

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de  
Contribuyentes Especiales Grandes**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Marlon Estuardo Espino Sique

Guatemala, octubre 2015

**Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia  
de Contribuyentes Especiales Grandes**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Marlon Estuardo Espino Sique

M. Sc. Elio Núñez (**Asesor**)

Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas (**Revisor**)

Guatemala, octubre 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

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

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

**Terna Examinadora que práctica el examen general  
de la Práctica Empresarial Dirigida**

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Examinadora

**Licda. Berta Aldana**

Examinadora

**Lic. Federico Robles**

Examinador

**Lic. / M. Sc. Elio Núñez Aguilar**

Asesor

**Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas**

Revisor





# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0062-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por M.Sc. Elio Núñez Aguilar, tutor y licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “GESTIÓN DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN EL REGISTRO DE LA GERENCIA DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES GRANDES”. Presentada por el estudiante Marlon Estuardo Espino Sique, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01446 de fecha 10 de octubre del 2,015; **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, 27 de agosto del 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.” Práctica empresarial dirigida (PED)**”, presentado por el estudiante **Marlon Estuardo Espino Sique**, 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 con una puntuación de **90/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

  
M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
Tutor  
Colegiado 10,729

Guatemala, 29 de septiembre de 2015

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes”**, presentado por el estudiante: **Marlon Estuardo Espino Sique**, 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,



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1784.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Espino Sique, Marlon Estuardo con número de carné 201407695 aprobó con 86 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día diez de octubre del año dos mil quince.

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

Atentamente,

M.Sc. Vicky Sicajol

Directora

Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General

Luis Alberto Mendoza  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por guiar mis pasos y ser mi principal fortaleza y el apoyo a lo largo de este camino recorrido hasta llegar al cumplimiento de esta meta.

**A MIS PADRES:** Eberto Enrique Espino Lemus que desde el cielo celebra este triunfo y Silvia Elizabeth Sique Morales quien ha estado siempre junto a mí, apoyándome e inspirándome para esforzarme y ser mejor cada día.

**A MI HERMANO:** Luis Enrique Espino Sique que siempre ha tenido una palabra adecuada para darme y brindarme su apoyo.

**A MI FAMILIA:** Quienes me apoyaron en diferentes etapas de mi carrera para poder llegar a esta victoria.

**A LA  
UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera.

## Tabla Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes de la Institución	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	7
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	18
3.2 Objetivos de la práctica realizada	18
3.3 Alcances y límites de la práctica	19
3.4 Metodología aplicada en la práctica	19
3.4.1 Sujetos	20
3.4.2 Instrumentos	21
3.4.3 Procedimiento	23
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	24
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	33
<b>Conclusiones</b>	36
<b>Referencias Bibliográficas</b>	37
<b>Propuesta</b>	38
<b>Anexos</b>	50

## **Lista de gráficas**

Gráfica 1: Proceso de bienvenida	24
Gráfica 2: Documento de soporte para la verificación de requisitos	24
Gráfica 3: Cambios en las normativas	25
Gráfica 4: Conocimiento de las normas y políticas internas	25
Gráfica 5: Claridad y sencillez de las normativas	26
Gráfica 6: Tiempo de espera para ser atendido	26
Gráfica 7: Se obtuvo un saludo de bienvenida	27
Gráfica 8: Inconvenientes en las gestiones	27
Gráfica 9: Atención recibida	28
Gráfica 10: Cambios en el proceso de actualización de datos	28

## **Lista de tablas**

Tabla 1: Matriz de sentido, entrevista jefe y supervisor	30
Tabla 2: Identificación de estrategias	39
Tabla 3: Ajuste en los procesos existentes	40
Tabla 4: Implementación de estrategias	41
Tabla 5: Guía de protocolo para la atención al contribuyente	42
Tabla 6: Control de calidad	43
Tabla 7: Informe de revisión	44
Tabla 8: Implementación de estrategias	45
Tabla 9: Cronograma de ejecución de fases	47
Tabla 10: Presupuesto de implementación	47
Cuadro 1: FODA de la institución	5
Imagen 1: Manta vinílica publicitaria	46

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo principal la agilización y eficiencia en el proceso de actualización de datos en los registros de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

Para el desarrollo del mismo se tomaron en cuenta los factores principales que intervienen en la gestión, como lo es el Jefe y Supervisor del área, los operadores y los contribuyentes que se presentan día a día a realizar sus gestiones de actualización de datos.

La importancia del mejoramiento del proceso de gestión es debido a cumplir con uno de los objetivos institucionales que es la buena atención al contribuyente, ya que es fundamental mantener la buena relación entre el ente recaudador y el que contribuye.

El presente documento está integrado por cinco capítulos, cada uno con contenido de forma secuencial que brindará un orden y una mayor facilidad para su ejecución.

El capítulo 1 está conformado por los antecedentes de la institución, misión, visión, valores, estructura organizativa y el FODA de la institución.

El capítulo 2 contiene el marco teórico, en el cual se desarrollan los temas que el estudio realizado cree necesarios para poder plantear una propuesta de solución a los inconvenientes.

El capítulo 3 contiene el planteamiento del problema, objetivos de la práctica, alcances y límites de la práctica y la metodología aplicada en la práctica.

El capítulo 4 presenta los resultados del estudio realizado, tanto de los cuestionarios, encuestas y entrevistas realizadas.

El capítulo 5 contiene análisis e interpretación de resultados, conclusiones y propuesta del estudio en el cual se trata de cumplir con los objetivos del mismo.



## **Introducción**

La organización sujeta a la investigación es una entidad descentralizada del Estado de Guatemala con autonomía total y que tiene por objeto ejercer con exclusividad las funciones de recaudación y administración tributaria contenidas en la legislación de la República de Guatemala. El objetivo principal de esta institución es ejecutar la política de administración tributaria, las atribuciones y funciones específicas como lo es el planificar, dirigir, supervisar, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la Institución de acuerdo a las leyes en las cuales se rige.

Esta institución está conformada por siete gerencias para la atención del cliente con actividades similares. Las divisiones se presentan dado el sector socio económico al que atienden, satisfaciendo las necesidades con atribuciones específicas, la única diferencia es la cantidad y el tipo de contribuyente que hay en cada una de ellas, debido a que la distribución se realizó de acuerdo al aporte que realizan en la recaudación.

En la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes se tienen a los contribuyentes con mayor aporte económico o como comúnmente se les conoce a las empresas grandes del país, a los cuales se les brinda un servicio más personalizado por la importancia que tienen para esta institución.

Dentro de los servicios que se les brindan, se encuentran las gestiones de actualización de datos, las cuales han sido muy criticadas por la variación que hay de requisitos o por la falta de criterios que existen en los operadores, lo cual provoca que los procedimientos se vuelvan lentos e ineficientes generando descontento en algunos contribuyentes.

Por lo que se pretende mejorar la gestión en el proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, mejorando los procesos y la atención hacia los contribuyentes.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes de la Institución

El Gobierno de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas, inició a principios de 1997 un conjunto de acciones orientadas a transformar y fortalecer el sistema tributario del país, dentro de estas acciones se incluyó la creación de la Institución, con el propósito de modernizar la administración tributaria y dar cumplimiento a los compromisos fiscales contenidos en los Acuerdos de Paz y el Programa de Modernización del Sector Público.

El ente recaudador es una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional, para ejercer con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación, la Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

El primer paso para el inicio de operaciones del ente recaudador fue la selección de su directorio, de una nómina de 12 candidatos, de los cuales el Presidente de la República de Guatemala, en aquel momento, seleccionó titulares y suplentes, nombrados según Acuerdo Gubernativo 252-98, el directorio está formado por el Ministro de Finanzas Públicas quien lo preside, cuatro directores titulares y sus suplentes y el Superintendente quien actúa como su secretario, la elección del superintendente se realiza cada cinco años.

De acuerdo al crecimiento que se ha desarrollado en las empresas guatemaltecas, dicha institución realizó la sectorización de los contribuyentes calificándolos en siete gerencias, de las cuales las que tienen mayor relevancia en la institución son la Gerencia Central, Gerencia de Contribuyentes Especiales Medianos y Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, esto es debido al movimiento de atención de gestiones y la recaudación que estas conllevan.

Cada gerencia realiza las mismas actividades para la atención de las gestiones de los contribuyentes, la única diferencia es la cantidad y el tipo de contribuyente que cada gerencia tiene asignada.

Dentro de la Gerencia de Contribuyente Especiales Grandes está la División de Recaudación y Gestión, la cual es la encargada de la atención hacia los contribuyentes que pertenecen a dicha

gerencia, ya sea para apoyarlos o solicitarles información de acuerdo a los programas de recaudación.

Una de las piedras angulares en dicha División de Recaudación y Gestión ha sido las inconformidades que presentan los contribuyentes al momento de realizar las gestiones de actualización de datos, las quejas se reflejan al momento que los contribuyentes solicitan hablar con el supervisor o en casos extremos realizan llamadas a altos funcionarios para que se les proceda a atender o condicionar que se les explique bien para que ya no tengan ningún inconveniente al momento de regresar con la papelería ya corregida.

Para cada una de las gestiones que se realizan existe una normativa interna ya establecida, por lo que según las políticas de la institución se deben de cumplir para un mejor desempeño en las labores realizadas.

Los operadores que realizan las gestiones de actualización de datos, muchas veces desconocen parcialmente dichas normativas, lo cual provoca una desorientación en la atención.

#### Visión

Ser reconocida como la mejor administración tributaria de la región Centroamericana y del Caribe.

#### Misión

Recaudamos con efectividad para el Estado, promoviendo la competitividad y el desarrollo.

#### Valores

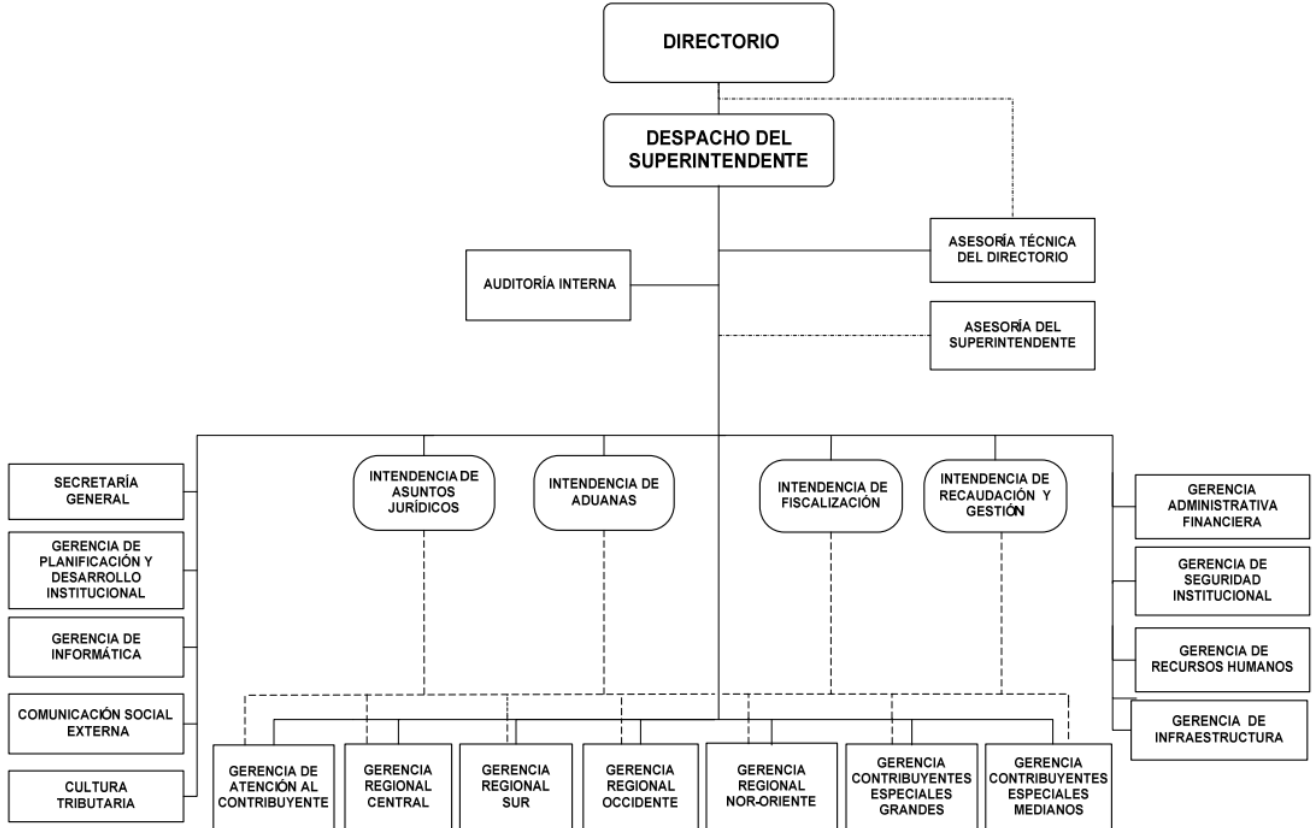
Ética, integridad y transparencia.

#### Estructura organizativa

La Institución se encuentra estructurada según como se muestra en el siguiente organigrama general:

## Ilustración No. 1

### Organigrama funcional general de la institución



Fuente: Portal de la Administración Tributaria, marzo 2015.

Organigrama de la gerencia objeto de estudio:

Dentro de la entidad, se encuentra la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, la cual cuenta con la División de Recaudación y Gestión, en donde se desarrollan las distintas actividades de actualización de datos para los contribuyentes correspondientes para esta gerencia.

### Ilustración No. 2

#### Organigrama funcional de la gerencia de contribuyentes especiales grandes



Fuente: Portal de la Administración Tributaria, marzo 2015.

### Ilustración No. 3

**Cuadro 1: FODA de la institución**

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor percepción de los contribuyentes de los controles y sistemas de la División de Recaudación y Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas de las leyes tributarias.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provocar una mejora tecnológica por parte de los contribuyentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevadas metas de recaudación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatización para la realización de los procesos por parte de los contribuyentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defraudación fiscal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte en la promulgación de la cultura tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las inconstitucionalidades en la ley.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento continuo de las empresas a través de capacitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrabando aduanero.</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización electrónica en la presentación de formularios de declaraciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada atención al contribuyente en algunas gestiones en la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de la agencia virtual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de toma de decisiones en procedimientos de gestión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de transparencia en las gestiones de actualización de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El manejo de normativas y atención al contribuyente, carece de calidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada a contribuyentes por parte de los profesionales asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallos en herramientas electrónicas por implantación de nuevos procesos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de recaudación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad frecuente en los procesos de actualización.</li> </ul>

Según el FODA de la institución se pudieron detectar los distintos factores, tanto internos como externos, los cuales son de vital importancia para el objeto de estudio que se está realizando.

Las fortalezas de la institución son sumamente importantes, ya que son los factores internos que provocan la solidez y el bienestar para lograr los objetivos trazados, por lo que es importante apoyar este tipo de factores para seguir avanzando en beneficio de la entidad objeto de estudio.

Las debilidades de la institución es importante determinarlas, ya que son factores internos que con un poco de atención por parte de la entidad se puede disolver no instantáneamente pero si conforme el tiempo, lo que ayudará a crear un mejor entorno en el desempeño de las actividades y un mejoramiento constante en todos los ámbitos de la institución objeto de estudio.

Las oportunidades de la institución son los factores externos que brindarán nuevas opciones de crecimiento y de bienestar para alcanzar mejores resultados que servirán en el mejoramiento continuo de las actividades que se desarrollan, esto se logrará con el apoyo de las distintas instituciones que intervienen en el desempeño de la entidad.

Las amenazas son fundamentales para que se puedan poner alertas en la institución, ya que por ser factores externos son importantes prestarles atención para que no dañen el desenvolvimiento de las actividades diarias y no perjudique en el cumplimiento de los objetivos.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Con la finalidad de entrar en materia de la investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas claves que giran en torno de la problemática planteada.

#### Principios de la especialización

Según el autor Agustín Reyes Ponce (2005), define los principios de la especialización, cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función. Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aun a mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo; por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen, de suyo, más eficiencia en su trabajo.

Deben hacerse, no obstante, algunas observaciones: 1. La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia. Así, v.gr.: una persona especializada en selección de personal, pero que ignora los principios generales de las relaciones industriales, fácilmente cometerá serios errores. 2. La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una súper especialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema. Además, a base de ir haciendo que el especialista sepa cada vez más, de un campo menor, llega a hacerse especialista en actividades que prácticamente carecen de importancia. (pág. 214)



## Proceso de producción

Según el autor David F. Muñoz Negrón (2009), define el término proceso de producción como la aplicación a todas y cada una de las actividades necesarias para producir eficientemente manufacturas y servicios. Los encargados de la organización, dirección, planeación y control de las operaciones de una empresa son por lo general los gerentes o directores de operaciones; y las operaciones a las que se refiere el término administración de operaciones son justamente, las operaciones productivas que recién se identificaron.

La valoración de un servicio por parte del cliente involucra preferencias subjetivas, propias de cada cliente; por esto se conduce de manera indirecta, a partir de encuestas de opinión, donde se recopilan las sugerencias y preferencias de los clientes.

El personal (o el equipo en el caso de servicios automáticos) que presta un servicio tiene una alta interacción con el cliente al momento de prestar el servicio, por lo que la motivación del personal y la congestión en el sistema juegan un papel muy importante para retener a los clientes que demandan los servicios.

La producción del servicio es simultánea al consumo del mismo, razón por la cual no se pueden mantener inventarios.

La producción de servicios, a menudo, necesita adecuarse al cliente en el mismo momento en que se presta el servicio, de modo que es preferible que el empleado disponga de mayor responsabilidad y autonomía para decidir la mejor manera de prestar el servicio. (pág. 2)

## Control de gestión

Según el autor Editorial Vértice (2007) define lo siguiente: Para niveles de decisión más altos, el término control no puede significar meramente eso: ha de incluir el establecimiento del objetivo de la actividad evaluada; será tarde si se esperan los resultados finales para comprobar que cada segmento de la empresa ha estado trabajando de espaldas a los otros. Por ello el verdadero proceso de control incluiría:

- Una fase de planificación de objetivos para cada segmento de la organización.
- Ejecutar los objetivos.

- Medir los resultados.
- Interpretar los resultados.
- Empezar acciones correctoras.

Y estas acciones correctoras, a su vez podrían ser de tres tipos:

- Modificar la actuación del segmento cuyos resultados son insatisfactorios.
- Modificar el objetivo inicialmente asignado.
- Modificar la estructura del segmento y organizarlo de otro modo, asignando objetivos particulares a cada subsegmento.

La primera acción correctora es la más común, generalmente a través de las recompensas y castigos; la segunda requiere una cierta evidencia de que la primera es inútil; y la tercera sólo se realiza cuando las dos anteriores han fracasado. (pág. 2)

#### Atención al cliente

Según la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006) define la atención al cliente como, el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Por ejemplo, cuando un cliente acude a comprar un automóvil posee una serie de expectativas sobre ese producto: seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que la mayoría de las empresas del sector se han preocupado en conocer para poder ofrecérselas a sus clientes y destacar en un mercado tan competitivo.

Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de los productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y lo mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Esta incluye la cortesía general con la que el personal responde a los preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a la empresa.

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así, por ejemplo, observa el funcionamiento de un ordenador, siente el olor de la comida o escucha el ruido de un motor. En el servicio sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultará malo.

Otra diferencia se refiere a que el producto es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los clientes. En cambio, el servicio no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan, las cuales deben conocer muy bien aquello a lo que se dedican. De lo contrario, pueden ofrecer una buena atención pero no un buen servicio.

La desatención de esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos clientes, mientras la competencia sigue conquistando mercados y nuevas clientelas debido al buen servicio y atención que proporciona. (pág. 23)

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Entre las principales causas de insatisfacción de un cliente se cuentan las siguientes: un servicio poco profesional, haber tratado al cliente como un objeto, un mero número y no como una persona, el servicio no se llevó a cabo de buena manera la primera vez que se lo compró, el servicio se prestó con pésimos resultados, no se resolvió su inquietud, se lo trató mal educadamente, el precio pagado fue mayor al pactado, lo cual genera desconfianza.

#### Elementos que facilitan la atención al cliente

Según la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006), entre los elementos que facilitan la atención al cliente se pueden mencionar los siguientes: el organigrama, lista de personal, la hoja diaria de encargos, tarjetero de relaciones principales, registro y control de llamadas, volantes de mensajes, agenda, teléfono, la central telefónica y telefax, entre otros.

En cualquier empresa, la productividad se mide en términos de satisfacción del cliente y el grado de esta satisfacción va más allá de la calidad del servicio. La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio.

En la atención al cliente, uno de los aspectos más importantes es la comunicación, en la comunicación con el cliente se debe prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no

verbal. La comunicación verbal utiliza palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, y la comunicación no verbal es el tipo de comunicación llamado lenguaje corporal, que comunica no solamente por palabras, sino que los gestos forman parte de la comunicación, expresando emociones y sentimientos. Se debe evitar tensión en el cliente, mediante la actitud del profesional. (pág. 25)

El éxito de toda institución, principalmente las que atienden público, se basa en la satisfacción de las personas que realizan sus gestiones ya que a través del servicio se cumplen las expectativas de la gente.

### Capacitación

Según el autor Alfonso Silíceo Aguilar (2006), sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación, ofrece el siguiente concepto: "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones, se puede deducir que la función educativa adquiere y adquirirá, mayor importancia.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente, la función educativa en las empresas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener. (pág. 25)

Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para desarrollar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

### Capacitación de personal

Según el autor Alfonso Silíceo Aguilar (2006) define que la capacitación del personal se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro, a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace. Esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas. (pág. 26)

Es de vital importancia invertir tiempo y recurso económico en las capacitaciones al personal, ya que esto ayudará a ampliar sus habilidades dentro de la institución.

## Importancia de capacitar

Según el autor Peter Drucker (2008), en cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y se enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que se debe estar siempre actualizado. Por lo tanto, las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

## Políticas internas y normativas

Según el autor Etkin, Jorge Ricardo (2009), define las políticas internas como la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las organizaciones son entidades políticas en el sentido de que articulan los intereses de grupos diversos, que encuentran un punto de conveniencia y coincidencia desde donde avanzar juntos. De manera que las decisiones referidas a objetivos, políticas o estrategias no operan en el vacío de poder, aunque quieran presentarse como definiciones técnicas o económicas. En su conocida obra sobre dirección estratégica, G. Johnson y K. Scholes afirman que "los diferentes grupos de interés pueden estar en conflicto, presentar diferencias respecto de la posición de los directivos y accionistas". Según dichos autores, "hay que evitar que estas diferencias se resuelvan recurriendo a pactos y negociaciones que afecten a los objetivos de la organización". (pág. 302)

Las políticas internas tienen el peligro del aislamiento, porque la empresa es un sistema abierto y las líneas internas suelen repercutir sobre las relaciones con los diversos actores externos. Las

definiciones de política pueden establecer preferencias, o bien exclusiones respecto de dichas fuerzas institucionales; por ejemplo, la idea de acercarse o de confrontar o de permanecer distantes respecto de dichas fuerzas. Así surgen las políticas respecto de los competidores, los sindicatos, los organismos públicos, las asociaciones civiles, etc. Una empresa puede afirmar que su política es no presentarse en licitaciones del sector público, o que no interviene en las políticas internas de los sindicatos, o que está dispuesta a desarrollar a sus proveedores o incorporarlos como socios de la empresa.

Desde una visión política de la organización, es responsabilidad de los directivos considerar la trama de intereses en su contexto. Ellos pueden crecer junto con los negocios. Son grupos que pueden apoyar a la empresa en sus proyectos, o bien con derechos que deben ser respetados, o que corren riesgos con las actividades de la organización (la cuestión ecológica). (pág. 303)

Cuando en una institución, se hace referencia a la normativa, a lo que se estará refiriendo es al conjunto de leyes y de reglas que rigen el funcionamiento de la organización, institución o grupo en cuestión.

### Costo-beneficio

Según el autor Ginés de Rus (2008), define el costo-beneficio como el análisis financiero consiste básicamente en la comparación de los ingresos y los costos generados durante la vida del proyecto. La diferencia entre los ingresos totales y los costos totales es el valor actual neto, el beneficio que el proyecto reporta al agente económico que tiene el derecho de propiedad sobre dichos rendimientos.

En el análisis costo-beneficio la aproximación es diferente. No se comparan ingresos con costos, sino beneficios sociales con costos sociales. El resultado de restar los costos sociales de los beneficios sociales es el beneficio social neto del proyecto. (pág. 20)



## Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes

Acuerdo de Directorio Número 007-2007 (2007). Del Directorio de la Superintendencia de Administración Tributaria, define a la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes en su artículo 46, como la dependencia responsable de brindar, a nivel nacional, atención especializada a los contribuyentes calificados por la Administración Tributaria como contribuyentes especiales grandes, y darle seguimiento al cumplimiento de sus obligaciones tributarias. En el ejercicio de sus funciones actuará atendiendo las normas y directrices de las Intendencias normativas y bajo la coordinación de la Intendencia de Coordinación de Operaciones.

En el artículo 48, define las funciones de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, indicando que son las siguientes: 1) Cumplir las directrices, manuales, normas y procedimientos que emitan los órganos y dependencias con funciones de dirección, de normativa sustantiva, de apoyo técnico y de gestión de recursos; 2) Dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades administrativas y operativas que se realizan en las Divisiones y Secciones a su cargo; 3) Informar al Intendente de Coordinación de Operaciones y en materia de su competencia, a los demás Intendentes, sobre la ejecución y evaluación de los planes y programas asignados a la Gerencia, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 25, numeral 2) de este Reglamento; 4) Aplicar las normas y procedimientos administrativos establecidos en el Código Tributario y la legislación aduanera, en materia de su competencia; 5) Resolver de conformidad con la legislación respectiva las solicitudes, requerimientos, aclaraciones y demás peticiones que efectúen a la Administración Tributaria los contribuyentes especiales a su cargo; 6) Aplicar las sanciones administrativas, multas, intereses y recargos que correspondan, de conformidad con las leyes y reglamentos que integran el Régimen Tributario y Aduanero de la República de Guatemala y las leyes específicas; 7) Firmar por delegación del Superintendente de Administración Tributaria, las resoluciones que determinen obligaciones e infracciones tributarias y aduaneras; 8) Ejecutar conforme el presente Reglamento, las acciones de recaudación, gestión, fiscalización y prosecución judicial de tributos internos y al comercio exterior de los contribuyentes especiales a su cargo; 9) Verificar y fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras de los contribuyentes especiales a su cargo; 10) Suscribir los títulos ejecutivos para que la SAT pueda reclamar ante las instancias y a las dependencias competentes, el padrón de contribuyentes especiales a su cargo; 12) Tramitar con diligencia aquellos asuntos que por su naturaleza, deban ser atendidos y resueltos por otros órganos

o dependencias de la SAT, u otras entidades de la Administración Pública; 13) Ejecutar y evaluar los planes y programas relativos a su competencia; 14) Formular, participar y ejecutar los proyectos de mejora administrativa y eficacia institucional relativos a su competencia; 15) Las demás que se desconcentren desde otras dependencias con funciones de normativa sustantiva; y, 16) Otras funciones, que en materia de su competencia le asigne o delegue el Superintendente de Administración Tributaria legales correspondientes, las deudas tributarias y demás adeudos; 11) Proponer al Superintendente

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El cumplimiento de los objetivos en cuanto a la buena atención hacia los contribuyentes y la facilitación para poder realizar las actualizaciones de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, recae sobre el personal que conforma la división de recaudación y gestión, quienes con la realización de las operaciones asignadas, adicionalmente al cumplimiento de las normativas y requisitos, buscan cumplir con las metas trazadas de atención.

Sin embargo, a pesar de la tecnología utilizada, implementación de procesos y centralización de operaciones, los contribuyentes se han quejado por la falta de unificación de criterios para atenderlos en las distintas gestiones de actualización, lo que provoca un descontento en ellos, lo cual hace que no se cumplan con los objetivos trazados de atención al contribuyente.

Como consecuencia de ello, se han tenido varias quejas por parte de los contribuyentes, ya que ellos quieren que todos los operadores tengan los mismos criterios para poder atenderlos en sus gestiones.

Considerando estas problemáticas, se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué procedimientos pueden ser ajustados para mejorar la atención hacia los contribuyentes que realizan la gestiones de actualización de datos en Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes?

### 3.2 Objetivos de la práctica realizada

A continuación se describen los objetivos generales y específicos del estudio.

#### Objetivo general

Identificar los procedimientos de atención y servicio que se brindan a los contribuyentes que realizan las gestiones de actualización de datos en la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes para agilizarlos y hacerlos más eficientes.

### Objetivos específicos

- 1) Analizar las operaciones y procedimientos actuales como parámetro.
- 2) Investigar las estrategias que pueden ser aplicadas a los procedimientos que actualmente se desarrollan.
- 3) Establecer las mejoras que se deben de realizar en los procesos de actualización de datos.

### 3.3 Alcances y límites de la práctica

El diagnóstico del control y mejoramiento continuo está enfocado a los operadores que tienen contacto día a día con los contribuyentes que se presentan a realizar las gestiones de actualización en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

La investigación de campo contempla la realización de una encuesta y observación a los operadores de la División de Gestión, también una entrevista al supervisor y jefe de la división antes mencionada, más una encuesta a los contribuyentes que se presentan a realizar las gestiones.

Existe la limitante que los contribuyentes que realizan las gestiones no llegan todos los días a la gerencia, por lo que no se puede obtener una percepción total del universo, si no que únicamente de una muestra mínima del total de contribuyentes, también se tiene la limitante del presupuesto institucional, por lo cual no se puede realizar gastos voluminosos ya que se está en estado de austeridad.

### 3.4 Metodología aplicada en la práctica

Según el autor Hector Luis Avila Baray (2008), la metodología de la investigación proporciona tanto al estudiante de educación superior como a los profesionistas una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

La metodología de la investigación se puede conceptualizar como una disciplina de apoyo a las demás asignaturas que conforman el plan de estudios de las diversas carreras profesionales que ofrecen los institutos tecnológicos. El presente material de metodología de la investigación aspira a proporcionar un marco teórico-práctico en el que los estudiantes puedan aplicar de manera real y objetiva el proceso de investigación científica partiendo de la detección y planteamiento de un problema de investigación, hasta la fase de solución y presentación de resultados. Lo anterior requiere diseñar la metodología adecuada para lograr tal propósito.

Se realizó una investigación descriptiva, que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se utilizó el método inductivo, ya que se observaron los hechos para su registro.

#### 3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo del trabajo de investigación se consideraron relevantes las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con los procesos de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Grandes Especiales. Estos procesos de actualización de datos son los que realizan las modificaciones o correcciones en los registros que existen en la Gerencia.

Se incluyen como sujetos de la investigación a los operadores, supervisor, jefe y contribuyentes que realizan sus gestiones, los cuales se mencionan a continuación:

- Operadores de Gestión, 12 personas que realizan la actualización de datos en los registros existentes de dicha gerencia, en horario de 8am a 5pm de lunes a viernes.
- Supervisor de Gestión, una persona que realiza el control sobre los operadores para determinar el cumplimiento de sus labores, en horario de 8am a 5pm de lunes a viernes.

- Jefe de Gestión, una persona que verifica los resultados alcanzados a través de las gestiones realizadas, en horario de 8am a 5pm de lunes a viernes.
- Contribuyentes que realizan las gestiones, según los registros de la gerencia se presentan en un promedio de 8 personas diarias, que visitan la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes a realizar sus distintas actualizaciones de datos, en horario de 8am a 5pm de lunes a viernes.

Tomando en consideración los objetivos del trabajo de investigación, no se consideró una muestra, más bien, se tomó a la población total, con el fin que la información sea extraída de la población exactamente representativa de un total de 14 personas como sujetos de estudio entre los operadores, supervisor y jefe, a acepción de los contribuyentes que realizan las gestiones, se tiene una muestra de 20, debido a ellos llegan conforme quieran realizar las gestiones por lo que no se puede tener la población total.

### 3.4.2 Instrumentos

Según los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2010), definen que a los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos. (pág.217).

Los distintos instrumentos son de gran utilidad para poder tener una mejor perspectiva acerca de la problemática y sus posibles soluciones con la finalidad de obtener los mejores resultados del estudio en proceso.

Según los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2010), definen que una entrevista consiste en que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. (pág.239).

- Entrevista al Jefe y al Supervisor de la División de Gestión.

Esta metodología se realizó a través de cinco preguntas abiertas, con la finalidad de obtener información puntual con respecto a las capacitaciones que se les brindan a los operadores.

Según los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2010), los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar; abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (pág.217).

- Cuestionario dirigido a los 12 operadores de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes de la División de Gestión, para analizar los incentivos otorgados y capacitaciones brindadas y conocer su impacto en las actividades de actualización de datos en los registros de la gerencia antes mencionada.

Esta metodología se realizó a través de siete interrogantes de preguntas cerradas, con la intención de obtener información esencial para contrarrestar la problemática y lograr los objetivos de este instrumento.

Según los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2010), una encuesta es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

- La encuesta fue dirigida a los contribuyentes que llegaron a realizar sus gestiones.

Esta metodología se realizó a través de cinco preguntas cerradas, con la intención de que ellos puedan calificar la atención brindada por los operadores.

### 3.4.3 Procedimiento

Se consideró la institución gubernamental, para la presente investigación de práctica empresarial dirigida, por ser una institución en desarrollo y constantes cambios aplicados a la mejora de la atención a los contribuyentes. Profesionalmente presenta un reto ofrecer una propuesta que permita la agilización y simplificación en el proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, para la mejora continua y el fortalecimiento de los procesos de manera eficiente hacia la atención que se brinda en las gestiones operadas.

El área seleccionada para el trabajo de investigación fue la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, División de Gestión, ya que esta división es la que le compete la actividad de atención al contribuyente a través de la actualización de datos en el registro de dicha gerencia.

Por medio de la observación y análisis de la situación actual se realizó el planteamiento del problema, se determinó la variable de investigación con la cual se inició un proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Definida la variable de investigación dirigida a los operadores de gestión como sujetos de estudio en un diagnóstico control, se definieron los objetivos generales y específicos, mismos que se esperan lograr con la aplicación de la metodología planteada; se fijaron los límites y alcances del proyecto y con ello se realizó la selección de los sujetos de investigación.

La selección de los instrumentos examina la búsqueda de información que responda a los objetivos planteados, cuyo análisis suministre de datos que permitan elaborar el informe final que incluya una propuesta para su implementación.



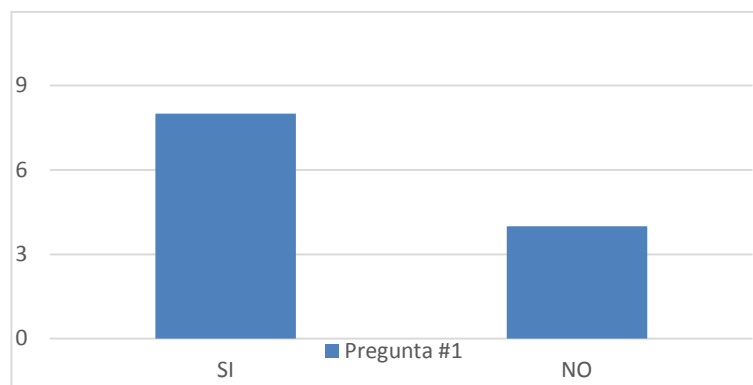
## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos del cuestionario realizado a los Operadores de la División de Recaudación y Gestión:

#### Ilustración No. 4

Gráfica 1: Proceso de bienvenida

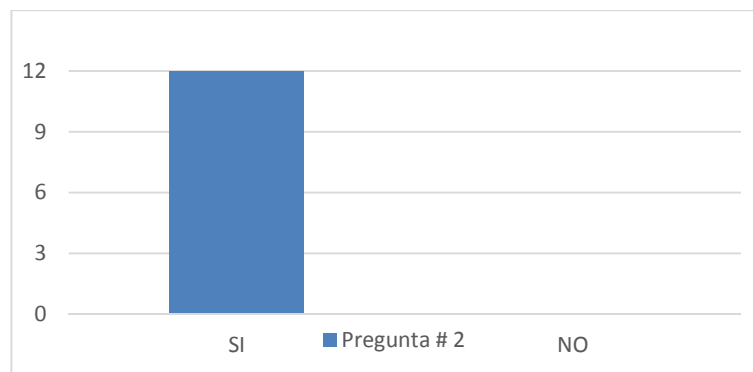


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Un saludo de bienvenida se establece como procedimiento en el proceso para la atención del cliente brindando esto un escenario más gentil y cómodo para el usuario.

#### Ilustración No. 5

Gráfica 2: Documento de soporte para la verificación de requisitos

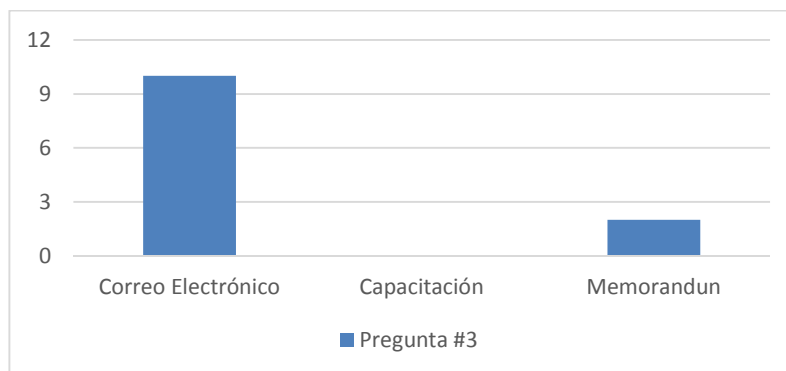


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Para brindar una mejor atención es importante que los operadores tengan los requisitos para las distintas gestiones, por lo que es importante contar con alguna guía de requisitos.

### Ilustración No. 6

Gráfica 3: Cambios en las normativas

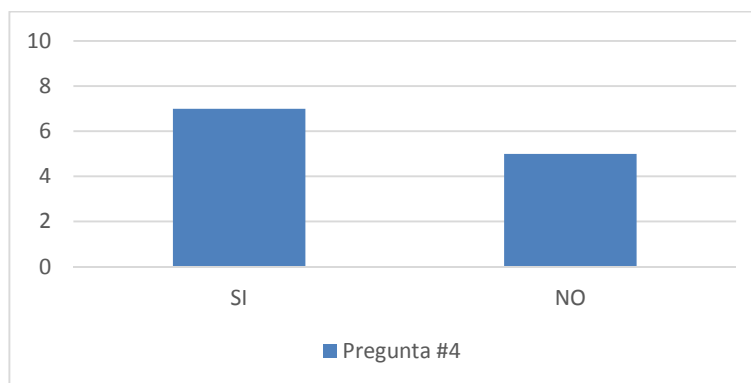


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Para los operadores es importante conocer los cambios de las normativas en un tiempo inmediato, ya que ellos deben de cumplir con procedimientos establecidos.

### Ilustración No. 7

Gráfica 4: Conocimiento de las normas y políticas internas

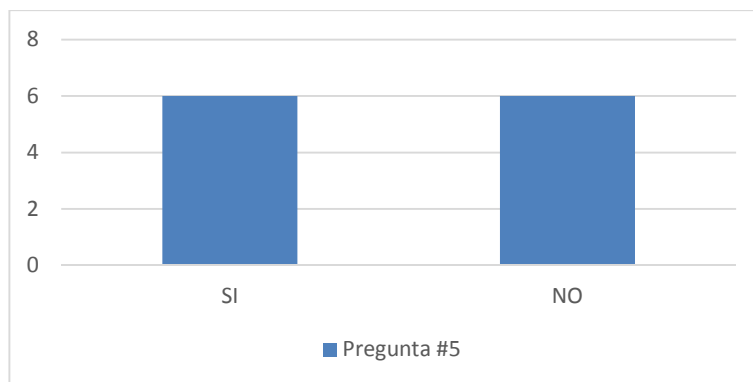


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Es fundamental el conocer las distintas normas y políticas, ya que para los operadores es de vital importancia para no caer en inconsistencias en los procesos.

### Ilustración No. 8

Gráfica 5: Claridad y sencillez de las normativas

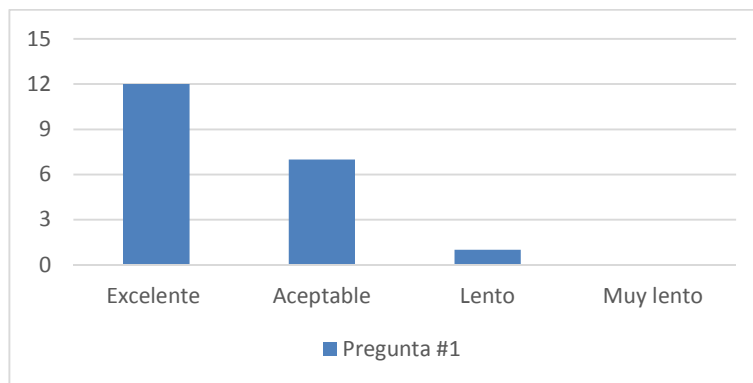


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Los procedimientos que se llevan a cabo deben de ser entendibles y fácil de aplicar, ya que esto beneficiará en la atención del contribuyente.

### Ilustración No. 9

Gráfica 6: Tiempo de espera para ser atendido

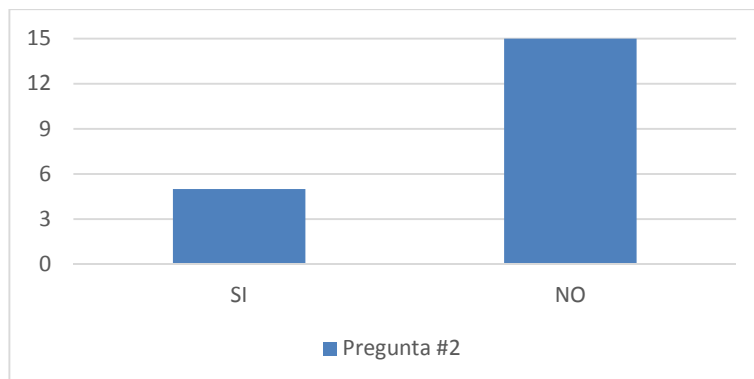


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

El tiempo de espera es determinante en la atención del contribuyente, ya que desde este detalle se puede cambiar la perspectiva de las personas que lleguen a realizar sus gestiones.

### Ilustración No. 10

Gráfica 7: Se obtuvo un saludo de bienvenida

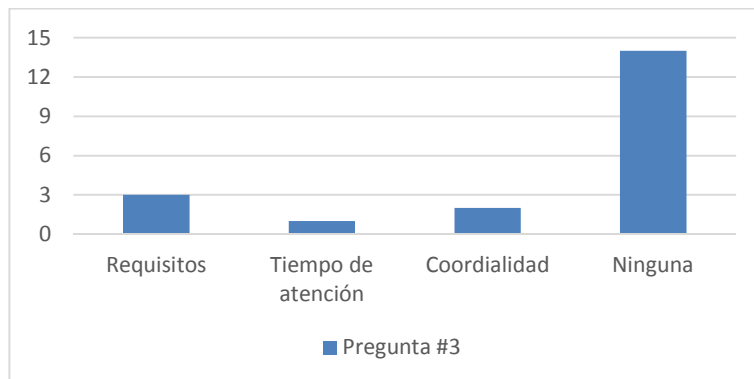


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

La cordialidad por parte de los operadores es fundamental en el proceso de la atención y de la aceptación por parte de los contribuyentes, para crear un mejor ambiente en el tiempo de la gestión.

### Ilustración No. 11

Gráfica 8: Inconvenientes en las gestiones

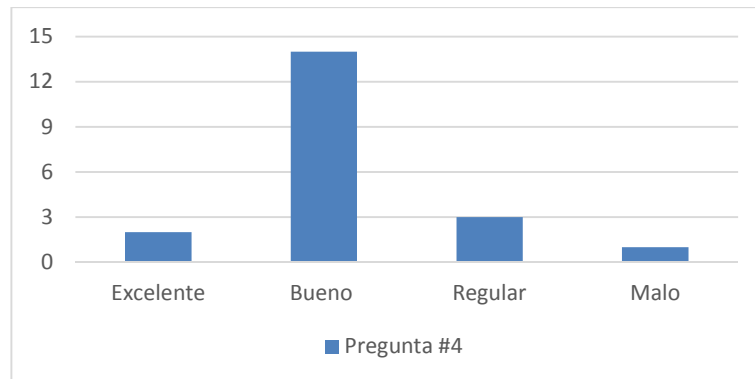


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Las distintas gestiones que realizan los contribuyentes pueden llegar a tener inconvenientes por los factores más comunes que se desarrollan en el proceso de actualización, lo cual es importante para la buena atención.

### Ilustración No. 12

Gráfica 9: Atención recibida

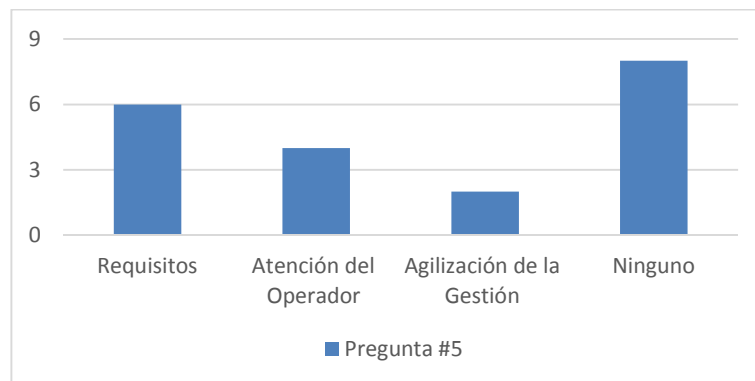


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

El trato del operador en la atención es fundamental en proceso de actualización de datos y para la adaptación del contribuyente y la buena relación entre ambos.

### Ilustración No. 13

Gráfica 10: Cambios en el proceso de actualización de datos



Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Es importante tener el punto de vista del contribuyente para poder establecer qué parte del proceso se puede mejorar.

## Resultados matriz de sentido

Con el fin vaciar la información recabada por medio del instrumento de entrevista utilizado para el Jefe de División de Recaudación y Gestión y Supervisor de la División de Recaudación y Gestión, se utilizó la matriz de sentido debido a que son preguntas abiertas las cuales se analizarán para determinar la información de importancia para el estudio.

### Ilustración No. 14

Tabla 1: Matriz de sentido, entrevista jefe y supervisor de la División de Recaudación y Gestión, de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

No.	<u>Pregunta</u>	<u>Jefe de División</u>	<u>Supervisor</u>	<u>Observaciones</u>
1	Me puede explicar desde el punto de vista administrativo que usted desempeña, ¿cómo aprecia la intervención del "área de normativas" de la organización respecto a la ejecución de las funciones de cada puesto operativo?	El área de normatividad es el eje principal de las gestiones, ya que es la encargada de establecer los procedimientos que en cada área operativa se deben de cumplir, por lo cual es de suma importancia su labor en el desarrollo de la institución.	Es la parte que establece las directrices para el funcionamiento operativo de la división y de la institución, ellos determinan la forma de desarrollar los procesos de gestión para cumplir con los objetivos trazados.	Se puede determinar que el área de normatividad es importante en las actividades de cada puesto operativo, ya que ellos son los que colocan los parámetros que se deben de cumplir en los procedimientos.
2	¿Se llevan algún control administrativo de las actividades de gestión de los operadores?	Se tiene establecido en la normativa interna elaborar un control del calidad del 10% sobre la producción diaria de las gestiones de actualización de datos y se implementó un tipo de evaluación para la calificación de la atención brindada por parte de los operadores.	Se realiza una revisión semanal de las operaciones realizadas con la finalidad de detectar si se cumple con lo establecido en la normativa interna de las gestiones de actualización de datos.	Se puede observar que sí cuentan con la actividad de control de administrativo de las gestiones de actualización de datos que realiza la División de Recaudación y Gestión.

**Ilustración No. 14** (continuación)

Tabla 1: Matriz de sentido, entrevista jefe y supervisor de la División de Recaudación y Gestión, de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

3	¿Tienen algún tipo de actividad programada para el mejoramiento de la atención al contribuyente?	Se tiene programado poder realizar una redistribución de las actividades con el fin de brindar una mejor atención a los contribuyentes, ya que hay algunos de los operadores que no tienen la habilidad para manejar la relación entre operador y contribuyente.	Se están trabajando unas ideas en conjunto con el Jefe de División, donde la idea principal es de poder aprovechar cada una de las habilidades de los operadores para brindar una mejor atención en las gestiones.	El jefe como el supervisor están realizando algunos controles que ayuden con el mejoramiento de la atención a los contribuyentes.
4	Me puede brindar información sobre la política que establece la organización respecto a las capacitaciones, su detección de necesidades, frecuencia con que se desarrollan temas de interés, continuidad que se	Para cualquier tipo de actividades se debe de tener el visto bueno del gerente, luego ya se gestiona con el área de normatividad y recursos humanos para poder realizar la programación de la actividad planificada, la detección de las necesidades se da a través de los comentarios de los operadores en las	De acuerdo a las necesidades de la división, se solicita al jefe que se programen capacitaciones ya sea internas o también pueden ser fuera de la institución, pero todo depende de la aprobación y	Tiene la posibilidad de realizar capacitaciones siempre y cuando recursos humanos otorgue el recurso para llevar a cabo dicha actividad y también que el área de normatividad cuente con la disponibilidad para apoyar.



**Ilustración No. 14** (continuación)

Tabla 1: Matriz de sentido, entrevista jefe y supervisor de la División de Recaudación y Gestión, de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

	le puede dar al tema relacionado, mediciones de resultados esperados etc.	reuniones de trabajo, luego de las actividades que se programan de capacitación o de alguna otra índole se da un plazo para poner lo aprendido en práctica y poder detectar las mejoras o por qué motivo no existieron las mejora.	presupuesto que exista para su programación.	
5	¿Cuál es el diseño establecido para la atención al cliente, desde el saludo de bienvenida de cada puesto, cómo se solicita la información, cómo se gestiona etc.?	Se tiene un saludo institucional, en el mismo se le hace saber al contribuyente el nombre del operador para que sepa quién lo estará atendiendo, un punto clave que se recalca en cada reunión de trabajo es la cordialidad que debe de existir por parte del operador, otro punto clave es que al momento de realizar la gestión.	En las reuniones de trabajo, el jefe de división les hace ver la manera en que se debe de atender a los contribuyentes, desde un saludo cordial hasta el cumplimiento de lo establecido en la normativa de trabajo.	Se enfocan en la cordialidad de los operadores y en el cumplimiento de la normativa interna, esto conlleva a una atención efectiva.

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

A continuación se presenta un análisis del estudio realizado en el trabajo de campo, en el cual se utilizaron como instrumentos de investigación los siguientes: cuestionarios con preguntas cerradas apropiadamente estructuradas, dirigidas al personal operativo de la División de Recaudación y Gestión, guía de entrevista con preguntas abiertas, dirigida al Jefe y Supervisor de la División de Recaudación y Gestión, ya que ellos son los que dirigen los procesos de actualización de datos que es el tema de investigación y una encuesta con preguntas cerradas, dirigidas a los contribuyentes que llegan a realizar sus gestiones de actualización de datos, todo ello con la finalidad de verificar y analizar el alcance de lo establecido como objetivos.

Según el autor David F. Muñoz Negrón (2009), define el término proceso de producción como la aplicación a todas y cada una de las actividades necesarias para producir eficientemente manufacturas y servicios. Los encargados de la organización, dirección, planeación y control de las operaciones de una empresa son por lo general los gerentes o directores de operaciones; y las operaciones a las que se refiere el término administración de operaciones. (pág. 2)

El proceso de producción es de vital importancia en el desarrollo de la gestión, ya que a través de ello se brinda una mejor atención a los contribuyentes que realizan sus gestiones de actualización de datos, por lo que es importante realizar las mejoras correspondientes en procesos ágiles y sencillos, teniendo en consideración las normas a las cuales se rige la institución, que son los parámetros que se deben de respetar, por lo cual en la encuesta a los operadores se le realizaron preguntas relacionadas a las actividades diarias de la gestión, en donde, los operadores no tienen completamente claro lo que deben de realizar, y que algunos trabajan bajo una directriz mientras que los otros lo desconocen, por lo cual es importante la unificación del manejo y ejecución del procedimiento de la actualización de datos, para que no suceda lo que actualmente pasa, todos los operadores deben de ir alineados para poder brindar un buen servicio.

Según el autor Editorial Vértice (2007) define lo siguiente, para niveles de decisión más altos, el término "control" no puede significar meramente eso: ha de incluir el establecimiento del objetivo de la actividad evaluada; será tarde si se espera a los resultados finales para comprobar que cada segmento de la empresa ha estado trabajando de espaldas a los otros. (pág. 2)

Otro de los puntos primordiales sería el control de la gestión ya que las autoridades tendrían que cerciorarse del servicio y de la atención que se está brindando, proceso que hoy en día se realiza pero no se cuenta con un control y registro específico de lo detectado que incurra en incumplimientos según las entrevistas que se tuvieron con el jefe y supervisor, ya que de esto dependería la mejora continua en los procesos de actualización de datos.

Según la autora Vanesa Carolina Pérez Torres (2006) define la atención al cliente como, el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. (pág. 23)

La atención hacia los contribuyentes es el eje principal en el proceso de actualización de datos, por lo cual se realizó una encuesta hacia los contribuyentes que se presentan a realizar las gestiones, en donde se pudo percibir que hay un promedio bastante aceptable con la atención recibida, pero se deben de mejorar ciertos puntos que estuvieron mal calificados como lo es la cordialidad de algunos operadores y la interpretación de los requisitos solicitados para realizar las gestiones.

Según el autor Alfonso Silíceo Aguilar (2006), define: "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (pág. 25)

Otro de los puntos principales en la atención de las gestiones de actualización de datos es el que los operadores y jefes estén capacitados en cuanto a los procedimientos que deben de realizar y adaptarse a los cambios se realicen en las normativas que afecten o modifiquen el proceso de actualización de datos, por lo que en la entrevista al jefe y supervisor se trató ese tema en el cual ellos expresan que si se pueden solicitar capacitaciones siempre y cuando se haga con tiempo y se obtenga la autorización de Recursos Humanos, esto es de vital importancia ya que los operadores

tendrán el conocimiento necesario y estarán capacitados para poder brindar una mejor atención, ya que en el cuestionario dirigido a los operadores, indican que por la falta de claridad de las normativas ellos no pueden adoptar el procedimiento en su totalidad para llevarlo a la práctica.

Según el autor Etkin, Jorge Ricardo (2009), define las políticas internas como la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. (pág. 303)

Otro factor importante son las normativas y políticas internas de la institución, ya que como decía el jefe de la división en la entrevista, son el eje principal de la gestión ya que establece los procedimientos que se deben de realizar, el comentario de algunos de los operadores que respondieron al cuestionario es, el no saber qué cambios se llegan a dar en la normativas o su claridad de ejecución. Por parte de los contribuyentes en las encuestas, algunos cuestionan los requisitos establecidos, ya que indicaron que les gustaría realizar modificaciones para tener una mayor fluidez de sus gestiones.

## **Conclusiones**

1. Se logró comprobar la importancia de una buena administración para agilizar y mejorar el servicio que se brinda a los contribuyentes que realizan las gestiones de actualización de datos, debido a la entrevista que se obtuvo con las autoridades de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, como también el acercamiento que se obtuvo con la parte operativa a través del cuestionario que ellos llenaron y especialmente con los contribuyentes que se presentaron a realizar sus gestiones, con lo cual se detectó las deficiencias en las cuales se debe de mejorar y también con las fortalezas que se deben de seguir impulsando.
2. Se detectó que los operadores no tienen los mismos criterios para poder efectuar los procedimientos actuales de las gestiones de actualización de datos, también tienen cierto nivel de desconocimiento de las normativas que rigen a la institución, ya que no cumplen con algunos puntos que son fundamentales para el buen servicio que se desea brindar.
3. Se determinó que dentro de las actividades que se realizan para llevar a cabo el procedimiento de actualización de datos, se pueden aplicar nuevas estrategias o realizar mejoras en las ya existentes, para un mejor manejo de los procedimientos operacionales y normativos.
4. Luego de analizar los distintos puntos en los cuales se desarrolló el estudio, se consideraron varios aspectos para poder realizar una propuesta de mejora en los procesos de actualización de datos.

## Referencias bibliográficas

David F. Muñoz Negrón. (2009). **Administración de operaciones, Enfoque de Administración de Procesos de Negocios.** México DF, Cengage Learning.

Editorial Vertice (2007). **Control de Gestión. España,** Editorial Vertice.

Silíceo Aguilar, Alfonso. (2006). **Capacitación y Desarrollo de Personal.** (4ta. Edición) México, Limusa Noriega Editores.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2007) **Metodología de la Investigación.** (4ta. Edición). Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

Vanesa Carolina Pérez Torres. (2006). **Calidad Total en Atención al Cliente.** (1era. Edición) Ideas Propias Editorial.

Etkin Jorge Ricardo. (2009). **Gestión de la complejidad en las organizaciones.** Ediciones Granica S.A.

Agustín Reyes Ponce. (2005). **Administración de empresas, teoría y práctica.** (Segunda parte) México DF, Limusa Noriega Editores.

Ginés de Reus. (2008). **Evaluación económica de políticas y proyectos de inversión.** (3era. Edición) Editorial Ariel. S.A.

Acuerdo de Directorio Número 007-2007 (2007). **Directorio de la Superintendencia de Administracion Tributaria.**

Manual de estilo de trabajos académicos, UPANA 2015.

## **Propuesta**

De acuerdo a la investigación realizada descrita en los capítulos antes mencionados, en donde el enfoque es el beneficiar a los contribuyentes a través de agilizar y hacer más eficiente el servicio que se brinda a los mismos, la institución también se beneficiará ya que se tendrá una mejor fluidez en la atención de la realización de las gestiones, cumpliendo con esto uno de los objetivos institucionales que es la atención al contribuyente.

Se proponen los siguientes puntos:

1. Restructuración de la parte operativa.
2. Capacitaciones constantes.
3. Reuniones mensuales de unificación de criterios.
4. Control de calidad sobre las gestiones realizadas.

Se propone al Jefe de División la reestructuración de la parte operativa, basándose en la observación y análisis de los operadores, de acuerdo a los resultado de los cuestionarios en donde se refleja que no todo los operadores tiene el don del servicio por lo cual el identificar a los tres operadores con mejores cualidades y capacidades de atención y asignarles la actividad a tiempo completo, para que sean los encargados de la atención de las gestiones específicas de actualización de datos, capacitarlos cada vez que realicen cambios en los procedimientos o en las normativas para poder desarrollar correctamente las gestiones, realizar reuniones mensuales para desarrollar un mismo criterio entre los operadores que atiendan las gestiones y realizar control de calidad sobre las gestiones realizadas semanalmente.

### **Justificación**

La reestructuración de los operadores será de gran ayuda para la División de Recaudación y Gestión ya que la atención se centralizará en tres operadores haciendo que esto ayude a manejar mejor los tiempos y procedimientos, ya que ellos estarán únicamente disponibles para la actividad de actualización de datos, la atención será más personalizada y la cordialidad será un bastión

fundamental en las gestiones, lo que provocaría la agilización en las gestiones de actualización de datos en la gerencia.

Adicionalmente, las capacitaciones son una herramienta fundamental para la adaptación de cambios, ya que a través de ellas se aclaran las dudas que constantemente puedan ocurrir en el día a día de los operadores o bien para que puedan adaptarse al cambio realizado y que la ejecución del proceso sea efectivo para brindar la atención deseada a los contribuyentes y también que los operadores disminuyan la cantidad de errores que pueda estar ocurriendo en la realización de las gestiones.

Las reuniones mensualmente servirán para mantener el mismo criterio al momento de operar, también para retroalimentar la manera de atender al público y para expresar las inconformidades que han tenido ejecutando los procedimientos o algún inconveniente con los contribuyentes, ya que es importante que los operadores sean escuchados.

El control de calidad será el parámetro en donde podrán determinar la importancia de los puntos anteriormente descritos, ya que servirá como método para calificar el rendimiento desarrollado en el procedimiento de actualización de datos.

#### Objetivo general

A través de la propuesta se pretende agilizar de forma eficiente el servicio que se brinda a los contribuyentes para la realización de la actualización de datos en la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, lo que provocará una satisfacción en los receptores del servicio y el cumplimiento de uno de los objetivos organizacionales de la institución.

#### Objetivos específicos

- 1) Darle las mejores herramientas de atención a los operadores.
- 2) Unificar los criterios de los operadores.
- 3) Establecer un mejor control de las gestiones de actualización de datos



## Fases para la implementación de las estrategias para la mejora de los procedimientos de atención al contribuyente

### Fase 1: Identificación de las estrategias a realizar

En esta fase se identificarán las actividades que se desarrollarán para realizar las mejoras en el proceso de actualización de datos en el registro de la gerencia.

Estas actividades que se implementarán son el resultado del análisis de los instrumentos utilizados en el estudio, ya que con base en ello lo que se busca es la agilización y eficiencia en el servicio brindado a los contribuyentes.

### Ilustración No. 15

Tabla 2: Identificación de estrategias

<b>Proyecto:</b>	Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes	
<b>Fase:</b>	1- Identificación de estrategias	
<b>Orden</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Reestructuración de actividades de los operadores que realizan las gestiones de actualización de datos.	Jefe de División y Supervisor
2	Capacitaciones para dar a conocer cambios en las normativas o para reforzar la ejecución de las normativas existentes.	Jefe de División y Área de Normatividad
3	Reuniones mensuales con los operadores que realizan las gestiones de actualización de datos.	Jefe de División y Supervisor
4	Ejecución de control de calidad de las operaciones de actualización de datos realizadas.	Supervisor de División

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

Fase 2: Ajuste en los procesos existentes

En esta fase se ajustarán los procesos existentes con las nuevas estrategias que se implementarán. Los procesos actuales necesitan un apoyo para poder generar nuevos resultados tratando de alcanzar los objetivos institucionales.

### Ilustración No. 16

Tabla No. 3: Ajuste en los procesos existentes

<b>Proyecto:</b>	Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes	
<b>Fase:</b>	2- Ajuste en los procesos existentes	
<b>Orden</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	De los 12 operadores que se tenían, ahora la atención pasará a 3 operadores, los cuales únicamente estarán a la disposición de realizar las gestiones de actualización de datos, los otros 9 operadores se les asignará actividades diversas que se realizan en la División.	Supervisor de División y operadores
2	Las capacitaciones que se realizaban cada 6 meses, se solicitará que se ejecuten cada 3 meses.	Jefe de División y Área de Normatividad
3	Las reuniones mensuales si es completamente nuevo, por lo que se planificarán mensualmente.	Jefe de División y Supervisor
4	El control de calidad que se realizaba mensualmente pasará a realizarse semanalmente.	Supervisor de División

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

Fase 3: Implementación de estrategias:

Para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.

En esta fase se implementarán las estrategias que reforzarán los procesos nuevos y existentes.

La implementación de las estrategias será de gran utilidad para cumplir con el objetivo general y los específicos del estudio, las estrategias que se implementarán serán únicamente en la División de Recaudación y Gestión de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes y luego se tratará de replicar a las distintas gerencias como un proyecto a futuro.

### Ilustración No. 17

Tabla 4: Implementación de estrategias para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes

<b>Proyecto:</b>	Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes	
	<b>Fase:</b>	3- Implementación de estrategias para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes
<b>Orden</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Cambio de lugares físicos de los 3 operadores, los cuales tendrán un espacio considerado para brindar una mejor atención a las personas que realicen las gestiones de actualización de datos.	Supervisor de División y operadores
2	Realización de capacitación para analizar el proceso de actualización de datos actual y corrección de errores desarrollados hoy en día.	Área de Normatividad y Recursos Humanos
3	Ejecución de la primera reunión mensual, en la cual se les dará a conocer a los operadores el protocolo para la atención de los contribuyentes, retroalimentación del procedimiento de actualización de datos y lluvia de ideas para el mejoramiento continuo de la atención. Ver guía de protocolo.	Jefe de División, Supervisor y operadores
4	Realización del control de calidad verificando el 10% de la producción realizada de actualización de datos, llenar cuadro de control de calidad siempre y cuando se corrija algún dato de la gestión realizada. Llenar informe de revisión por cada gestión realizada por parte del operador. Ver formato de control e informe.	Supervisor de División y operadores

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

## Ilustración No. 18

Tabla 5: Guía de protocolo para la atención al contribuyente: Pasos a implementar para realizar la gestión de actualización de datos.

### Protocolo para atención al contribuyente

- 1) Saludo inicial de cortesía  
Buenos días, es un gusto atenderle, mi nombre es...
- 2) Identificación  
(En los casos donde la persona figure como representante legal) disculpe, ¿podría mostrarme su nombramiento como representante legal?  
(En los casos donde fuere un abogado auxiliante) Disculpe, ¿podría mostrarme el documento donde el contribuyente le autoriza a requerir información sobre el caso?
- 3) Ventanilla de atención  
Por favor pase adelante... tome asiento. Antes de iniciar, desea tomar algo.
- 4) Ceder la palabra y abordar el tema en forma concreta  
Muchas gracias por venir, dígame ¿en qué podemos servirle?
- 5) Ejecutar la gestión  
De acuerdo a la normativa seguir paso a paso para proceder a realizar la gestión.
- 6) Otra gestión  
Le puedo servir en alguna otra gestión...
- 7) Despedida  
Fue un gusto atenderle, que tenga un buen día. (Se despide estrechando la mano)

Fuente: Elaboración normativa SAT, 2015.

Formato de control de calidad: este control se llenará siempre y cuando se hagan correcciones en las operaciones que se revisen.

### Ilustración No. 19

Tabla 6: Control de calidad

**Oficina o Agencia Tributaria o Gerencia** \_\_\_\_\_

**Usuario** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

No.	NIT (1)	No. Solicitud con la que se realizó la gestión original (2)	Fecha de operación de la solicitud con el que se realizó la gestión original (3)	No. Solicitud con el que se corrige (4)	Fecha de operación de la solicitud con el que se corrige (5)	Datos(s) Corregidos(s) (6)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

\_\_\_\_\_  
**Nombre, firma y sello de operador de la Oficina o Agencia Tributaria**

\_\_\_\_\_  
**Nombre, firma y sello de responsable del control de calidad de la Oficina o Agencia Tributaria**

**Instrucciones:**

- En la columna (1): debe ingresar el NIT que corrigió .
- En la columna (2): debe ingresar el correlativo de la solicitud con la que se realizó la gestión original.
- En la columna (3): debe ingresar la fecha de la solicitud con la que se realizó la gestión original, indicado en la columna tres (2).
- En la columna (4): debe ingresar el correlativo de la solicitud con la que se corrige.
- En la columna (5): debe ingresar la fecha de operación de la solicitud con la que se corrige.
- En la columna (6): debe describir el dato que corrigió. Ejemplo: razón o denominación fecha de constitución, domicilio fiscal, (calle o avenida, número de casa, colonia, municipio), actividad económica.

Fuente: Elaboración normativa SAT, 2015.

Formato de informe de revisión: este informe se llenará para cada gestión operada o para cuando se deniegue la gestión ya que allí se le deberá de hacer saber al contribuyente lo que falta para que su gestión sea realizada.

### Ilustración No. 20

Tabla 7: Informe de revisión

Gerencia:	
Fecha de revisión:	

Previo a realizar la actualización de la persona jurídica lucrativa procedí a verificar los documentos que se presentaron, habiendo establecido que:

No.	Requisito	Recibida/ Verificado		Requerimiento
		SI	NO	
1.	Documento de identificación			
2.	Posee NIT múltiple			
3.	Factura por servicios			
4.	Documento de Representación Legal			
5.	Datos Representante Legal NIT:			
6.	Datos Perito Contador NIT:			
7.	Identificado por planes operativos			
8.	Otros:			
<p>Nombre, firma y sello del colaborador designado _____</p> <p>Nombre y firma de la persona que se presento _____</p>				

Fuente: Elaboración normativa SAT, 2015.

## Fase 4: Estrategia publicitaria del servicio

Las mejoras que se realizarán en el proceso de actualización de datos se darán a conocer a los contribuyentes a través del apoyo de los profesionales de cartera, ya que ellos tienen relación constante con los contribuyentes que pertenecen a la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes. El método que se utilizará para dar conocer las mejoras e invitarlos a realizar sus gestiones será a través de correos electrónicos que contendrán imágenes publicitarias y adicionalmente en los lugares físicos donde están los operadores se pondrán mantas vinílicas para hacerle ver a los contribuyentes que se están realizando mejoras para poderles brindar un mejor servicio. La publicidad no se puede realizar en cualquier lugar o de forma masiva, ya que las estrategias que se estarán implementando serán únicamente para la gerencia antes mencionada.

### Ilustración No. 21

Tabla 8: Implementación de estrategias para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes

<b>Proyecto:</b>	Gestión del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes	
<b>Fase:</b>	4- Publicidad	
<b>Orden</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
1	Definición del contenido para la publicidad de acuerdo al servicio que se les brindará a los contribuyentes.	Jefe de División, Supervisor y operadores
2	Elaboración de artes para material impreso en las mantas vinílicas y material electrónico para el envío de correos electrónicos de los contribuyentes pertenecientes a la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes.	Profesional de apoyo de diseño
3	Impresión de mantas vinílicas y colocación de los mismos en las áreas de trabajo de los operadores.	Proveedor, operadores
4	Envío de correo electrónico a los contribuyentes con la imagen publicitaria.	Profesionales de cartera

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

## Ilustración No. 22

Imagen 1: Manta vinílica publicitaria



Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

### Cronograma de implementación

Para la cada una de las fases se tiene un tiempo estipulado para poder realizarla, el cual se considera que para las cuatro fases sea de un periodo de dos meses. Ya que influye el tiempo del Jefe de División y supervisor, reuniones con los operadores, el proveedor de las mantas vinílicas y los profesionales de cartera.



### Ilustración No. 23

Tabla 9: Cronograma de ejecución de fases

No.	Fases	Mes # 1				Mes # 2			
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Identificación de estrategias								
2	Ajuste en los procesos existentes								
3	Implementación de estrategias para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes								
4	Publicidad								

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

### Costo de la implementación

### Ilustración No. 24

Tabla 10: Presupuesto de implementación

Fase	Descripción	Costo	Total
Identificación de estrategias	Reuniones para verificar los procedimientos actuales y determinar estrategias	Q0.00	Q0.00
	Refacción	Q250.00	Q250.00
Ajuste en los procesos existentes	Reuniones para determinar de qué manera se pueden adaptar las estrategias a los procesos actuales	Q0.00	Q0.00
	Refacción	Q250.00	Q250.00
Implementación de estrategias para la mejora del proceso de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes	Reestructuración de tres modulares para la atención de los contribuyentes	Q700.00	Q2100.00
	Material de capacitaciones	Q300.00	Q300.00
	Reunión mensual con operadores y material de apoyo	Q150.00	Q150.00
Publicidad	5 mantas vinílicas publicitarias	Q125.00	Q625.00
	<b>Total Inversión</b>		<b>Q3,675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, agosto 2015.

## Costo beneficio

La implementación de las distintas estrategias en los procesos de actualización ya existentes son de vital importancia, ya que a través de lo implementado se logrará tener la confianza y aceptación de los contribuyentes para realizar sus gestiones.

Las mejoras realizadas ayudarán a cambiar la mentalidad del contribuyente, ya que habrá personal específico para realizar las actualizaciones de datos de los contribuyentes pertenecientes a la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes, por lo cual la atención, el tiempo y la gestión será más ágil y efectiva beneficiando a los contribuyentes que se presentan constantemente a realizar sus gestiones.

Para la institución, el brindar un buen servicio es parte de sus objetivos, por lo cual los costos que se tengan de cubrir serán mínimos en relación al beneficio que tendrán ya que se ofrecerá un mejor servicio a los contribuyentes, disminuirán las quejas por la mala atención, se tendrán operadores mejor capacitados los cuales podrán replicar con el resto del personal de la División de Recaudación y Gestión, y se dejará un precedente para poder determinar la opción si es funcional para aplicarlo en las distintas gerencias como un proyecto a futuro.

El retorno de la inversión se dará a través de la optimización del proceso de actualización de datos, ya que actualmente los gastos pueden ser los mismos, pero conforme el tiempo y el crecimiento en el volumen de los contribuyentes no se necesitará contratar a más personal si no que se podrá seguir atendiendo con los tres operadores dedicados a este tipo de gestiones en la gerencia, también se dará a través del punto de vista administrativo, ya que de tener doce operadores realizando actividades multifuncionales, se pasará a tener únicamente tres operadores enfocados en la gestión de actualización de datos, lo que beneficiará a la institución en tener nueve operadores con al menos dos horas hombre al día disponible para asignarles nuevas tareas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **ANEXOS**

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA							
Nombre del estudiante: Marlon Estuardo Espino Sique							
TESIS: Agilización y simplificación en el proceso de las gestiones de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes							
FODA	MARCO TEORICO				OBJETIVOS DE INVESTIGACION	4 Preguntas por cada objetivo específico mínimo	
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
<p>Escasa capacitación en el área de gestión hacia los operadores</p> <p>Falta de unificación de criterios con relación a requisitos y Variabilidad en la interpretación de la normativa</p> <p>Inestabilidad al momento de trabajar en equipo</p> <p>Falta de comunicación entre operadores</p>	Atención y servicio al contribuyente	Capacitaciones	¿Cuál es el proceso de las gestiones y los requisitos para la realización de actualización de datos en el registro de la institución?	Evaluar el cumplimiento del proceso de las gestiones y los requisitos para la realización de actualización de datos en el registro de la institución	1. Evaluar el nivel de conocimiento y capacitación, para el cumplimiento de la atención debida al contribuyente	1. ¿Se brinda capacitación constante a los colaboradores del departamento?	Jefe de Unidad Operadores
		Atención hacia el contribuyente				2. ¿Tiene las condiciones optimas para brindar un buen servicio?	
						3. ¿Qué podría mejorar con respecto a la atención que brinda?	
						4. ¿Realiza un saludo protocolario?	
Normativas y Políticas Internas	Personas que se les brinda la atención	1. ¿como le pareció la atención?					
		2. ¿tuvo algún inconveniente?					
		3. ¿que mejoraría de la gestión que realizó?					
		4. ¿que calificación le daría al operador?					
Procedimientos de gestiones y control	Jefe de Unidad Operadores	1. ¿Qué ponderacion se da en relacion al conocimiento de las normativas?					
		2. ¿ Lee constantemente las normativas ?					
		3. ¿Cree que las normativas son explícitas?					
		4. ¿Qué mejoraría de las normativas actuales?					
	Jefe de Unidad Operadores	1. ¿Los colaboradores conocen bien sus funciones o tareas específicas?					
		2. ¿Existe comunicación constante entre operadores?					
		3. ¿Se realiza algún control de calidad de las gestiones ?					
		4. ¿Se le ha sancionado por no cumplir con el procedimiento correcto?					





Nombre de la tesis: Agilización y simplificación en el proceso de las gestiones de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes

Nombre del estudiante: Marlon Estuardo Espino Sique

Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra:	Instrumentos	Instrumentos
Evaluar las acciones y atención que brindan los operadores a los contribuyentes	12 personas (operadores)	12	12	Observación y Cuestionario	2
Evaluar la aceptación de los contribuyentes con respecto a la atención recibida	Contribuyentes que realizan sus gestiones	100	20	Encuestas tabulares	1
Evaluar la aplicación de las normativas y requisitos	12 operadores 1 supervisor	12 1	12 1	Observación Observación	1 1
Evaluar el mejoramiento en las distintas gestiones realizadas en la gerencia	1 jefe 1 supervisor	1 1	1 1	Entrevista (matriz de sentido) Entrevista (matriz de sentido)	1 1

Se utilizarán 3 tipos de instrumentos, los cuales serán: 1) Entrevista al Jefe y al Supervisor de la División de Gestión, 2) Cuestionario dirigido a los 12 operadores de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes de la División de Gestión y 3) La encuesta estará dirigida a los contribuyentes que lleguen a realizar sus gestiones

## Instrumento No. 1



Universidad Panamericana

Programa de Actualización Académica

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: "Agilización y simplificación en el proceso de las gestiones de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes"

### ENTREVISTA

#### DIRIGIDA A JEFE Y AL SUPERVISOR DE LA DIVISIÓN DE GESTIÓN

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigación acerca de las capacitaciones que reciben sus colaboradores y procesos que realizan para la actualización de datos.

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

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

1. Me puede explicar desde el punto de vista administrativo que usted desempeña, ¿cómo aprecia la intervención del "área de normativas" de la organización respecto a la ejecución de las funciones de cada puesto operativo?
2. ¿Se llevan algún control administrativo de las actividades de gestión de los operadores?
3. ¿Tienen algún tipo de actividad programada para el mejoramiento de la atención al contribuyente?
4. Me puede brindar información sobre la política que establece la organización respecto a las capacitaciones, su detección de necesidades, frecuencia con que se desarrollan temas de interés, continuidad que se le puede dar al tema relacionado, mediciones de resultados esperados etc.
- 5.Cuál es el diseño establecido para la atención al cliente, desde el saludo de bien venida de cada puesto, como se solicita la información, cómo se gestiona etc.

**¡Muchas gracias!**

## Instrumento No. 2



Universidad Panamericana

Programa de Actualización Académica

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: " Agilización y simplificación en el proceso de las gestiones de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes"

### CUESTIONARIO

**DIRIGIDO A LOS OPERADORES QUE REALIZAN LAS GESTIONES DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS EN LOS REGISTROS DE LA GERENCIA DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES GRANDES.**

Las siguientes interrogantes tienen como objetivo: el poder obtener información esencial para contrarrestar la problemática y lograra los objetivos trazados por la institución; por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

**Puesto que desempeña:** \_\_\_\_\_

**Tiempo de laborar en la institución:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Tienen algún saludo institucional de bienvenida hacia los contribuyentes?

Sí

No

2. ¿Tienen algún documento donde puedan verificar los requisitos que se utilizan para cada gestión que realizan los contribuyentes?

Sí

No

3. ¿Cómo le comunica la administración los cambios en normativas?

Correo Electrónico

Capacitación

Memorándum

4. ¿Conoce las normas y políticas internas vigentes para el desarrollo de sus actividades?

Sí

No

5. ¿Considera que las normativas y los requisitos se brindan de forma clara y sencilla para la práctica de su trabajo?

Sí

No

**¡¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!!**



### Instrumento No. 3



Universidad Panamericana

Programa de Actualización Académica

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: "Agilización y simplificación en el proceso de las gestiones de actualización de datos en el registro de la Gerencia de Contribuyentes Especiales Grandes"

#### ENCUESTA

#### DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES QUE REALIZAN SUS GESTIONES EN LA GERENCIA DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES GRANDES

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de que los contribuyentes puedan calificar la atención brindada por los operadores.

**Empresa que representa:** \_\_\_\_\_

**Fecha de visita:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo considera el tiempo de espera para poder realizar su gestión?

Excelente  Aceptable  Lento  Muy Lento

2. ¿El operador que lo atendió, le dio un saludo cordial al inicio de la gestión?

Sí  No

3. ¿Tuvo algún inconveniente con su gestión, con relación a los siguientes puntos?

Requisitos  Tiempo de Atención  Cordialidad  Ninguna

4. ¿Cómo considera el trato del operador hacia su persona?

Excelente  Bueno  Regular  Malo

5. ¿Si realizará algún cambio en el proceso de actualización de datos, en que enfocaría su modificación?

Requisitos  Atención del Operador  Agilización en la Gestión  Ninguno

**¡Muchas gracias!**