



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CRM PARA UNA ADMINISTRACIÓN ZONAL
DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Tesis previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Renán Geovanny Espinoza Aguilar

Director:

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Renán Geovanny Espinoza Aguilar

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Tarquino Fidel Patiño Espín, Ing. MBA
Miembro Calificador

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
Secretario General

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación

Tema: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Renán Geovanny Espinoza Aguilar

Director: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Secundaria: Estrategia de negocios

Resumen Ejecutivo

En el presente proyecto de desarrollo se diseñó un modelo de gestión basado en el CRM con enfoque a la gestión eficiente y mejora continua de los procedimientos que nutren directamente la prestación de servicios a los contribuyentes, el mismo que mejorará la calidad de atención de la Administración Tributaria de una manera efectiva, fortaleciendo la imagen institucional y el compromiso de los contribuyentes con el país. El modelo realizado servirá de referencia para que el Servicio de Rentas Internas pueda aplicarlo en cualquier administración zonal y de esta manera brindar a los contribuyentes la oportunidad de mantener una comunicación fluida a través de distintos canales de contacto, también permite medir la productividad de los funcionarios y gestiona de manera efectiva las solicitudes de servicio y peticiones de los contribuyentes. Los datos fueron obtenidos de las estadísticas que maneja mensualmente el Departamento de Derechos del Contribuyente con respecto a las quejas presentadas por la ciudadanía, así como la observación directa de los procesos, los mismos que sirvieron para su evaluación y como referente para el diseño del nuevo modelo de gestión que se propone en la presente tesis. Por último se realizó entrevistas a los responsables de las agencias que conforman la zonal 3 del Servicio de Rentas, las mismas que permitieron efectuar la evaluación preliminar del modelo desarrollado y el análisis de resultados.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Renán Geovanny Espinoza Aguilar, portador de la cédula de ciudadanía No. 1803161973, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Renán Geovanny Espinoza Aguilar

1803161973

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a Dios quien es la guía y la esperanza en mi vida; a mis padres Renán Espinoza y Grimaneza Aguilar quienes son el ejemplo de perseverancia y mi apoyo incondicional; a mi abuelita Luz Arellano quien me supo forjar valores en mi niñez y juventud; a toda mi familia quienes de una u otra manera fueron mi impulso y supieron motivarme en momentos difíciles.

Reconocimientos

Un reconocimiento especial a todas las personas e instituciones que hicieron que el presente trabajo sea toda una realidad:

Al MBA Javier Gutiérrez Zambrano, por su guía, tiempo brindado y acertada dirección en el desarrollo del trabajo de titulación.

Al Ing. Alex Miranda por la colaboración brindada en el presente proyecto.

Al Servicio de Rentas Internas por ser la institución donde laboro y a sus autoridades por la aprobación para la realización de la tesis.

A la Universidad Católica por acogerme en sus instalaciones y a sus distinguidas autoridades quienes atendieron de manera oportuna cada una de las etapas que conllevaron a la culminación del presente trabajo.

Resumen

La presente tesis tiene como objetivo principal fortalecer la relación Servicio de Rentas Internas-contribuyente a través del desarrollo de un modelo de gestión CRM aplicable a cualquier dirección zonal del SRI, que permita mantener una comunicación fluida a través del canal presencial, telefónico y electrónico; y de esta manera gestionar oportunamente las consultas y peticiones de los contribuyentes. La metodología utilizada en la etapa de diagnóstico se realizó por medio de técnicas como la observación, recopilación documental y la entrevista estructurada a los actores de los procesos de prestación del servicio, mediante los cuales se identificó los puntos críticos que sirvieron de base para establecer las propuestas enfocadas en los canales de atención. La evaluación preliminar del modelo se realizó a través de entrevistas a cuatro de los responsables de las agencias que conforman la zonal 3, con el propósito de valorar las propuestas efectuadas, estableciéndose que el modelo es aplicable en cualquier zonal del SRI sin dejar de lado la realidad de cada una de las agencias, cumpliendo con el principio de simplicidad administrativa, promoviendo la utilización de canales electrónicos como el internet y redes sociales, reduciendo los tiempos de espera y de atención de los trámites, así como alineando los indicadores propuestos a los objetivos institucionales; cabe recalcar que para que el modelo tenga el éxito deseado, se requiere del comprometimiento del talento humano como actor principal para que conjuntamente con los recursos e instrumentos que posee la institución brindar un servicio de calidad y satisfacer los requerimientos de los contribuyentes.

Palabras claves: modelo de gestión, CRM, canales de atención, simplicidad administrativa.

Abstract

This thesis is aiming to strengthen the relationship between the Internal Revenue Service office and the taxpayer by developing a CRM management model applicable to any zonal district of the IRS, to keep ongoing communication by means of face to face, telephone and mailing channels; and thus manage timely inquiries and requests from taxpayers. The methodology used in the stage of diagnosis was performed by means of observation, document compilation and interview tools that are designed for the people involved on the service processes, by which critical points were identified to use as the basis to establish the proposals towards users channels. The preliminary evaluation of the model was performed by interviews to four heads of departments in charge of zone 3, for the purpose of assessing the proposals that were made and establishing that the model is applicable in any IRS zone, bearing in mind that the reality of each of the agencies, complies with the principle of administrative simplicity, promoting the use of electronic channels such as the internet and social networks, reducing waiting times and on-call times as well as setting the proposed indicators with the institutional objectives. Nevertheless, it is necessary to emphasize that in order to have a successful model it is required the commitment of the staff as the main core which together with the resources and tools of the organization, it could provide quality service and satisfy tax-payer inquiries.

Key words: model management , CRM, service channels, administrative simplicity.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de tablas	xi
Lista de figuras	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento.....	3
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	5
2.1. Información técnica básica.....	5
2.2. Descripción del problema.....	5
2.3. Preguntas básicas.....	6
2.4. Formulación de meta.....	7
2.5. Objetivos.....	7
2.6. Delimitación funcional	7
3. Marco Teórico	9
3.1. Definiciones y conceptos.....	9
3.1.1. Modelo de gestión.....	9
3.1.2. CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	10
3.1.3. Marketing relacional	11
3.1.4. Indicadores de gestión	11
3.1.5. Simplicidad administrativa	12
3.1.6. Canales de comunicación	13
3.1.7. Tecnologías de la información (TIC)	14
3.2. Estado del Arte.....	15

4. Metodología.....	19
4.1. Diagnóstico	19
4.1.1. Información general sobre los de canales de atención	19
4.1.2. Percepción de la ciudadanía con respecto a los canales de atención	25
4.1.3. Análisis de los procesos actuales	30
4.1.4. Resultados de la etapa de diagnóstico.....	45
4.2. Métodos aplicados.....	46
5. Resultados.....	47
5.1. Producto final	47
5.1.1. Propuesta de mejora de los procesos de atención al contribuyente encaminados al principio constitucional de simplicidad administrativa.....	48
5.1.2. Propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto	66
5.1.3. Propuesta de elaboración de indicadores de gestión para evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio.....	68
5.1.4. Tiempo de implementación de la propuesta	72
5.1.5. Análisis costo-beneficio del modelo	72
5.2. Evaluación preliminar	76
5.3. Análisis de resultados.....	83
6. Conclusiones y Recomendaciones	92
6.1. Conclusiones	92
6.2. Recomendaciones.....	94
APÉNDICES	
Apéndice A. — Requisitos.....	95
Apéndice B. — Formularios y Matrices de evaluación.....	102
Apéndice C. — Diagramas detallados de los procesos actuales	111
Apéndice D. — Entrevistas efectuadas a Responsables de agencias	115
REFERENCIAS	143

Lista de tablas

1. Canales y actividades enfocadas al cliente.....	14
2. Quejas mensuales físicas y en línea receptadas a nivel nacional	26
3. Quejas físicas detalladas por motivo y su grado de impacto.....	28
4. Quejas en línea detalladas por motivo y su grado de impacto	29
5. Quejas más representativas a través de los buzones institucionales.....	29
6. Tiempos de espera en la atención del personal de ventanilla.....	34
7. Tiempos de atención de turnos para RUC	35
8. Tiempos de atención de turnos para vehículos	37
9. Matriz de medición del CAT Guayaquil.....	41
10. Reporte mensual promedio de llamadas del CAT	41
11. Cuentas del SRI en sitios web y redes sociales	44
12. Resultados de la etapa de diagnóstico de los canales de atención	45
13. Propuesta para la distribución del contenido de la cartelera informativa	48
14. Actividades propuestas para el servidor(a) del <i>counter</i> de información	51
15. Propuesta de apoyo al personal de ventanilla.....	52
16. Análisis del tiempo no producido en ventanillas	52
17. Análisis del tiempo recuperado en ventanillas	52
18. Matriz de contingencia propuesta para insuficiencia de personal de ventanilla.....	54
19. Disponibilidad del personal de apoyo.....	55
20. Propuesta de verificación en línea de requisitos para inscripción / actualización de RUC personas naturales	56
21. Tiempo recuperado aplicando la propuesta para la inscripción / actualización de RUC personas naturales	57
22. Propuesta de inscripción / actualización de RUC sociedades	58
23. Tiempo recuperado aplicando la propuesta para la inscripción / actualización de RUC sociedades.....	59
24. Propuesta de verificación en línea de requisitos para exoneración, reducción o rebaja especial del IPVM y exoneración del IACV.....	60
25. Tiempo recuperado aplicando la propuesta de exoneración, reducción o rebaja especial del IPVM y exoneración del IACV	61
26. Matriz de productividad CAT propuesta.....	62
27. Parámetros de la matriz de productividad CAT propuesta	62
28. Periodicidad de la medición y evaluación del CAT	63

29. Servicios adicionales propuestos para el portal web del SRI	65
30. Difusión de información a través de internet, redes sociales y mensajes de texto	67
31. Estrategias de difusión de los canales electrónicos	68
32. Propuesta de medición y evaluación del servicio en ventanillas.....	69
33. Indicadores de gestión propuestos para el CAT	69
34. Cálculo de tiempos utilizados y óptimos del CAT	70
35. Indicadores de medición propuestos para los servicios en línea	70
36. Matriz comparativa del modelo de gestión actual y el modelo de gestión CRM propuesto	71
37. Cronograma de implementación del modelo de gestión	72
38. Costo de implementación de propuesta de cartelera informativa	73
39. Costo de implementación de propuesta del <i>counter</i> de información.....	73
40. Costo de implementación de propuesta de la matriz de contingencia	73
41. Costo de implementación de verificación en línea para Inscripción/actualización de RUC.....	73
42. Costo de implementación de verificación en línea para vehículos.....	74
43. Costo de implementación de la matriz de productividad y software para el CAT Guayaquil ..	74
44. Costo de implementación del formulario de evaluación de servicios en línea	74
45. Costo de implementación de incorporación de servicios adicionales en la página web	75
46. Costo de implementación de plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y SMS.....	75
47. Costo de implementación de Indicadores de gestión del modelo CRM.....	75
48. Costos de implementación de la propuesta	76
49. Resultados de la pregunta 1 de la entrevista	83
50. Resultados de la pregunta 2 de la entrevista	83
51. Resultados de la pregunta 3 de la entrevista	84
52. Resultados de la pregunta 4 de la entrevista	84
53. Resultados de la pregunta 5 de la entrevista	85
54. Resultados de la pregunta 6 de la entrevista	85
55. Resultados de la pregunta 7 de la entrevista	86
56. Resultados de la pregunta 8 de la entrevista	86
57. Resultados de la pregunta 9 de la entrevista	87
58. Resultados de la pregunta 10 de la entrevista.....	87
59. Resultados de la pregunta 11 de la entrevista.....	88
60. Resultados de la pregunta 12 de la entrevista.....	88
61. Resultados de la pregunta 13 de la entrevista.....	89
62. Resultados de la pregunta 14 de la entrevista.....	90

63. Resultados de la pregunta 15 de la entrevista.....	90
64. Resultados de la pregunta 16 de la entrevista.....	91

Lista de figuras

1. Canales de atención al contribuyente.....	19
2. Diseño de la página web del SRI	25
3. Quejas, sugerencias y felicitaciones receptadas por los buzones institucionales	26
4. Quejas físicas segmentadas por departamento.....	27
5. Quejas en línea segmentadas por departamento	27
6. Procedimientos de evaluación del servicio presencial.....	33
7. Software de control de llamadas del CAT Riobamba.....	39
8. Acceso al software de control de grabación de llamadas del CAT Riobamba	39
9. Software OmniPCX para control de grabación de llamadas del CAT Riobamba	40
10. Porcentaje de personas que han utilizado Internet en los últimos 12 meses por áreas	42
11. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional.....	43
12. Porcentaje de población con celular y redes sociales	43
13. Modelo de Gestión CRM propuesto	47
14. Propuesta para vista frontal de la cartelera informativa.....	49
15. Propuesta para vista posterior de la cartelera informativa	50
16. Modelo de entrevista ejecutada a responsables de agencias.....	77

Capítulo 1

Introducción

La sociedad moderna se encuentra inmersa en una era de constante transformación en todos los niveles, una era caracterizada por los continuos cambios en los deseos y necesidades de los consumidores, así como por el incremento de sus niveles de exigencia, esto ha generado en el ámbito empresarial la obligación de desarrollar nuevos elementos diferenciadores que contribuyan a lograr un alto grado de satisfacción del cliente.

Ciertamente, ante el contexto actual, las organizaciones han debido modificar sus esquemas tradicionales en cuanto a las relaciones que tenían con sus clientes para lograr mantenerse en el mercado, principalmente a través de la implementación de herramientas tecnológicas que contribuyan a facilitar la comunicación con los usuarios, así como la identificación de sus requerimientos para satisfacerlos de una manera directa y oportuna.

Más aún, las empresas del sector público se encuentran en la obligación de romper antiguos paradigmas y desarrollar un nuevo modelo de gestión en la atención al cliente que contribuya a eliminar la barrera que existía entre el estado y la ciudadanía, y que a su vez permita garantizar la oferta de un servicio personalizado y acorde a las necesidades reales de los usuarios.

Bajo estos parámetros, el Servicio de Rentas Internas como entidad del sector público, no podía dejar de lado una de sus políticas que es la de brindar un servicio de calidad, por esta razón desde su creación en el año 1997 ha implementado diversos mecanismos para mejorar la atención a los contribuyentes, tales como capacitaciones al personal, desarrollo de políticas y procedimientos de atención, diversificación de canales de atención, entre otras; sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, el SRI no ha logrado fortalecer del todo la relación institución-contribuyente, de tal manera que las quejas que se receptan a través de los buzones institucionales por la insatisfacción en prestación de los diferentes servicios se han incrementado año a año.

Ante esta realidad, el presente trabajo se elaboró con la finalidad de diagnosticar los actuales procesos de atención al contribuyente en el SRI, para lo cual se analizó la percepción de la ciudadanía acerca de los servicios prestados por la institución y de esta manera se logró identificar las falencias existentes en el modelo actual. Posteriormente, se propuso una alternativa de mejora a través del diseño de un modelo de gestión basado en el CRM con enfoque a la gestión eficiente y

mejora continua de los procedimientos relacionados con la prestación de servicios a los contribuyentes utilizando las actuales tecnologías de la información, el mismo que permitirá mejorar la calidad de atención de la Administración Tributaria y por tanto fortalecer su imagen institucional.

En efecto, el modelo diseñado facilita la identificación, anticipación y comprensión de las necesidades reales de los contribuyentes, a través de la implementación de estrategias basadas principalmente en la aplicación de herramientas tecnológicas, que en muchos de los casos ya se encuentran a disposición de los usuarios.

Los indicadores de gestión propuestos permiten medir la productividad de los servidores y la efectividad de los canales de atención, así como gestionar de mejor manera las solicitudes de servicio y peticiones de los contribuyentes.

1.1. Presentación del trabajo

A través del modelo CRM que se desarrolló en el presente trabajo, se pretende disminuir al máximo el grado de insatisfacción de los contribuyentes que utilizan el canal presencial, electrónico y centro de atención telefónica y de esta manera mejorar la prestación de servicios que ofrece la Administración Tributaria.

El modelo de gestión CRM es aplicable a cualquier zonal del Servicio de Rentas Internas con el objetivo de involucrar de mejor manera a la administración y a todos sus procesos con vista a agregarle valor a la relación con el contribuyente, es así que se comenzó el estudio con el diagnóstico de los procesos de prestación del servicio, se estableció sus puntos débiles y se propuso las mejoras correspondientes, posteriormente se diseñó el modelo de gestión CRM que enlaza los tres canales de atención.

La primera parte de la propuesta se enfoca en el principio de simplicidad administrativa tomando como referencia el proceso de inscripción/actualización de RUC y de exoneración, reducción y rebaja del impuesto fiscal y ambiental de los vehículos motorizados, los cuales en la actualidad generan el mayor inconveniente, estableciendo la verificación en línea de los requisitos, así como la medición objetiva del centro de atención telefónica y los canales electrónicos. En la segunda parte se diseñó un plan de comunicación a través de internet, redes sociales y mensajes de texto que permite difundir información tributaria de gran interés para la ciudadanía. Adicionalmente se elaboró indicadores de gestión que permitan evaluar el grado de satisfacción de

la atención brindada a través de los canales que posee la institución, así como el desempeño del personal involucrado en la prestación del servicio.

Para el desarrollo del modelo se utilizó la **metodología cualitativa** y se aplicó técnicas complementarias como la **observación** de los distintos canales de interacción con los contribuyentes, la **recopilación documental** para obtener datos de fuentes secundarias acerca de los procesos de atención y la **entrevista** a los servidores que están inmersos en la prestación del servicio. En base a la información obtenida se estableció el modelo de gestión para fortalecer aquellos procesos que presentaron debilidades y descontento por parte de los contribuyentes.

El modelo de gestión CRM propuesto permitirá mejorar la atención a los contribuyentes a través de los distintos canales de atención que brinda la institución sin la adquisición de software adicional como las estrategias CRM mencionadas en la Sección 3.2, lo cual es beneficioso para la institución al no tener que recurrir con recursos económicos adicionales a los presupuestados.

La evaluación preliminar se efectuó a través de entrevistas a los jefes de agencias o expertos que conforman la zonal 3 del SRI, quienes determinaron el grado de factibilidad de la propuesta en cualquier zonal del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional.

1.2. Descripción del documento

Las organizaciones que han centrado sus esfuerzos en la adopción de estrategias CRM son aquellas que han tenido éxito y logrado la aceptación de sus clientes, por tal motivo se pretende que el presente estudio sea una guía práctica para su utilización en las dependencias del Servicio de Rentas Internas y de esta manera otorgar un servicio de calidad a los contribuyentes. El trabajo realizado se distribuye en capítulos de la siguiente manera:

El Capítulo 1 contiene la presentación del trabajo detallando la problemática, la importancia de la temática abordada, las preguntas de estudio aplicadas y la estrategia utilizada para la solución del problema.

En el Capítulo 2 se plantea la propuesta de trabajo la cual engloba la descripción del problema, las preguntas básicas, formulación de la meta, determinación de los objetivos y se estableció el alcance del mismo.

El Marco teórico es abordado en el Capítulo 3; en particular, la sección 3.1 está dedicada a las teorías o referentes conceptuales de distintos autores que fundamentan la investigación, en tanto

que la sección 3.2 establece el estado del arte el cual trata sobre investigaciones previas que sirven de soporte para el estudio.

En el Capítulo 4 se presenta la metodología, partiendo de la etapa de diagnóstico (sección 4.1), pasando por los métodos particulares aplicados (sección 4.2).

El Capítulo 5 aborda la evaluación preliminar y se discuten los resultados obtenidos a través de los procesos analizados y las entrevistas efectuadas, así como se menciona el grado de cumplimiento de los objetivos.

Los análisis e investigaciones desarrollados a lo largo de los cinco capítulos, permitieron efectuar las conclusiones y recomendaciones que son materia del Capítulo 6.

El trabajo está complementado por cuatro apéndices. El Apéndice A está reservado para Requisitos de trámites de procesos de RUC y vehículos. Por otro lado, Formularios y matrices de medición son presentados en el Apéndice B. En el Apéndice C se presenta los diagramas detallados de los procesos que actualmente utiliza el SRI. Finalmente, el Apéndice D presenta las entrevistas efectuadas a los responsables de las agencias de la zonal 3.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

Customer Relationship Management es una estrategia de suma importancia en la organización y la propuesta de un modelo que sirva de punto de partida al Servicio de Rentas Internas para brindar un servicio de calidad, manejar eficientemente la información, optimizar los recursos, fomentar la vocación de servicio y forjar el compromiso de los funcionarios con la institución lo hace necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los contribuyentes, transmitiendo una percepción de servicio eficaz que continuamente agregue valor.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Tesis.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing.

Secundaria: Estrategia de negocios.

2.2. Descripción del problema

La percepción actual de los servicios prestados por las entidades públicas en el país presenta criterios heterogéneos en función de: la experiencia de interactuar con las mismas, la información que se transmite de persona a persona y las opiniones o difusión de los medios de comunicación, los cuales han repercutido en la imagen institucional de dichos organismos. El tratar de unificar los criterios potencializando aquellos que den como resultado un buen servicio y neutralizando los negativos, determinando sus causas, es el objetivo común en dichas organizaciones.

A través del tiempo han existido situaciones desfavorables como ineficiencia en la atención prestada y en la gestión de la relación con los clientes, las cuales han repercutido en la percepción que se tiene del servicio del sector público y han sido condicionadas por factores como el creciente volumen de usuarios a atender, la tecnología limitada así como la propia cultura organizacional.

El incremento de contribuyentes a ser atendidos requiere de una adecuada infraestructura informática que permita almacenar y gestionar sus datos de manera oportuna aprovechando al máximo las tecnologías de la información actuales, así como requiere un talento humano capacitado y comprometido con la institución que posea como principal valor la vocación de servicio. No obstante de ello, las instituciones reconociendo sus limitaciones y fortalezas han adoptado modelos de gestión orientados hacia la calidad del servicio incorporando personal y capacitándolo para una mejor atención a sus clientes.

Siendo el Servicio de Rentas Internas una institución que pertenece al sector público, la misma no podía dejar de lado la implementación de un modelo de gestión que permita mejorar el servicio brindado, sin embargo dicho modelo genera insatisfacción en los ciudadanos, es así que según las cifras manejadas por el Departamento de Derechos del contribuyente, en el año 2014 se receptaron 2462 quejas a nivel nacional por los diferentes canales disponibles: CAT (centro de atención telefónica), buzón físico y página web, entre las que más sobresalen: demora en la atención de turnos, mala actitud de los funcionarios, información inconsistente o errónea por consultas efectuadas a través del *call center*, demora en respuestas por consultas efectuadas vía internet, falta de unificación en los criterios emitidos por cada uno de los servidores públicos en el asesoramiento al contribuyente, poca difusión de planes de capacitación a la ciudadanía, lo cual ha conllevado a que estos instrumentos generen descontento y no posean el grado de aceptación deseado.

Por las razones expuestas es importante el desarrollo de un modelo de gestión CRM que permita mejorar los actuales procesos de prestación de los servicios y fortalecer la relación con el contribuyente, difundiendo y optimizando los canales de atención presencial, centro de atención telefónica y electrónico que posee la institución y la forma de acceso a los mismos, permitiendo, brindar la asistencia adecuada que resuelva sus inquietudes, peticiones, sugerencias de manera ágil y oportuna, para lograr altos niveles de satisfacción en los contribuyentes, cumpliendo así uno de los principales objetivos del Servicio de Rentas Internas y de esta manera robustecer la cultura tributaria.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina el problema a solucionar? Por la insatisfacción de los contribuyentes respecto a los procesos y servicios que ofrece la Administración Tributaria.

¿Qué lo origina? La aplicación de un modelo de gestión que no fortalece la relación de la institución con el contribuyente.

¿Dónde se origina? En los procesos de prestación de servicio.

¿Dónde se detecta? En el canal presencial, electrónico y centro de atención telefónica que brinda la institución.

2.4. Formulación de meta

Diseñar un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

2.5. Objetivos

Objetivo general.- Diseñar un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar los actuales procesos de atención al contribuyente para proponer mejoras y encaminarlos al principio constitucional de simplicidad administrativa.
2. Determinar el nivel de percepción de la ciudadanía acerca de los servicios prestados por la institución para diseñar un plan de comunicación efectiva.
3. Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio.
4. Desarrollar un modelo de gestión CRM que permita brindar un servicio eficiente a los contribuyentes utilizando las actuales tecnologías de la información.

2.6. Delimitación funcional

El presente trabajo permitirá efectuar lo siguiente:

- El modelo CRM permitirá a cualquier zonal del Servicio de Rentas Internas brindar un servicio de calidad a los contribuyentes a través de múltiples canales eficientes de atención, los que permitirán gestionar de manera oportuna solicitudes de servicio, consultas y peticiones de los contribuyentes.

- La aplicación del modelo CRM involucrará a la institución con los contribuyentes interactuando por medio de herramientas tecnológicas como el internet y las redes sociales.
- Otro de los beneficios que brindará el modelo será difundir importante información del Servicio de Rentas Internas como: noticias, cambios en la normativa, beneficios tributarios, obligaciones pendientes que posean los contribuyentes, capacitaciones disponibles para el público en general a través de diversos medios como: *e-mail*, redes sociales (*twitter, facebook*), así como por mensajes de texto.
- Por medio de los indicadores se evaluará el desempeño de los servidores que tienen contacto con los contribuyentes, los tiempos de espera y respuesta a sus solicitudes así como el nivel de satisfacción, los mismos que servirán para la toma de decisiones y mejora continua de los procesos.

Capítulo 3

Marco Teórico

En la actualidad aspectos como la globalización han incrementado el grado de competitividad de las organizaciones y esto ha conllevado a la preocupación e interés de las empresas por sus clientes llegando a desarrollar estrategias, técnicas y modelos de marketing que centran su prioridad en el cliente como el CRM y el Marketing relacional cuyas definiciones se las cita a continuación.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Modelo de gestión

Cada una de las personas posee creencias sobre la manera de cómo deben realizarse las cosas, a éstas creencias se las puede denominar modelos los cuales pueden conducir al éxito o a la ineficacia.

De acuerdo con [1] los modelos son representaciones de la realidad que permiten comprender de mejor manera los fenómenos del mundo real. Esta definición conceptualiza un modelo de gestión como una representación de los procesos que se llevan a cabo en una organización la misma que se encuentra encaminada al cumplimiento de sus objetivos.

Según [2], un sistema de gestión es un mapa o guía que representa la forma cómo se desenvuelve el día a día de la organización, el cual está conformado por políticas y procedimientos que hacen posible gestionar la calidad de forma eficiente con el propósito de cumplir los objetivos planteados. El sistema comprende la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos y los recursos que permitan llevar a cabo la política de calidad.

Si bien la segunda definición conceptualiza un sistema de gestión, el mismo no está alejado del concepto de un modelo, puesto que ambos son representaciones o guías de un determinado fenómeno y cuyo objetivo común es la mejora continua.

De los conceptos mencionados se puede definir a un modelo de gestión como un esquema estructurado que sirve de referente para la administración de la organización y cuya aplicación

permite diagnosticar, evaluar e identificar las áreas que presentan dificultades para poder tomar los correctivos y enfocarlas hacia la excelencia. Los modelos de gestión difieren de acuerdo al tipo de organización, para las privadas su objetivo es obtener mayores beneficios económicos, mientras que para las públicas es el bienestar de la población.

3.1.2. CRM (*Customer Relationship Management*)

En [3] se conceptualiza al CRM como una estrategia empresarial que implica un rediseño del modelo de negocio centrado en la automatización de todos los puntos de contacto con el cliente, soportado con tecnologías de la información los cuales buscan captar, fidelizar y rentabilizar al cliente para asegurar su satisfacción.

Según [4], se muestra a la gestión de la relación con los clientes como una herramienta que se liga al concepto “cliente-céntrica” que es totalmente opuesta al “producto-centrismo”, es decir, la base ya no es la cuota de mercado si no la cuota de cliente, contraponiendo el *marketing one-to-one* (desarrolla clientes y busca productos para ellos) al marketing masivo tradicional (desarrolla productos y busca posteriormente clientes) y combinando un conjunto de metodologías, *software* y herramientas tecnológicas de tal manera que permitan llegar a cada uno de sus clientes en forma personalizada, fideliza a los clientes, optimizando de esta manera los ingresos para la organización y logrando la satisfacción de los mismos.

En [5] se define al CRM como una mezcla híbrida de tecnología y talento humano que establezca una comunicación interactiva, personalizada y relevante con los clientes a través de los canales tradicionales (*call center*) y los electrónicos (*e-mail*, portales) facilitando a los clientes el contar con información oportuna a fin de que sientan la preocupación que la institución tiene respecto a ellos, logrando así su fidelidad.

Las tres definiciones establecen como factor común el enfoque hacia el cliente, es así que se puede conceptualizar al CRM como un modelo de gestión que enfoca y profundiza la relación de la empresa con el cliente a través de diversas estrategias, cuyo objetivo fundamental es buscar su fidelidad. La información sobre los consumidores debe estar a disposición de todos los empleados de la organización a través de las distintas tecnologías de la información y comunicación, todo esto permite optimizar la relación del cliente con la empresa.

CRM no es básicamente un *software* sino una filosofía empresarial que integra procesos de atención simplificados, personal capacitado y comprometido con la institución, y medios de

contacto con los clientes, aprovechando las diversas tecnologías de la información, dando como resultado un mayor valor a la relación empresa-cliente.

3.1.3. Marketing relacional

Existe una gran variedad de opiniones acerca del *marketing* relacional, de las cuales se han tomado dos definiciones que permiten enriquecer y complementar la esencia de este concepto.

“El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas”, [5], en su esencia busca atraer, mantener y fortalecer las relaciones entre las empresas y los clientes buscando obtener el máximo número de negocios con ellos, dándole mayor relevancia a los clientes más lucrativos para establecer estrechas relaciones que permitan obtener resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Este enfoque se basa en el dicho de que el 80% de las utilidades proviene del 20% de sus clientes más rentables.

En [6] define al marketing relacional como la gestión estratégica que emplea la organización encaminada en la propia cartera de clientes con la finalidad de mantener su fidelidad e incrementar su valor. Este criterio se basa en el tratamiento equitativo de sus clientes y no solo centrarse en los más rentables como lo citaba el criterio anterior.

Integrando ambos conceptos se puede establecer que el marketing relacional busca mejorar las relaciones con su cartera de clientes y enfocarse en los clientes más rentables a través de una buena imagen corporativa y herramientas que obtengan un contacto más personalizado con cada uno de sus clientes para determinar sus necesidades individuales y lograr satisfacerlas, consiguiendo así su fidelidad y obtener mayores beneficios económicos.

Entre los objetivos del marketing relacional está crear confianza de los clientes a largo plazo a través de un servicio de calidad, así como lograr un comprometimiento de la organización con sus clientes para lograr satisfacer sus expectativas.

3.1.4. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es definido en [7] como un valor que se establece de la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas para determinar tendencias de cambio en el fenómeno observado respecto a las metas esperadas y sintetiza que los indicadores son un medio no un fin. Mediante este concepto se puede manifestar que un indicador representa información para la toma de decisiones que permita cumplir los objetivos organizacionales.

Según [8], un indicador es tratado como una magnitud que refleja el comportamiento de un proceso y que al ser comparado con un nivel de referencia establece desviaciones positivas o negativas. También expresa que los indicadores se convierten en los signos vitales de la organización los cuales requieren un continuo monitoreo para identificar los síntomas del proceso analizado en el desarrollo normal de las actividades, así como indica que las organizaciones deben contar con un número considerable de indicadores que garanticen contar con información real, constante y precisa sobre aspectos como: eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, calidad, los cuales constituyen los signos vitales de la institución.

A través de estos conceptos se define que los indicadores de gestión son elementos informativos que permiten medir y evaluar el desempeño y los resultados de cada uno de los procesos que se ejecutan en una organización, los mismos que servirán a los directivos para la toma de decisiones y alinearlos en función de los objetivos y metas institucionales. Dicho de una manera simple nos permiten evaluar el desempeño de la organización.

Un índice muy importante en las instituciones públicas es el de satisfacción del cliente externo el cual permite identificar oportunidades de mejora de acuerdo a la percepción de los usuarios.

3.1.5. Simplicidad administrativa

La Real Academia de la lengua conceptualiza a la simplicidad como: “... sencillez, candor...” o “... cualidad de ser simple, sin composición...”, [9]. Al hablar del término simple se podría mencionar algo de un solo elemento o de aquello que no tiene complicación o complejidad.

Esta característica se refiere a lo sencillo y económico que debe resultar para el fisco administrar los impuestos y la forma en que el contribuyente pueda cumplir fácilmente con sus tributos, [10]. Este criterio se centra en la recaudación efectiva de los tributos mediante la cual se debe reducir los gastos incurridos por la Administración Tributaria como los costos de cumplimiento para los contribuyentes.

De acuerdo con [11] respecto a la regulación fiscal para normar el ámbito de correo electrónico en el Perú se manifiesta que, la Administración Tributaria debe buscar la manera de simplificar la determinación, liquidación, pago y declaración de las obligaciones tributarias para el fácil cumplimiento de los deberes de los contribuyentes así como el eficiente control del fisco.

En consecuencia, la simplicidad administrativa no solamente tiene que ver con la forma de administrar los impuestos sino en establecer mecanismos de fácil acceso a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, conllevando con ello la simplificación de procesos

e implementación de herramientas tecnológicas y de comunicación que estén al alcance de los contribuyentes en forma permanente logrando así ahorro de recursos y sobretodo de tiempo tanto para la administración como para el contribuyente.

3.1.6. Canales de comunicación

Según se expresa en [12] un canal es el medio por el cual viaja un mensaje de la fuente al receptor. Los canales más importantes son los medios de masas y los interpersonales. A través de los medios de masas se llega a una gran cantidad de receptores por diversos medios como los periódicos, revistas, películas, radio y televisión. Los canales interpersonales implican un intercambio cara a cara entre el emisor y el receptor facilitando la retroalimentación de una manera directa e instantánea.

En [13] menciona que las empresas u organizaciones disponen de varios canales de comunicación clasificados en: tipo personal, impersonal e interactivo de amplio alcance. Los canales de tipo personal requieren de un contacto directo entre el presentador y el receptor como por ejemplo entrevistas cara a cara, por teléfono, por correo convencional, correo electrónico, videoconferencias entre otros. Los canales impersonales permiten al emisor dirigir el mensaje a una audiencia numerosa, entre los medios de este tipo se encuentran la prensa, radio, cine, televisión. Los canales interactivos de amplio alcance se basan en la tecnología digital o internet para poner en contacto a la empresa con un elevado número de interlocutores.

En síntesis, los canales de comunicación son los medios por los cuales la información es transmitida del emisor al ó los receptores. Las organizaciones intentan difundir mensajes a cada uno de los clientes a través de diversos medios masivos como personales para darles a conocer su filosofía y los bienes y servicios que ofrecen. No podía quedar de lado el sector público que busca ofrecer un mensaje de servicio y gestión eficiente a los ciudadanos apoyándose en herramientas tradicionales como la radio, televisión, periódico y la utilización de actuales y modernas herramientas tecnológicas como el internet, dispositivos móviles, entre otros.

En el siguiente cuadro se resume los canales de contacto que emplean las organizaciones enfocándose en los clientes:

Tabla 1. Canales y actividades enfocadas al cliente

		ACTIVIDADES ENFOCADAS AL CLIENTE			
		TIPO	VENTA	SERVICIOS/SOPORTE	MARKETING
CANALES DE CONTACTO	PRESENCIAL	Automatización de la fuerza de ventas	<i>Field Service</i>	Marketing	
	TELEFÓNICO	Televentas	<i>Call Center/Teleservicios Help Desk</i>	Telemarketing	
	INTERNET (web, e-mail)	eVentas	eServices	eMarketing (<i>Internet Self-Service</i>)	
	MÓVIL (sms, wap)	mVentas	mServicios	mMarketing	

Fuente: GUILLERMO G. & DIANA M, Solución CRM en la Empresa Pública y Privada

Elaborado por: Geovanny Espinoza

3.1.7. Tecnologías de la información (TIC)

En [14] se define a las TIC como “*las tecnologías aplicadas a la creación, almacenamiento, selección, transformación y distribución de las diversas clases de información, así como a la comunicación, utilizando datos digitalizados.* El digitalizar datos consiste en convertir un origen analógico en una representación binaria, es así que toda información como documentos, música, videos, imágenes y otras fuentes de datos pueden ser transmitidos y visualizados a través de diversos dispositivos electrónicos.

Según [15] define a las tecnologías de la información y de las comunicaciones como “*un conjunto de dispositivos, soluciones y elementos hardware, software y de comunicaciones aplicados al tratamiento automático de la información y de la difusión de la misma para satisfacer necesidades de información.*”. Este concepto habla sobre el tratamiento automático de la información, que no es otra cosa que convertir los datos a través de fases de entrada, procesamiento y salida para que sea difundida a través de la utilización dispositivos y software compatible con ellos.

Las tecnologías de la información han revolucionado el mundo a través de la transmisión de datos al instante eliminando las barreras de la distancia y reduciendo los múltiples recursos empleados anteriormente. La información que se traslada del emisor al receptor utiliza dispositivos de hardware y software permitiendo una interacción con los usuarios.

A medida que la sociedad avanza hacia una época digital, los gobiernos necesitan incrementar el uso de las tecnologías de la información que permitan cambiar su modo de interactuar con los ciudadanos y usuarios permitiendo la disponibilidad de aplicaciones las 24 horas del día, los siete días de la semana, es así que en el mundo moderno se utilizan términos como *e-mail* (correo electrónico), *e-bussiness* y *e-commerce* (negocio y comercio electrónico), *e-government* (gobierno electrónico), *e-work* (teletrabajo), *e-learning* (formación a distancia), *e-inclusion* (inclusión social

digital) cuyo objetivo fundamental es mejorar la gestión pública y fomentar la participación ciudadana.

3.2. Estado del Arte

Las soluciones CRM van de la mano con las herramientas tecnológicas, es así que según el artículo [16] redactado por Jorge Garzón de la empresa Structure Intelligence, empresa que comercializa solución de clientes de Oracle, *“la atención al cliente es un 80% más costosa sin el uso de la tecnología”*, y menciona que lo primero que una organización debe hacer es definir sus objetivos, determinar los productos y servicios que potenciará y los procesos que serán automatizados.

En la actualidad aproximadamente el 34% de empresas privadas entre ellas las PYMES emplean sistemas de gestión de clientes CRM según información de [17], pero muy poco ha sido implementado en entidades públicas, [18], debido a que las primeras buscan generar un mayor beneficio económico por las ventas, mientras que las segundas tienen como fin mejorar el servicio brindado a la ciudadanía con el propósito de obtener un reconocimiento social.

Se han realizado numerosos estudios en base a la implementación del CRM en distintas organizaciones con el propósito de optimizar sus procesos, usar los recursos de manera lógica, ordenada y eficiente enfocada a la fidelización del cliente y de esta manera vender más y mejor.

En [5] se analizó la implementación de metodologías CRM para distintos tipos de empresas los cuales se detallan a continuación:

CASO 1: Empresa del sector alimentación: tras el diagnóstico efectuado por los consultores, se detectaron que los motivos básicos de la pérdida de rentabilidad eran: 1. Pobre propuesta de valor al cliente debido a que se tenían unos precios muy superiores a los de los competidores con un nivel de servicio similar, 2. Bajos niveles de satisfacción en sus clientes lo que provocaba una pérdida continua de los clientes más solventes, y 3. La fuerza de ventas no alcanzaba resultados satisfactorios, gestionando ineficazmente los recursos.

El equipo de consultores planteó un proyecto global que incluyó una revisión de la estrategia de la compañía en todas sus unidades de negocio así como la introducción de una estrategia CRM y sus planes asociados, a través de las siguientes fases:

1. Diagnóstico (se realizó una sesión de reuniones y toma de datos con todo el Comité Directivo para analizar los puntos fuertes y débiles de la organización así como las oportunidades y amenazas existentes en el mercado para diseñar el plan de acción en estrategia, personas y cultura, procesos y tecnología), 2. Revisión de la estrategia de la compañía (se creó un Comité de Estrategia con participantes de la empresa y del grupo de consultores que revise la estrategia tanto a nivel corporativo como de cada una de las unidades, además se definió el cuadro de mando integral como ayuda a la definición de la estrategia), 3. Definición de la estrategia CRM, marketing y ventas (se realizó una profunda segmentación del mercado actual y potencial para hacer una perfecta asignación de recursos, concentrándolos en las áreas más rentables y desinvirtiendo en las áreas con menos oportunidades, así como se revisó la política de precios puesto que no existía una correlación entre la calidad de los clientes y los precios de cada uno de ellos), 4. Definición y ejecución del plan de ventas. Implementación de la metodología de gestión de ventas (Se diseñó un plan pormenorizado de ventas, así como fue necesario gestionar la cultura corporativa y sus procedimientos para facilitar que la red de ventas aumente su efectividad, y que la dirección tenga toda la información para facilitar su correcta toma de decisiones), 5. Implantación de un cuadro de mando integral en el área CRM, marketing y ventas (para conseguir que la estrategia se convierta en resultados), 6. Ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio (comunicar al mercado un mensaje de renovación y dinamismo).

Los resultados obtenidos fueron: aumento de la rentabilidad media por cliente en un 22%; disminución de la tasa de pérdida de clientes de un 23% a un 4,8%; aumento de la rentabilidad neta en un 21%; mayor conocimiento de los clientes y segmentación; mejora en un 17% de la satisfacción de los clientes; aumento de la facturación en un 11,2%; aumento de la satisfacción y del rendimiento del equipo humano.

CASO 2: Empresa multinacional del sector químico: la empresa observaba los siguientes problemas: 1. Disminución paulatina del nivel de ventas, perdía cuota de mercado y estaban sufriendo una arriesgada concentración de su facturación en pocos clientes, 2. Commoditización de su cartera de productos llevando a la pura competición por el precio, 3. La tasa de pérdida de clientes aumentaba.

El grupo de consultores planteó un proyecto que incluía una revisión de la estrategia de la compañía así como la introducción de una estrategia CRM, una reestructuración de todo el área de marketing y ventas, un análisis de la reestructuración de la cartera y segmentos de los clientes, la definición del plan de marketing y la implantación de una metodología de gestión de ventas.

Los consultores llevaron a cabo el proyecto en las siguientes fases: 1. Revisión de la estrategia de la compañía, 2. Definición de la estrategia CRM, 3. Definición del plan de marketing, 4. Definición y ejecución del plan de ventas, 5. Implantación de la metodología de gestión de ventas, 6. Ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio.

Tras la implantación del proyecto, y luego de desarrollar una adecuada gestión del cambio y comunicación con el equipo humano, la empresa obtuvo al cierre del ejercicio los siguientes resultados: aumento de la rentabilidad media por cliente en un 34%; disminución de la tasa de pérdida de clientes de un 23% a un 4,8%; aumento de la rentabilidad neta en un 21%; mayor aprovechamiento de la fuerza de ventas; mejor conocimiento de los clientes; mayor satisfacción de los clientes; aumento de la facturación en un 11,2%; aumento de la satisfacción del equipo humano.

En [19] se desarrolló una estrategia CRM para su implementación en una empresa privada, a través de un cuadro de mando integral, estableciendo los indicadores y metas, fórmulas de medición, planes de acción respecto a la perspectiva del cliente y de esta manera ofrecer productos y servicios según sus necesidades específicas, depurando las bases de datos, enriqueciéndolas con información relevante, para conocer el comportamiento de compra del cliente y así brindar productos y servicios según sus necesidades específicas.

El estudio realizado en [20] analiza la factibilidad de implementación de una estrategia CRM para empresas públicas de la ciudad de Mendoza-Argentina basándose en bases de datos de marketing que permiten: 1. Obtener los datos a través de canales tradicionales o canales online; 2. Almacenar los datos a través de distintas tecnologías; 3. Analizar los datos para convertirlos en información útil para la toma de decisiones, y, 4. Personalizar la información a través de acciones orientadas a segmentos de clientes considerados de alta potencialidad.

Para el caso de Ecuador, en [21] se realizó un estudio para la implementación del CRM en una institución pública del Ecuador analizando la solución CRM que mejor se adapte a las necesidades e infraestructura que posea la institución y posteriormente se elaboró el plan para su puesta en marcha a través de dos etapas: la primera es la implementación a través de la adquisición de un software y pruebas piloto para verificar que la implantación sea exitosa y, la segunda es la ejecución de la estrategia capacitando al personal para el uso del CRM así como con la familiarización del sistema.

Si bien en [20] la implementación de la estrategia CRM habla de una manera muy general para las empresas públicas en Argentina, en [21] se analiza de una forma más específica para una

determinada empresa pública de Ecuador, sin embargo resulta muy costosa su puesta en marcha debido a la adquisición de licencias de software que sea compatible con sus actuales bases de datos.

El S.R.I. es un referente del sector público ecuatoriano y se encuentra a la vanguardia en el uso de herramientas tecnológicas brindando actualmente múltiples canales de interacción con los contribuyentes los cuales no han sido difundidos ni utilizados de manera adecuada, por esta razón la presente tesis busca desarrollar un modelo de gestión CRM que permita simplificar los procesos de prestación de servicios actuales y llegar de una manera más eficiente y directa a los contribuyentes a través de las tecnologías de la información existentes, los mismos que podrán ser evaluados a través de indicadores que midan el rendimiento de los procesos simplificados y la respuesta de sus canales de comunicación; además no se requiere la adquisición de software adicional como el caso manifestado en [21].

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para determinar los puntos críticos de los procesos de atención al contribuyente a través de los diversos canales, fue necesario evaluar cada uno de ellos y en base a esta información se estableció los mecanismos de mejora oportunos.

4.1.1. Información general sobre los de canales de atención

Los canales de atención que brinda el Servicio de Rentas Internas a los contribuyentes y ciudadanía se describen a continuación:

Figura 1. Canales de atención al contribuyente



Fuente: Instructivo de medición de tiempos, SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

4.1.1.1. Canal presencial

La asistencia e información al ciudadano/contribuyente de manera presencial se realiza a través del Centro de Gestión Tributaria (CGT), Brigada Móvil de Atención (BMA) y Centro de Servicios Tributarios, [22].

a) Centro de gestión tributaria: Se refiere a una agencia fija del SRI la cual cuenta con toda la infraestructura y personal necesario para la atención al contribuyente y brinda los siguientes servicios:

- Inscripción, actualización y suspensión/cancelación de RUC para personas naturales y sociedades,
- Generación de claves,
- Estado tributario,
- Certificados automáticos,
- Vehículos : valores a pagar, traspasos, exoneración, reducción y rebaja del impuesto fiscal/ ambiental,
- Consultas de facturación,
- Declaraciones: información y asistencia,
- Devoluciones de IVA,
- Reclamos administrativos, pagos indebidos y en exceso,
- Recepción de quejas, sugerencias, felicitaciones y denuncias tributarias,
- Consultas de deudas firmes (cobranzas),
- Información general,
- Capacitación a la ciudadanía.

b) Brigada móvil de atención: Por medio de este canal funcionarios de la Administración Tributaria se trasladan a diversos sectores donde no exista CGT o ventanillas únicas de atención con el objetivo de brindar el servicio necesario para que el ciudadano/contribuyente pueda realizar trámites de:

- Inscripción, actualización y cese de RUC para personas naturales,
- Generación de claves,
- Estado tributario,
- Certificados automáticos,
- Vehículos (traspasos),
- Información de vehículos y consultas de valores a pagar,
- Información de declaraciones,
- Información general.

c) Centro de servicios tributarios: El Departamento de Asistencia al Contribuyente se constituye en el eje principal para acercar los servicios brindados por la Administración Tributaria a los contribuyentes y es en donde se da origen al ciclo del contribuyente desde

su inscripción en el RUC hasta el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Los servicios que ofrece se ven enmarcados en asistir al contribuyente en lo referente a:

- Atender trámites, solicitudes y peticiones de los contribuyentes,
- Asistir al contribuyente en servicios de información,
- Asesorar al contribuyente y ciudadano,
- Capacitar o informar al contribuyente.

El departamento se divide en áreas de atención para un mejor control, tratamiento y atención de los diversos tipos de trámites:

- Área de Registro Único de Contribuyentes
- Área de declaraciones y anexos
- Área de impuesto a la propiedad de los vehículos
- Área de facturación

La atención a los contribuyentes se lo realiza mediante el sistema automático de emisión de *tickets* denominado *Q Matic*, por medio del cual un número de turno es llamado desde un visor a las ventanillas de atención a través de un mecanismo basado en el sistema de colas, el mismo que consiste en la existencia de ventanillas especializadas de atención para los diferentes trámites, de esta forma los trámites cortos como: claves de acceso o ingreso de cuentas para devolución de impuestos son atendidos de manera rápida evitando un cuello de botella en el flujo de atención.

4.1.1.2. Centro de Atención Telefónica (CAT)

Con el objetivo de evitar que los contribuyentes acudan a las dependencias del SRI, se encuentra a disposición de la ciudadanía el centro de atención telefónica 1700-SRI-SRI (774-774) que es un canal que facilita la interacción con la Administración Tributaria vía telefónica, [22]. Los servicios de información a ser entregados a los ciudadanos/contribuyentes en el CAT son de tres tipos:

- a) Información general:** Servicios de información relacionados a requisitos de documentación para presentación de trámites, procedimientos, normas, tarifas de impuestos; información general de utilidad para la interacción de los ciudadanos/contribuyentes con la institución.
- b) Información del ciudadano/contribuyente:** Servicios de información perteneciente al ciudadano/contribuyente que solicita el servicio. En este tipo de servicios se requiere que

el ciudadano/contribuyente se identifique previamente, entregando el número de RUC o cédula para brindarle la información solicitada.

- c) Otra información:** Servicios de información relacionados con campañas implementadas por la institución y funcionamiento de los sistemas desarrollados para la interacción con la institución. Cuando se presenten requerimientos de información ajenos de otras unidades administrativas, el teleoperador debe explicar que las consultas que se pueden realizar por este medio son netamente tributarias; y posterior direccionar, en la medida de lo posible, hacia donde el usuario pueda atender su consulta.

Adicionalmente se detallan otros servicios brindados a través del centro de atención telefónica:

- Informar sobre fechas de vencimiento de obligaciones tributarias,
- Informar sobre deudas pendientes,
- Informar sobre requisitos de RUC para personas naturales y sociedades tanto para la inscripción, actualización y cancelación,
- Informar sobre requisitos de reclamos administrativos, pagos indebidos y en exceso,
- Informar sobre los servicios que ofrece el portal web,
- Informar sobre los procedimientos de instalaciones de los programas DIMM,
- Informar sobre tarifas de IVA para bienes y servicios,
- Informar sobre los formularios de los comprobantes de venta,
- Informar requisitos generales de impuesto a las herencias, legados y donaciones,
- Asesoría sobre información a ingresar en los casilleros de los formularios y anexos,
- Informar sobre requisitos de vehículos y sus trámites,
- Informar sobre la base legal de los diferentes impuestos y sus modificaciones,
- Informar sobre el estado de trámites,
- Informar sobre requisitos de devoluciones de IVA,
- Informar sobre gastos deducibles y gastos personales del impuesto a la renta,
- Informar sobre las actualizaciones de las normas,
- Consultas sobre valores de matrículas vehiculares,
- Consultas sobre el estado tributario,
- Recepción de denuncias tributarias,
- Consultas de deudas firmes (cobranzas),
- Consultas sobre el cálculo del impuesto a la renta causado,
- Consultas sobre validez de comprobantes de venta,
- Recuperación de claves de acceso al portal.

Notas generales de las actividades que no cubre el CAT:

- Llenado de formularios de impuestos y explicación de errores producidos en el programa DIMM FORMULARIOS,
- Llenado de anexos (DIMM ANEXOS) y explicación de los errores producidos,
- Información de la elaboración de anexos ICE y explicación de los errores producidos,
- Información sobre inconvenientes con trámites realizados en el proceso de comprobantes de venta (establecimientos gráficos, auto impresores, documentos electrónicos),
- Información sobre inconvenientes con trámites ingresados e información sobre el sistema de matriculación vehicular,
- Información detallada sobre herencias, legados y donaciones,
- Información y definiciones contables, legales y laborales,
- Información de convenios internacionales,
- Información de fiscalidad internacional, incluyendo explicación de anexos,
- Informes de cumplimiento tributario.

Aspectos a considerar con respecto al centro de atención telefónica:

La jornada de trabajo en el centro de atención telefónica consta de turnos de 6 horas efectivas de atención telefónica y 2 horas efectivas para consultas web asignadas durante el día. Su horario de atención es de 07h00 a 19h00, de forma ininterrumpida.

Para la operación del CAT se definen turnos en función de la demanda estimada de llamadas para el canal, mismos que pueden variar tanto en hora de ingreso como en cantidad de servidores por turno dependiendo del análisis realizado conjuntamente por el Jefe Zonal del Área de Atención a Contribuyentes y el Área de Administración de Canales de Asistencia al Contribuyente.

Almuerzo: El personal del CAT que labore en turnos intermedios dispondrá de 1 hora de almuerzo, para el efecto se desconectarán durante este periodo, de la plataforma telefónica para dejar registrado su tiempo real de atención.

Recesos: Todos los operadores tendrán derecho a 20 minutos de receso adicionales, en los horarios que establezca el supervisor dependiendo de la demanda de llamadas que exista en el CAT.

Capacitación: Independiente del horario de atención de llamadas telefónicas, los teleoperadores dispondrán de una hora para capacitaciones/inducciones y actualizaciones, sean éstas internas o externas cuando sean requeridas.

4.1.1.3. Canal electrónico

A través de la página web www.sri.gob.ec, la ciudadanía o contribuyentes pueden encontrar información de interés como: información sobre impuestos, formularios para declaraciones, requisitos para los diversos trámites, estadísticas, calculadora virtual, instaladores y actualizaciones disponibles para el software DIMM formularios y DIMM anexos entre otros, [22].

Uno de los componentes más importantes de la web institucional son los **Servicios en línea** que tienen por objeto brindar asistencia virtual a la ciudadanía en general, permitiéndole interactuar con la Administración Tributaria a través de los siguientes servicios:

- Certificados tributarios,
- Consulta del estado tributario,
- Declaraciones en cero,
- Devoluciones de impuesto a la renta,
- Actualización del RUC para personas naturales,
- Suspensión de RUC personas naturales,
- Baja de documentos pre-impresos,
- Certificado en línea del historial de autorizaciones de comprobantes pre-impresos,
- Registro de convenios de débito,
- Seguimiento de trámites,
- Producción y pruebas de sistemas para comprobantes electrónicos

Figura 2. Diseño de la página web del SRI



Fuente: Servicio de Rentas Internas (Febrero 2015)

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Las consultas web ingresadas en el **Buzón de consultas tributarias** por parte de los ciudadanos o contribuyentes, son atendidas por los teleoperadores y/o los supervisores del centro de atención telefónica (CAT), éstas se reciben las 24 horas del día y se responden en 72 horas laborables.

4.1.2. Percepción de la ciudadanía con respecto a los canales de atención

Según las estadísticas que maneja el Departamento de derechos del contribuyente, en el año 2014 se recibió la siguiente información a través de los diversos canales que dispone el SRI: centro de atención telefónica, buzón físico y página web:

Figura 3. Quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas por los buzones institucionales



Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Las 2.462 quejas anuales ingresadas de manera física y en línea se distribuyen mes a mes según el siguiente detalle:

Tabla 2. Quejas mensuales físicas y en línea recibidas a nivel nacional

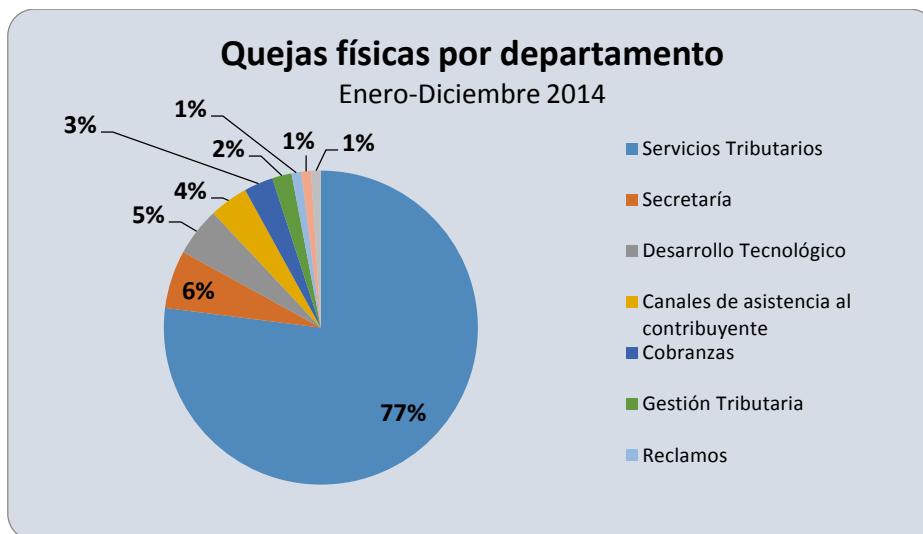
MES	QUEJAS
ENERO	146
FEBRERO	548
MARZO	311
ABRIL	218
MAYO	221
JUNIO	208
JULIO	147
AGOSTO	127
SEPTIEMBRE	150
OCTUBRE	130
NOVIEMBRE	133
DICIEMBRE	123
TOTAL GENERAL	2.462

Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Para un análisis detallado, el SRI ha segmentado por departamentos las quejas físicas y en línea ingresadas por los diversos medios disponibles:

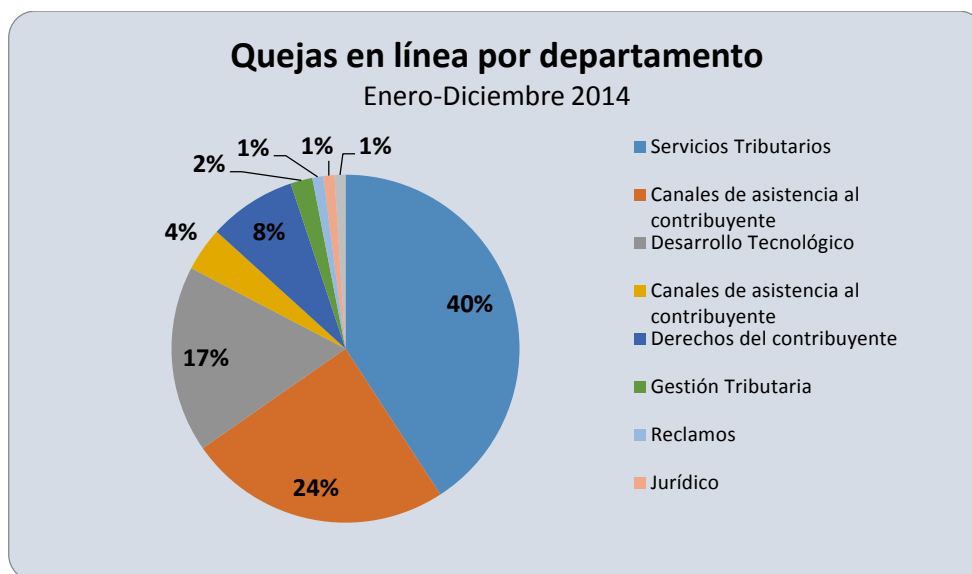
Figura 4. Quejas físicas segmentadas por departamento



Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Figura 5. Quejas en línea segmentadas por departamento



Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Siendo el Departamento de Servicio Tributarios (hoy llamado Departamento de Asistencia al Contribuyente) el que más contacto posee con el contribuyente, es el que mayor número de quejas genera con el 77% de insatisfacción a través de los buzones físicos y el 40% por medio de los buzones en línea.

Las quejas receptadas han sido clasificadas por tipos, con la finalidad de expresar claramente los puntos sobre los cuales los contribuyentes expresan su malestar o descontento con los procesos

que maneja la Administración Tributaria. Se han tomado en cuenta los departamentos que presentan el mayor número de inconvenientes de acuerdo a las quejas ingresadas por los medios disponibles. Adicionalmente se determinó el nivel de impacto de cada uno de los puntos aquejados a través de ponderaciones de: 300, 200 y 100 si el impacto es alto, medio o bajo respectivamente, con el propósito de establecer cuáles son los problemas más representativos y sobre los que se realizará el análisis y propuesta pertinente.

Tabla 3. Quejas físicas detalladas por motivo y su grado de impacto

QUEJAS A TRAVÉS DEL CANAL FÍSICO			IMPACTO			VALOR
DEPARTAMENTO	PROCESO	PORC.	ALTO	MEDIO	BAJO	
SERVICIOS TRIBUTARIOS (ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE)	Requisitos y falta de información	18,00%	X			54
	Insuficiencia de personal	12,83%	X			38
	Call center	16,50%	X			50
	Vehículos	9,33%	X			28
	Procesos de RUC	6,50%	X			20
	Funcionalidad de la página y problemas para actualizar programas	3,67%			X	7
	Colas excesivas - tiempo de espera	2,72%			X	5
	Formatos y solicitudes no publicados en la página web	2,72%			X	5
	Problemas efectuar declaraciones por Internet	1,72%			X	3
	Problemas para elaborar anexos	1,72%			X	3
	Incompatibilidad de programas de declaraciones con sistemas operativos	1,72%			X	3
	TOTAL		77%			
SECRETARÍA	Mala atención del funcionario	6%	X			18
	TOTAL		6%			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Estructura / funcionalidad de la página	4,20%	X			13
	Servicios por internet	0,23%	X			1
	Vehículos	0,08%	X			0
	TOTAL		5%			
OTROS	Relacionados a los Departamentos de Canales de asistencia al contribuyente, Cobranzas, Gestión Tributaria, Reclamos, Jurídico, Derechos del contribuyente	12%			X	12
	TOTAL		12%			
TOTAL			100%			

Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Tabla 4. Quejas en línea detalladas por motivo y su grado de impacto

QUEJAS A TRAVÉS DEL CANAL EN LÍNEA			IMPACTO			VALOR
DEPARTAMENTO	PROCESO	PORC.	ALTO	MEDIO	BAJO	
SERVICIOS TRIBUTARIOS (ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE)	Funcionalidad de la página	16,12%	X			48
	Call center	9,36%	X			28
	Vehículos	9,78%	X			29
	Procesos RUC	3,41%	X			10
	Información errónea / distinta	0,24%		X		0
	Dificultad para consultar valores sobre matrículas de vehículos	0,21%		X		0
	Dificultad para autorizaciones de facturas	0,21%			X	0
	Declaraciones y anexos	0,21%			X	0
	Calidad de atención del funcionario de ventanilla	0,10%		X		0
	Programas de capacitación	0,10%		X		0
	Dificultad para acceder a "Servicios en línea"	0,10%		X		0
	Incompatibilidad de programas de declaraciones con sistemas operativos	0,11%		X		0
	Demora en la carga de información de declaraciones	0,05%			X	0
	TOTAL	40,00%				
ADM. CANALES DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	Mala Calidad de Información	16,00%	X			48
	Dificultad para contactarse telefónicamente (imposibilidad de comunicarse)	8,00%	X			24
	TOTAL	24,00%				
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Estructura / funcionalidad de la página	16,48%		X		33
	Dificultad para acceder a la página	0,42%		X		1
	Dificultad en consulta de RUC	0,10%			X	0
	TOTAL	17,00%				
OTROS	Relacionados a los Departamentos de Fedatarios, Reclamos, Jurídico, Financiero Tributario, Cobranzas, Gestión Tributaria	19,00%			X	19
	TOTAL	19,00%				
TOTAL		100,00%				

Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

A continuación se detalla los procesos que presentaron el mayor número de quejas receiptadas a través de los buzones instalados en cada una de las agencias y por medio de la página web:

Tabla 5. Quejas más representativas a través de los buzones institucionales

CANAL DE ATENCIÓN	PROCESOS	PUNTOS CRÍTICOS
PRESENCIAL	1. Requisitos y falta de información	a) Counter de información no asiste correctamente al contribuyente b) Cartelera informativa no posee lista de requisitos de todos los tipos de trámites
	2. Insuficiencia de personal	a) Ventanillas vacías en horas laborables b) Demora en la atención de turnos
	3. Vehículos	Exoneración, reducción y rebaja especial del impuesto a la propiedad de los vehículos y exoneración del IACV (no existe simplificación de requisitos)
	4. Procesos de RUC	Inscripción (no existe simplificación de requisitos)
CAT	5. Call center	a) Dificultad e imposibilidad para contactarse telefónicamente b) Tiempo de espera c) Información inconsistente o errónea d) Demora en respuestas por consultas efectuadas vía internet e) Falta de unificación de criterios de los funcionarios f) Mala atención del funcionario
ELECTRÓNICO	6. Funcionalidad de la página	a) Dificultad para localizar las opciones de servicios en línea b) Problemas para actualizar programas c) Poca difusión de planes de capacitación d) Dificultad para localizar información como cambios en la normativa

Fuente: Departamento de Derechos del Contribuyente - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

4.1.3. Análisis de los procesos actuales

A partir del 1 de Noviembre de 2014 entró en vigencia el Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos, [29], de donde se deriva la estructura organizacional por procesos, la cual busca consolidar la mejora continua y la autorregulación de procesos; optimizando y simplificando las actividades y en consecuencia, disminuyendo los tiempos y costos de ejecución, integrando de forma sostenible y efectiva los grandes volúmenes de datos institucionales; incrementando la valoración profesional de sus colaboradores al cuantificar y cualificar sus habilidades.

Los procesos que elaboran los productos y servicios del SRI, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, de este modo los departamentos para las direcciones zonales se organizan de la siguiente manera:

- a) Proceso gobernante
 - Dirección zonal
- b) Procesos habilitantes de asesoría
 - Departamento de Planificación y Control de gestión
 - Departamento Jurídico Administrativo
- c) Procesos habilitantes de apoyo
 - Departamento Administrativo Financiero
 - Secretaría zonal
- d) Procesos agregadores de valor
 - Departamento de Asistencia al contribuyente
 - Departamento de Gestión tributaria
 - Departamento de Auditoría tributaria
 - Departamento de Cobro
 - Departamento de Reclamos
 - Departamento de Devolución de impuestos

De acuerdo a esta nueva estructura se analizan los procesos que presentan mayor inconveniente según los datos obtenidos del Departamento de Derechos del Contribuyente con respecto a la prestación del servicio a través de los diferentes canales:

4.1.3.1. Canal presencial

El flujo de atención inicia en el *counter* de recepción El cual constituye el filtro principal para la revisión de requisitos y se informa al contribuyente sobre el trámite que desea realizar, para

posteriormente pasar a las ventanillas de atención, en donde los servidores procesan la información y atienden a los requerimientos de los contribuyentes. Una vez que se ha culminado la atención, el contribuyente califica la atención recibida y se retira.

Los jefes de área y departamental son los encargados de velar el flujo de los trámites, atender consultas de contribuyentes que no pueden ser absueltos por los agentes o que requieren un tratamiento especial por la complejidad para su desarrollo.

Los procesos que generan mayor inconformidad de los contribuyentes en el canal de atención presencial son:

4.1.3.1.1. Difusión de requisitos y falta de información

El 18% de los inconvenientes registrados a través del canal presencial se dan por problemas con los requisitos y falta de información a los contribuyentes acerca de los diversos trámites que se realizan en la institución atribuyéndose a las siguientes causas: a) El *counter* de información no asiste correctamente al contribuyente y b) La cartelera informativa no posee listas de requisitos de todos los tipos de trámites.

Sobre estos aspectos, en septiembre del 2014 el Servicio de Rentas Internas a través del Departamento de Derechos del contribuyente auditó los procesos de prestación del servicio que generaron el mayor número de quejas en todas las agencias a través de la técnica del cliente misterioso, con el objetivo de palpar los temas más aquejados por los contribuyentes y evaluar el servicio en aspectos de: imagen de agencias, conocimiento de productos, protocolo de atención, tiempos de espera y atención.

a. Variables que se investigaron

1. Aspectos generales:

Elementos descriptivos de las agencias

- Presentación de la oficina.
- Presentación y contenido de las carteleras informativas.
- Ubicación de afiches y *banner* informativos.
- Aspectos físicos de *counter* de recepción.
- Isla web o salas de internet.
- Pantallas del *Q-Matic* y televisor.

2. Aspectos específicos:

Atención e información otorgada por el *counter* de recepción

- Protocolo.
- El servidor mantuvo la calma y controló sus expresiones durante la atención.
- Calidad y claridad de la información.
- La imagen y presentación del servidor.
- Otros aspectos.

Atención e información otorgada por el servidor asistente de ventanilla

- Protocolo.
- El servidor mantuvo la calma y controló sus expresiones durante la atención.
- Calidad y claridad de la información.
- La imagen del servidor fue la adecuada.
- Otros aspectos.

Factores complementarios

- Recursos y medios didácticos utilizados.
- Nivel de aplicabilidad de la información.
- Presentación de la ventanilla.
- Duración de la transacción.

b. Formularios e instrumentos de medición

El formulario que se utilizó para la evaluación de la prestación del servicio, se indica en el [\(Apéndice B, formulario B1\)](#).

c. Procedimiento de evaluación o calificación

Para determinar la calificación del servicio se estableció lo que manifiesta el instructivo de medición de procesos, es decir se sumaron los resultados obtenidos por las variables: aspectos generales 30% y aspectos específicos 70%. El resultado de la variable “aspectos específicos” se obtuvo de la suma de los promedios de las subvariables: atención e información otorgada por el *counter* de recepción: 30%, atención e información otorgada por el servidor asistente de ventanilla: 50%, y factores complementarios: 20%. En el gráfico adjunto se muestra los resultados generales consolidados obtenidos de la medición de la agencia de Ambato:

Figura 6. Procedimientos de evaluación del servicio presencial

1.- ASPECTOS GENERALES:		
Promedio (A, B, C, D, E, F):		
A.- Presentación de la Oficina	70	/100
B.- Presentación y contenido de carteleras informativas	50	/100
C.- Ubicación de afiches y banners informativos	100	/100
D.- Aspectos físicos de counter de recepción	80	/100
E.- Isla Web o Salas de Internet	75	/100
F.- Pantallas del Q-Matic y televisor	70	/100
PROMEDIO	74,17	
PESO (30%)	22,25	

2.- ASPECTOS ESPECÍFICOS		
PESO (70%) = 47		
G.- Counter de Recepción		
Promedio (G1, G2, G3, G4, G5)		
G1.- Protocolo	70	/100
G2.- Calma y control de expresiones durante la atención	60	/100
G3.- Calidad y claridad de información	30	/100
G4.- Imagen y presentación del servidor	75	/100
G5.- Otros aspectos	70	/100
PROMEDIO:	61	
PESO (30%):	18,3	
H.- Servidor Asistente de ventanilla		
Promedio (H1, H2, H3, H4, H5)		
H1.- Protocolo	75	/100
H2.- Calma y control de expresiones durante la atención	70	/100
H3.- Calidad y claridad de información	80	/100
H4.- Imagen y presentación del servidor	70	/100
H5.- Otros aspectos	70	/100
PROMEDIO:	73	
PESO (50%):	36,5	
I.- FACTORES COMPLEMENTARIOS		
Promedio (I1, I2, I3, I4)		
I1.- Recursos y medios didácticos utilizados	50	/100
I2.- Nivel de aplicabilidad de la información	70	/100
I3.- Presentación de la ventanilla	75	/100
I4.- Duración de la transacción	40	/100
PROMEDIO:	58,75	
PESO (20%):	11,75	

CALIFICACIÓN AGENCIA	
ASPECTOS GENERALES (30%) + ASPECTOS ESPECÍFICOS (70%) =	69

Fuente: Derechos del contribuyente – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Como se puede observar el promedio general de la agencia de Ambato fue de 69/100 y a pesar de cumplir con muchos de los parámetros, su calificación total está por debajo de la puntuación mínima de 70/100, lo cual implica que existen aspectos a mejorar, entre ellos los siguientes:

- 1) Aspectos generales: presentación y contenido de las carteleras informativas (la cartelera principal no incluye los requisitos para todos los tipos de trámites).
- 2) Counter de recepción: calma y control de expresiones del funcionario o funcionaria durante la atención; calidad y claridad de la información.
- 3) Factores complementarios: recursos y medios didácticos utilizados (poca disponibilidad de material informativo impreso como formularios, trípticos, hojas de requisitos en la ventanilla de atención); la duración de la transacción no fue la adecuada (tiempo total de la atención alto).

4.1.3.1.2. Insuficiencia de personal de ventanillas

El segundo punto más aquejado a través del canal presencial es la ausencia del personal con un 12,83% de descontento de los contribuyentes y el que tiene que ver directamente con los agentes tributarios del Departamento de Asistencia al contribuyente (antes denominado Departamento de Servicios Tributarios).

A través del análisis se determinó los motivos por los cuales los servidores públicos se ausentan temporalmente de la institución y se relaciona con los siguientes aspectos: vacaciones, capacitaciones en horarios laborables, permisos personales, maternidad, enfermedad, lo cual ha conllevado que en ciertos lapsos de tiempo no se cuente con todo el personal necesario para agilizar la atención, lo que conlleva a que se incrementen los tiempos de espera generando malestar e insatisfacción en los contribuyentes. Los tiempos promedios de espera en la agencia Ambato se presentan a continuación, tomando en consideración que en los meses de julio, agosto y noviembre del año 2014 tuvieron los más altos tiempos en razón de que existió el mayor número de ausentismo de los servidores.

Tabla 6. Tiempos de espera en la atención del personal de ventanilla

TIEMPOS DE ESPERA (minutos)												
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PROMEDIO
07:18	12:38	07:42	12:02	14:06	19:32	26:10	21:16	20:32	13:02	29:02	14:42	16:30

Fuente: Departamento de Asistencia al Contribuyente – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El tiempo promedio de atención fue de 16 minutos, pero en el mes de Julio el tiempo se incrementó a 26 minutos, en Agosto fue de 21 minutos y en Noviembre llegó a 29 minutos repercutiendo enormemente en el grado de insatisfacción de los contribuyentes puesto que deben permanecer más tiempo en las oficinas a la espera de su turno, lo cual conlleva a que un gran número de contribuyentes abandone las instalaciones sin haber percibido el servicio.

4.1.3.1.3. Inscripción/actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El proceso de inscripción de RUC registró el 6,50% de inconformidad de los contribuyentes y se reflejó en el número de quejas recibidas por el buzón físico y el tiempo de espera reportado mes a mes. A continuación se presenta el promedio de tiempos de atención para los trámites de RUC de acuerdo a las estadísticas del mes de Julio - 2014 de la agencia Ambato del Servicio de Rentas Internas Zonal 3:

Tabla 7. Tiempos de atención de turnos para RUC

CATEGORÍAS	TIEMPO ÓPTIMO DE ATENCIÓN	TURNOS ATENDIDOS	TIEMPO DE ATENCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ÓPTIMO	TIEMPO NO PLANIFICADO
	(a)	(b)	(c)	d = b * c	e = a * b	d - e
RUC NATURALES	0:09:00	3129	0:13:08	684:54:12	469:21:00	215:33:12
RUC SOCIEDADES	0:14:00	353	0:21:02	123:44:46	82:22:00	41:22:46

Fuente: Departamento de Asistencia al Contribuyente – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Los datos informados muestran un tiempo no planificado de 215 horas para personas naturales y 41 horas para sociedades y se debe a que el tiempo utilizado sobrepasa considerablemente al tiempo óptimo esperado por motivos como: duplicidad en ciertos requisitos solicitados y la no verificación de datos de los contribuyentes en línea que permitan obtener esta información al instante. A continuación se describe el proceso de inscripción voluntaria de los contribuyentes, así como los requisitos requeridos.

a) Inscripción de RUC para personas naturales y sociedades

Las personas naturales o sociedades que inicien una actividad económica tienen la obligación de inscribirse en el RUC con el objetivo de ser identificados con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. El proceso de inscripción es el que mayor dificultad genera en comparación con la actualización y suspensión/cancelación, puesto que, exige la presencia obligatoria del contribuyente o un representante a las oficinas del SRI con la respectiva documentación para registrar sus datos, [23].

Los requisitos para inscribirse en el RUC se describen en el **Apéndice A (cuadro A1; cuadro A2; cuadro A3)** para personas naturales, sociedades públicas y privadas respectivamente, los formularios para inscripción de sociedades se presentan en el **Apéndice B (formulario B3; formulario B4)** y su diagrama de proceso se muestra en el **(Apéndice C; diagrama C1)**, [24].

b) Actualización de RUC para personas naturales y sociedades

Una vez inscrito el contribuyente, es obligación comunicar al SRI, dentro del plazo de treinta días los cambios producidos en la información originalmente presentada, [25], por los siguientes hechos:

- Cambios de denominación o razón social.
- Cambios de la actividad económica.

- Cambio de domicilio.
- Transferencia de bienes o derechos a cualquier título.
- Cese de actividades.
- Aumento o disminución de capitales.
- Establecimiento o supresión de sucursales, agencias, depósitos u otro tipo de negocio.
- Cambio de representante legal.
- Cambio de tipo de empresa.
- La obtención, extinción o cancelación de beneficios derivados de las leyes de fomento.
- Cualquier otra modificación que se produjeran respecto a los datos consignados en la solicitud de inscripción.

El diagrama de proceso para actualización se muestra en el [\(Apéndice C; diagrama C2\)](#), [24].

El Servicio de Rentas Internas para facilitar el proceso de actualización de RUC, implementó a partir de septiembre de 2014 un nuevo servicio en línea, que permite a los contribuyentes (personas naturales nacionales y extranjeras residentes y no residentes en el país), modificar la siguiente información de su Registro Único de Contribuyentes por internet:

- Dirección de domicilio
- Dirección de establecimientos (matriz y adicionales)
- Nombre de fantasía o comercial (matriz y adicionales)
- Medios de contacto (teléfono convencional, correo electrónico, número celular, fax, código postal, casillero judicial, web, apartado postal).

Cabe indicar que el incremento y eliminación de establecimientos y actividades no se puede realizar en línea, por lo que de requerirlo el contribuyente debe acercarse a las oficinas del SRI y realizar el proceso similar al de inscripción de RUC.

4.1.3.1.4. Trámites de vehículos

Otro de los aspectos a mejorar es el de los trámites de vehículos, ya que según las quejas recibidas por el medio físico representaron el 9,33% de inconvenientes y el 9,78% a través del canal en línea. La complejidad de la documentación requerida se ve reflejado en los tiempos de atención los cuales se detallan a continuación, tomando como referencia estadísticas del mes de Julio - 2014 de la agencia Ambato del Servicio de Rentas Internas Zonal 3:

Tabla 8. Tiempos de atención de turnos para vehículos

CATEGORÍAS	TIEMPO ÓPTIMO DE ATENCIÓN	TURNOS ATENDIDOS	TIEMPO DE ATENCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ÓPTIMO	TIEMPO NO PLANIFICADO
	(a)	(b)	(c)	$d = b * c$	$e = a * b$	$d - e$
VEHÍCULOS	0:07:42	2929	0:10:16	501:11:04	375:53:18	125:17:46

Fuente: Departamento de Asistencia al Contribuyente – Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El tiempo no planificado promedio se encuentra cerca de 125 horas por mes para los trámites de vehículos y este factor es similar al de RUC por la no simplificación de ciertos requisitos y no realizar la verificación de datos de los contribuyentes en línea. Dentro de este proceso el que mayor inconveniente presenta es el de **Exoneración, reducción y rebaja especial del impuesto a la propiedad de los vehículos y exoneración del impuesto ambiental a la contaminación vehicular**, que se otorga a los siguientes beneficiarios:

- a) Las exoneraciones corresponden a la disminución del 100% del impuesto y proceden para:
 - Instituciones del sector público.
 - SOLCA, Cruz Roja, Junta de Beneficencia de Guayaquil.
 - Organismos internacionales y diplomáticos.
 - Choferes profesionales, a razón de un vehículo por titular.

- b) Las reducciones corresponden a la disminución del 80% del impuesto y se proceden para:
 - Transporte público.
 - Vehículos de una tonelada o más destinados a actividades productivas o de comercio.

- c) Las rebajas especiales corresponden a la disminución de USD 8000,00 en el valor del avalúo vehicular que se considerará para el cálculo del impuesto, a razón de un vehículo por titular. Sus beneficiarios son:
 - Personas con discapacidad.
 - Personas de la tercera edad.

- d) Están exonerados del pago del Impuesto ambiental a la contaminación vehicular los siguientes vehículos motorizados de transporte terrestre:
 - Los de propiedad de las entidades del sector público;
 - Los que accedan al beneficio de exoneración por chofer profesional, reducción por transporte público y por tonelaje;
 - Las ambulancias y hospitales rodantes;
 - Los considerados como clásicos;
 - Los eléctricos;

- Los destinados para el uso y traslado de personas con discapacidad;
- Los de propiedad de personas mayores a sesenta y cinco años de edad y con ingresos mensuales estimados en un máximo de cinco remuneraciones básicas unificadas o que tuviera un patrimonio que no exceda de quinientas remuneraciones básicas unificadas,
- Organismos internacionales y diplomáticos.

El formulario para este proceso se presenta en el (Apéndice B, formulario B5), los requisitos se muestran en el (Apéndice A, cuadro A4) y su diagrama de flujo se lo detalla en el (Apéndice C, diagrama C3), [26].

4.1.3.2. Centro de Atención Telefónica (CAT)

El CAT reportó el 16,50 % de descontento a través del medio físico y el 9,36% por el canal en línea, por motivos como los siguientes: dificultad e imposibilidad para contactarse telefónicamente, tiempos de espera altos, demora en respuestas por consultas efectuadas vía internet, falta de unificación de criterios de los servidores, consultas tributarias insatisfechas, mala atención del funcionario, información inconsistente o errónea, lo que ha generado un alto grado de insatisfacción de los contribuyentes por el uso de este servicio.

El centro de atención telefónica actualmente opera en dos ciudades: en Riobamba donde posee su central principal y se encuentra localizado en las calles Bolívar Santillán y Circunvalación, el cual cuenta con 42 teleoperadores, 4 supervisores, 1 administrador; y, el segundo centro de operaciones ubicado en Guayaquil en el edificio *World Trade Center* el cual posee 14 teleoperadores y 1 supervisor. El centro de atención de Riobamba maneja las actividades descritas en el numeral 4.1.1.2 y el de Guayaquil se dedica a consultas relacionadas al Departamento de gestión de cobro.

Desde el 7 de Marzo de 2014 comenzó a funcionar el centro de atención telefónica en la ciudad de Riobamba. En los primeros meses del año, el servicio se prestaba desde la ciudad de Guayaquil y desde Marzo hasta Julio la atención era compartida en estas dos ciudades.

El CAT de Riobamba posee una estructura bien definida la cual se ve reflejada en los procesos de medición del servicio a través de un software moderno denominado CCPulse+ proveído por la empresa TELALCA, el mismo que se encuentra instalado en los servidores de Guayaquil y el acceso para el personal de Riobamba es vía remota para ejecutar la aplicación.

Figura 7. Software de control de llamadas del CAT Riobamba

	TOTAL LLAMADAS				TIEMPOS								Status	
	▲ Inte	Consul	Sali	Entrantes	Promedio Entrantes	Pro	Pr	AvgHandle	TotalLogin	Total tiem	TotalNR	TotalTalk		Hold Time
80451 - SRI-RIO-Calderon Sevilla Tatiana Maribel.	0	0	0	67	00:02:39	00:...	0...	00:02:39	05:30:19	00:01:05	00:00:03	03:56:12	00:42:48	(00:00:12) CallInbound
80452 - SRI-RIO-Endara Lamae Ivan Fabricio.	0	0	0	50	00:02:04	00:...	0...	00:02:05	02:48:52	00:00:51	00:00:01	01:50:03	00:12:36	(00:00:39) WaitForNext...
80457 - SRI-RIO-Pazmino Gabor Juan Fernando.	0	0	0	94	00:02:26	00:...	0...	00:02:27	05:20:11	00:01:27	00:00:04	03:59:48	00:06:30	(00:01:12) WaitForNext...
80462 - SRI-RIO-Garcón Rodríguez Andrea Alejandra.	0	0	0	94	00:02:20	00:...	0...	00:02:21	05:22:43	00:01:37	00:00:06	04:09:03	00:15:07	(00:02:56) CallInbound
80465 - SRI-RIO-Gujano Orozco Maria Elena.	0	0	0	97	00:02:03	00:...	0...	00:02:04	05:20:43	00:01:35	00:00:05	03:48:28	00:22:05	(00:01:21) CallInbound
80469 - SRI-RIO- Escobar Parra Cristina Gabriela.	0	0	0	65	00:02:01	00:...	0...	00:02:02	05:52:42	00:01:09	00:00:03	03:28:47	01:09:51	(00:02:49) CallInbound
80470 - SRI-RIO-Santillán Aldaz Alicia Alejandra.	0	0	0	84	00:02:36	00:...	0...	00:02:37	05:24:45	00:01:23	00:05:21	04:07:56	00:15:33	(00:02:13) CallInbound
80471 - SRI-RIO-Solano Amijo Kevin Giancarlo.	0	0	0	102	00:02:11	00:...	0...	00:02:12	05:22:52	00:01:42	00:00:05	04:04:06	00:11:52	(00:01:12) WaitForNext...
80472 - SRI-RIO-Valdez Cando Jessica Paola.	0	0	0	78	00:02:45	00:...	0...	00:02:46	05:27:39	00:01:17	00:00:03	04:08:13	00:22:45	(00:00:01) WaitForNext...
80474 - SRI-RIO-Brito Almeida Alejandra Estefanía.	0	0	0	68	00:02:37	00:...	0...	00:02:37	04:25:38	00:01:11	00:07:39	03:18:55	00:12:11	(00:00:12) WaitForNext...
80480 - SRI-RIO-Moreano Rodriguez Daniela Cecilia.	0	0	0	66	00:03:16	00:...	0...	00:03:17	05:22:37	00:01:02	00:11:34	03:59:06	00:17:19	(00:03:08) CallInbound

	Total Calls				Distributed Calls		Ratios		Average Time		Queue Lead		Total Time
	▲ Ingresadas	Abandonadas	En espera	Contestadas	Abandonadas al timbrar	Distributed	Abandoned	Distribute	Abandon	Current	Maximum	Minimum	
UQInbound_SwitchA440	0	0	0	0	0	100	0	00:00:00	00:00:00	0	0	0	00:00:00
UQInboundRiobamba_SwitchA4400	3557	48	0	3509	1	97.15	1.24	00:00:14	00:00:33	0	20	0	00:25:07
UQOutbound_SwitchA4400	457	3	0	464	2	76.64	0.17	00:00:00	00:00:00	0	2	0	00:00:00

Fuente: Dep. Asistencia al Contribuyente CAT Riobamba – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Para el acceso a las grabaciones de las llamadas atendidas se ingresa por medio del *browser* de internet al sistema denominado OmniPCX que se encuentra instalado en los servidores de Guayaquil. El personal de Riobamba lo utiliza a diario a través de los usuarios Administrador y los Supervisores del CAT para efectuar el control del servicio.

Figura 8. Acceso al software de control de grabación de llamadas del CAT Riobamba

Supervisión de llamadas

- Supervisión silenciosa
- Acción de grabación

Llamadas grabadas

- Mis llamadas
- Mi equipo de llamadas
- Reports

Mis opciones

- Reglas de grabación
- Cambiar contraseña
- Descargar

Buscar llamadas | Conectado: Supervisor1 | Desconexión |

Mis búsquedas

Buscar llamadas

Seleccione un equipo: Riobamba

Fecha y hora de la llamada: Realizada hoy

Nombre: Todos

Apellido: Todos

Otros criterios: Add Criteria

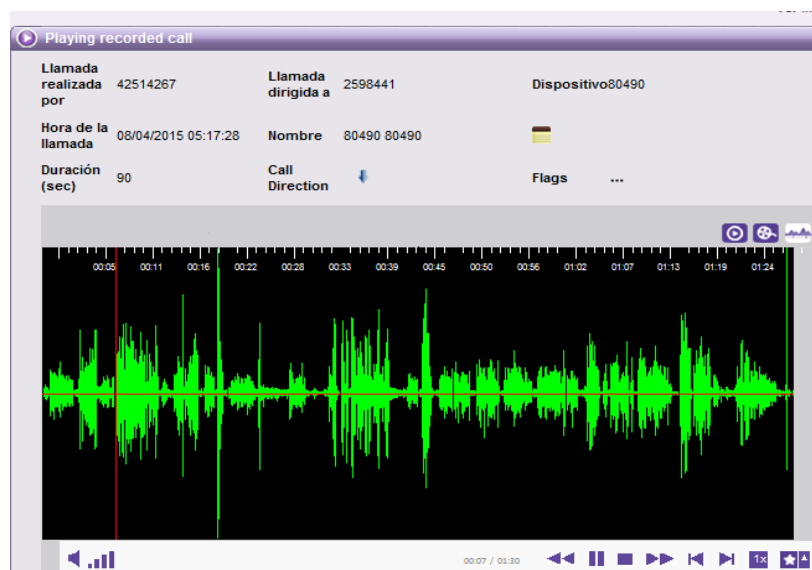
Order by: Call Date Descending

Resultados por página: 10

Fuente: Dep. Asistencia al Contribuyente CAT Riobamba – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Figura 9. Software OmniPCX para control de grabación de llamadas del CAT Riobamba



Fuente: Dep. Asistencia al Contribuyente CAT Riobamba – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El inconveniente principal del CAT es que a pesar de que el centro de operaciones primario es en Riobamba, los servidores de los sistemas de monitoreo y grabación de llamadas se encuentran en Guayaquil, lo que conlleva a que el personal de Riobamba se conecte remotamente generando demoras en los tiempos de respuesta del sistema y muchas veces existiendo dificultad en la conexión (cortes del servicio).

Otra falencia detectada es que el proceso de control de calidad que se realiza en el CAT Guayaquil no guarda uniformidad con el CAT de Riobamba, es decir no se utilizan los mismos instrumentos de medición, lo cual repercute en el servicio brindado.

Por último, el direccionamiento de las consultas no es el adecuado, puesto que cuando el CAT Guayaquil atiende inquietudes que no corresponden a gestión de cobro, aquellas no son bien asistidas o direccionadas al CAT de Riobamba generando confusión e insatisfacción en los contribuyentes.

a. Formularios e instrumentos de medición del servicio brindado

En la actualidad el Departamento de Asistencia al Contribuyente de la Zonal 8 (Guayas) utiliza una sencilla matriz para efectuar el control de calidad del servicio brindado a través de los supervisores o el administrador, dicha matriz posee ciertos parámetros como: fecha y hora de llamada, el tiempo de espera, el tema general consultado y la calificación del servicio. La plantilla

permite evaluar de una forma subjetiva el desempeño del servicio y la asistencia brindada al contribuyente.

Tabla 9. Matriz de medición del CAT Guayaquil

FECHA LLAMADA	HORA LLAMADA	SERVIDOR QUE REALIZA LLAMADA	TIEMPO ESPERA (minutos)	SERVIDOR DEL CAT QUE ATIENDE LA LLAMADA	TEMA GENERAL A CONSULTAR	PREGUNTA REALIZADA	RESPUESTA (breve resumen)	CALIFICACIÓN (5 - 1)	OBSERVACIONES
Fecha en la que se realiza la llamada	Hora en la que se realiza la llamada	Nombres y apellidos del servidor verificador	Tomar el tiempo que el Teleoperador lo deja en espera	Nombres y apellidos del Teleoperador que atiende la llamada	Se generará una lista para escoger automáticamente el tema, por ejemplo: RUC / Matriculación / Cobro / Generación de Claves / Devoluciones de IVA	Colocar la pregunta escogida	Colocar el resumen de la respuesta dada por el Teleoperador	Colocar la calificación de acuerdo a la respuesta indicada 5 = excelente; 4 = muy buena; 3 = buena; 2 = regular; 1 = deficiente	Colocar temas de protocolo de atención del Teleoperador, entre otros

Fuente: Dirección Nacional – SRI Zonal 8

Elaborado por: Geovanny Espinoza

b. Periodicidad de la medición del servicio

La medición de los servicios brindados por el CAT Guayaquil a través del control de calidad la realiza cada semana el supervisor para de esta manera establecer el grado de cumplimiento del canal de atención telefónico.

c. Datos obtenidos del sistema CCPulse+

Por medio del software CCPulse+ se obtienen los datos del promedio de las llamadas atendidas y abandonadas por los teleoperadores, así como los tiempos de duración, correos respondidos y número de servidores que atendieron las mismas, correspondientes al año 2014.

Tabla 10. Reporte mensual promedio de llamadas del CAT

GUAYAQUIL	Promedio
Atendidas teleoperador	40.617
Abandonadas	5.304
Total	45.921
% Abandonadas	11,55%
Tiempo promedio de atención	0:03:54
Tiempo promedio de abandono	0:01:21
Tiempo promedio de espera	0:01:01
Atendidas IVR	93.193
Total llamadas atendidas	93.193
% atendidas IVR	100%
Correos respondidos	459
Teleoperadores	14
Teleoperadores conectados	12
Supervisores	1
Administrador	1

Fuente: Dep. Asistencia al Contribuyente – SRI Zonal 3

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El reporte presenta datos como los siguientes: el porcentaje de llamadas telefónicas abandonadas correspondió al 11% del total, es decir, 11 llamadas de cada 100 son rechazadas, lo cual demuestra que una gran cantidad de contribuyentes no pudieron ser atendidos.

El tiempo promedio de atención es de aproximadamente 4 minutos y el tiempo de espera es de 1 minuto, lo que indica que los contribuyentes atendidos son asesorados de una manera rápida pero estos datos no proporcionan aspectos como si la información brindada fue veraz, concisa o la efectividad del servicio ofrecido.

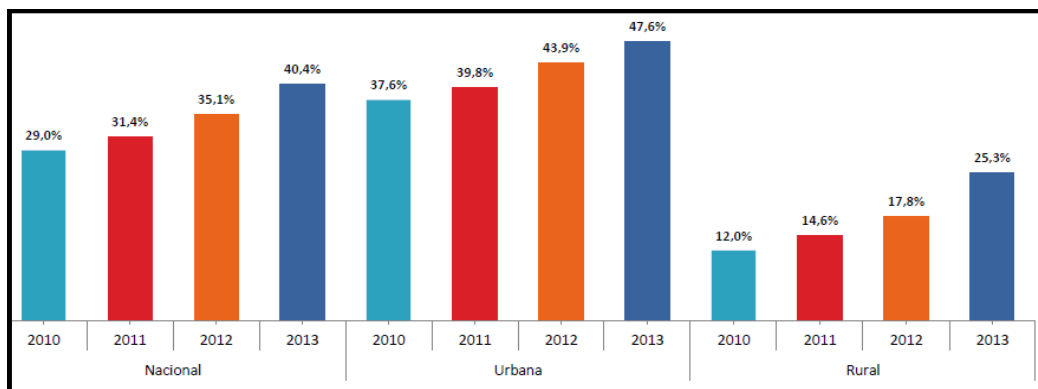
Los correos con respecto a inquietudes de los contribuyentes fueron respondidos hasta el mes de Junio de 2014, debido a que se quitó el canal en la página web institucional por problemas del sistema.

4.1.3.3. Canal electrónico

Para realizar el diagnóstico de este tipo de canal, es necesario conocer datos acerca de la utilización del internet y *smartphones* por parte de la población ecuatoriana.

Según estadísticas del INEC el 40,4 % de la población del Ecuador ha utilizado internet en los últimos 12 meses. El uso de esta herramienta en el área urbana es del 47,6% mientras que en el sector rural es del 25,3 %, [30].

Figura 10. Porcentaje de personas que han utilizado Internet en los últimos 12 meses por áreas

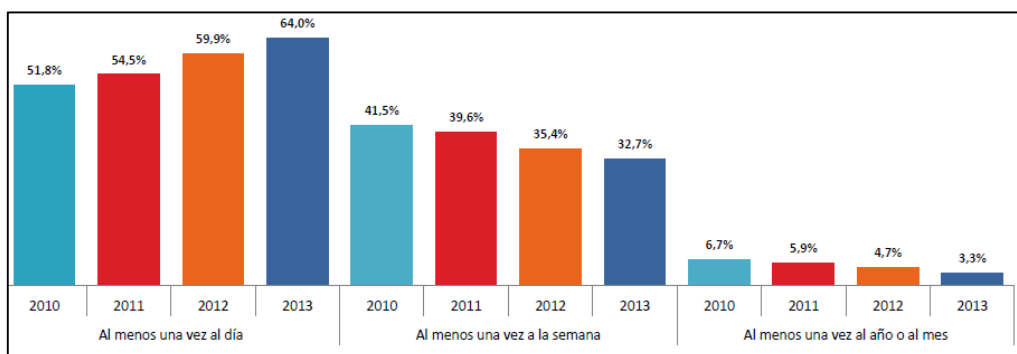


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo – ENEMDU (2011 – 2013)

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El 64% de las personas que usa internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 32,7%, [30].

Figura 11. Frecuencia de uso de Internet a nivel nacional

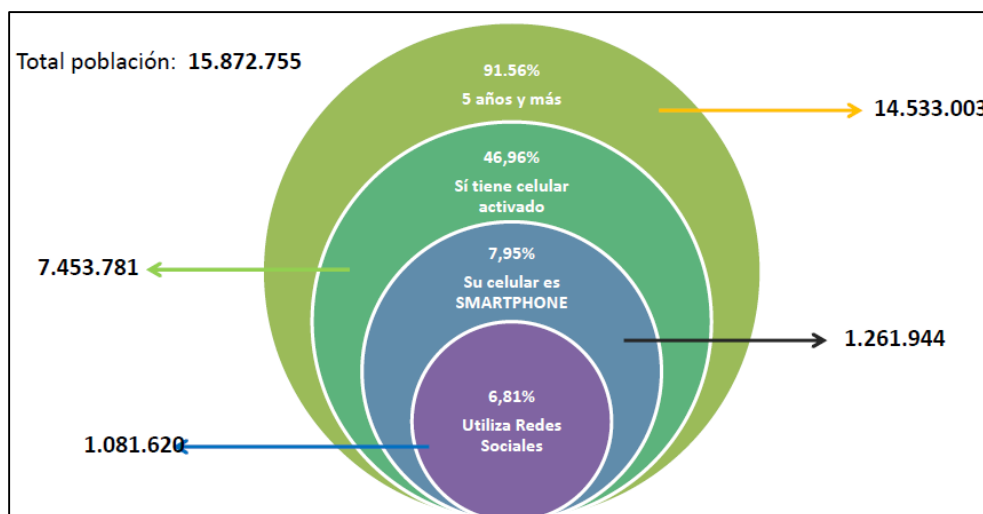


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo – ENEMDU (2011 – 2013)

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Una estadística muy importante es el que demuestra el uso de celular y redes sociales en la población, en donde 14 millones de habitantes desde los 5 años en adelante poseen equipo celular, de los cuales el 6,81 % utiliza Redes Sociales, el 7,95% dispone de redes sociales en su dispositivo, el 46,96% de los habitantes posee celulares activados, [30].

Figura 12. Porcentaje de población con celular y redes sociales



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo – ENEMDU (2011 – 2013)

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Las estadísticas demuestran que el uso de internet, redes sociales y dispositivos móviles va en vertiginoso aumento año a año, por esta razón es importante que las instituciones enfoquen sus esfuerzos en la potencialización de estas herramientas para ampliar su segmento de clientes y brindar facilidades a los ya existentes.

a. Acceso y funcionalidad de la página web del SRI

El acceso y funcionalidad de la página del SRI es uno de los aspectos más relevantes para el proceso de satisfacción del contribuyente, sin embargo a través de los buzones en línea se registró un 16,48% de descontento por motivos como: dificultad para localizar las opciones de servicios en línea, problemas para actualizar programas, poca difusión de planes de capacitación, dificultad para localizar información de cambios en la normativa, entre otros.

Actualmente la Administración Tributaria no realiza medición de sus servicios en línea por lo que se dificulta el monitoreo de los servicios que brinda esta potente herramienta y de esta manera resulta más complejo el determinar las necesidades de los usuarios en aspectos como: interfaz, utilidad, accesibilidad, navegabilidad y actualización de la información. Realizar periódicamente informes de medición para el sitio web de la institución puede significar el éxito o fracaso de la imagen de la organización ya que no solo es el hecho de poseer una página web estéticamente aceptable, más creativa, más usable o de ofrecer mejores servicios, sino es fundamental testear, medir evaluar y comparar resultados cuantificables para gestionar la evolución del portal, por este motivo se debe establecer los mecanismos para evaluar estos aspectos que son de mucha importancia en la realidad de las instituciones.

b. Cuentas del SRI en otros sitios web y redes sociales

En la actualidad el Servicio de Rentas Internas posee cuentas en sitios web como el *youtube* y en redes sociales como el *facebook* y *twitter*, [28], por medio de los cuales ha tratado de llegar a los contribuyentes que utilizan estas herramientas tecnológicas, difundiendo información general de la institución, pero no ha logrado captar la atención esperada de los internautas. A continuación se presenta la medición de estas herramientas, las mismas que determinan su grado de aceptación.

Tabla 11. Cuentas del SRI en sitios web y redes sociales

Herramienta	Descripción	Nivel de aceptación
Facebook	El SRI posee una cuenta gratuita la cual permite difundir sus servicios y mantener contacto cercano con los contribuyentes.	27.703 likes
Twitter	El SRI mantiene una cuenta para obtener contacto con las personas de su interés en tiempo real a través de mensajes breves de texto, por medio de una sencilla pregunta: ¿Qué estás haciendo?	8.672 tweets 71003 seguidores
Youtube	El SRI posee cuenta para distribuir videos acerca de la difusión de campañas que realiza la institución con respecto al fomento de la cultura tributaria y tutoriales de impuestos	8.000 visitas entre todos los videos publicados

Fuente: Departamento de Comunicación - SRI (14 de febrero de 2015)

Elaborado por: Geovanny Espinoza

4.1.4. Resultados de la etapa de diagnóstico

De acuerdo al diagnóstico efectuado a cada uno de los procesos que presentaron mayor dificultad, se estableció los siguientes resultados, los cuales servirán para la elaboración de la propuesta:

Tabla 12. Resultados de la etapa de diagnóstico de los canales de atención

Canal de atención	Procesos evaluados	Instrumento de recolección de información	Resultados obtenidos	Causas	Efectos
Presencial	Difusión de requisitos y falta de información	Formulario de cumplimiento de imagen y servicio	Calificación agencia Ambato: 69 / 100	Cartelera informativa no aprovechada correctamente Servidor(a) del <i>counter</i> de información no asiste correctamente al contribuyente	Confusión en los requisitos que debe presentar el contribuyente para la realización de su trámite
	Insuficiencia de personal	Buzón de quejas del SRI	12,83% de insatisfacción	Ventanillas de atención vacías por ausencia del personal	Incremento en los tiempos de espera
	Inscripción / actualización de RUC	Buzón de quejas del SRI	6,50 % de descontento	Revisión física de ciertos documentos innecesarios del contribuyente Duplicidad de ciertos requisitos	Tiempo de atención por encima del tiempo óptimo Incremento de los tiempos de espera
	Exoneración, reducción y rebaja especial del IPVM y exoneración del IACV	Buzón de quejas del SRI	9,33% de descontento a través del canal físico 9,78% de insatisfacción a través del canal en línea		
CAT	Servicio del centro de atención telefónica (Guayaquil)	Buzón de quejas del SRI	16,50% de inconformidad a través del canal físico 9,36% de insatisfacción a través del canal en línea	No se direccionan correctamente las consultas del CAT Guayaquil al CAT Riobamba. No existe uniformidad en la medición del control de calidad del servicio entre el CAT Riobamba y CAT Guayaquil	El servicio brindado es ineficiente
Electrónico	Acceso y funcionalidad de la página del SRI Aceptación en otros sitios web y Redes sociales	Buzón de quejas del SRI Información de redes sociales	16,48% de descontento 27703 likes: <i>Facebook</i> 71003 seguidores: <i>Twitter</i> 8000 visitas: <i>Youtube</i>	Difficil acceso a los servicios que brinda la página No se realiza medición del servicio brindado Poca difusión de estas herramientas	El servicio brindado es ineficiente Poca funcionalidad de la web Desconocimiento de servicios brindados por el SRI a través de estas herramientas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

4.2. Métodos aplicados

Para la construcción del producto final se obtuvo información a través de datos estadísticos que maneja el Departamento de Derechos del contribuyente respecto a las quejas, sugerencias y felicitaciones que se receptaron en el año 2014, a través de los buzones físicos con que cuenta cada una de las agencias, como del buzón en línea disponible en la web institucional.

Como segunda fuente de información se obtuvo datos de la revisión documental que se localizó tanto en documentos físicos como en la página web institucional, investigaciones previas como la revisión efectuada a la agencia Ambato en el mes de Septiembre de 2014 con respecto a los procesos de prestación del servicio brindado por el canal presencial a través de la técnica del cliente misterioso, los cuales permitieron complementar los datos obtenidos de las quejas efectuadas por los contribuyentes mencionadas en el párrafo anterior con respecto a este canal.

A través de los resultados obtenidos se determinó los procesos que presentaron mayor inconveniente en cada uno de los canales para su análisis detallado y estructuración de la propuesta.

Para el canal presencial se utilizó la observación directa y la revisión documental para establecer los procedimientos en lo concerniente a la cartelera informativa, publicación de requisitos para los diversos tipos de trámites, el servicio que brinda el *counter* de información y los procesos de RUC y vehículos.

Para el servicio del centro de atención telefónica se revisó el procedimiento que emplean los teleoperadores, así como el software utilizado y los datos estadísticos que maneja el Departamento de Asistencia al Contribuyente para determinar si los instrumentos de medición son efectivos.

Por último, para el canal electrónico se indagó el procedimiento, así como consultas efectuadas a los encargados del proceso y se concluyó que no se realiza una medición de los servicios ofrecidos por esta herramienta.

En base a los resultados que arrojó la etapa de diagnóstico se procedió a estructurar la propuesta vinculándole a cada uno de los objetivos específicos mencionados en el capítulo 2.

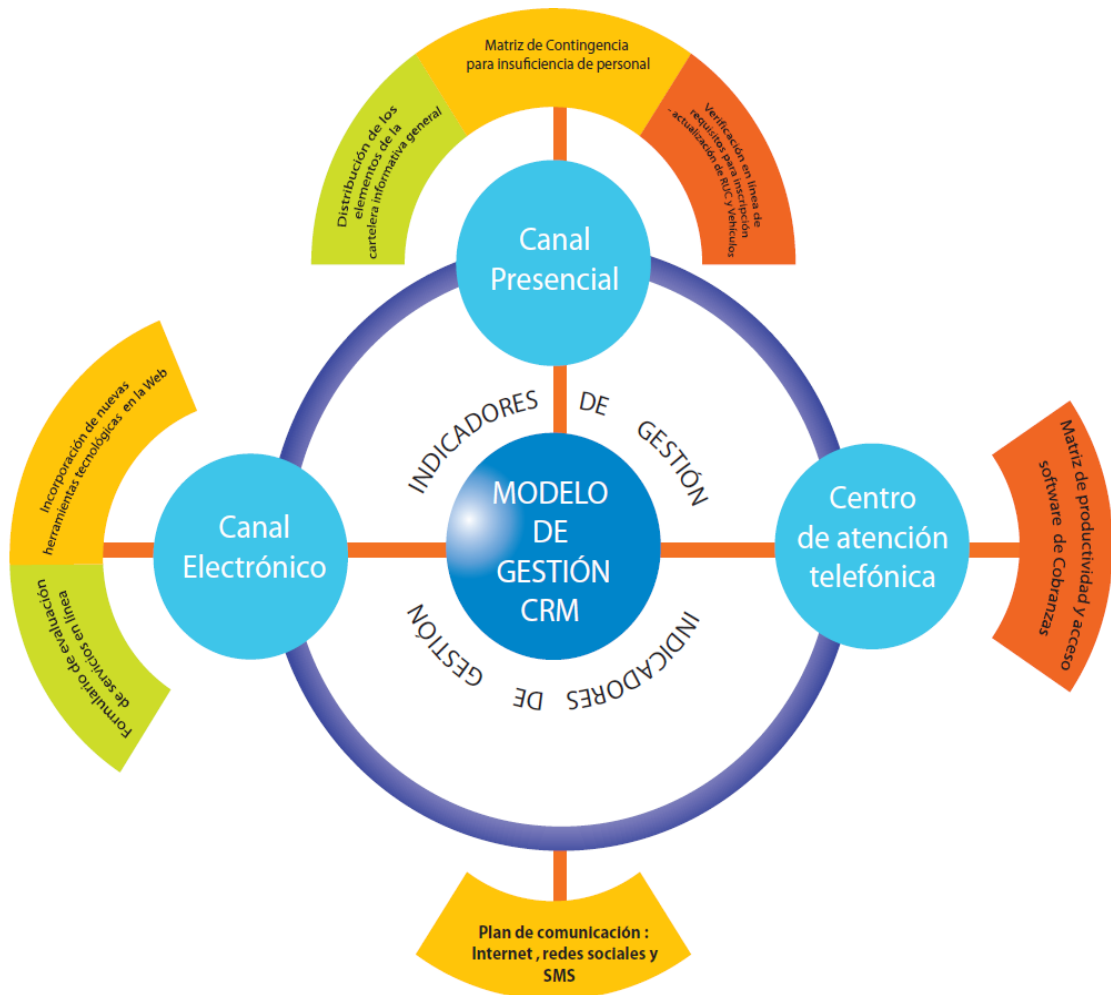
Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final

El siguiente esquema muestra el modelo de gestión propuesto para los canales de atención que están estrechamente relacionados con los objetivos específicos del presente trabajo:

Figura 13. Modelo de Gestión CRM propuesto



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.1. Propuesta de mejora de los procesos de atención al contribuyente encaminados al principio constitucional de simplicidad administrativa

5.1.1.1. Canal presencial

5.1.1.1.1. Distribución del contenido de la cartelera general informativa

Cada una de las agencias del SRI cuenta con una cartelera general informativa la cual debe presentar información tributaria acerca de trámites, derechos, obligaciones y capacitaciones de los contribuyentes, sin embargo no son organizados de la mejor manera. La propuesta establece la distribución informativa de la cartelera utilizando ambos lados de la siguiente manera:

Tabla 13. Propuesta para la distribución del contenido de la cartelera informativa

Cartelera	Proceso	Trámite / Información	Utilización del espacio físico
Parte Frontal (Requisitos)	RUC - RISE	Inscripción o actualización de personas naturales	35%
		Inscripción o actualización de sociedades	
		Requisitos adicionales	
	Vehículos	Exoneraciones: chofer profesional, transporte público, tonelaje,	40%
		Transferencia de dominio	
		Rebajas especiales: tercera edad o discapacidad	
		Cambio de servicio: de alquiler a particular, de particular a alquiler	
	Impuesto a la Renta	Requisitos adicionales	25%
		Ingresos provenientes de Herencias	
		Ingresos provenientes de Donaciones; capitulaciones matrimoniales; constitución, cancelación, renuncia y cesión de derecho de usufructo; donación en una liquidación de sociedad conyugal; renuncia de gananciales	
Parte trasera (otra información)	Derechos y obligaciones del contribuyente	Tríptico de derechos del contribuyente	30%
		Obligaciones del contribuyente	
		Información sobre cómo presentar quejas, sugerencias, felicitaciones y denuncias tributarias	
	Capacitaciones	Cronograma de capacitaciones distribuido por semanas	30%
	Servicios en línea	Uso de los servicios en línea	20%
Cuentas del SRI en redes sociales	Información sobre las cuentas que posee el SRI en redes sociales		
Información general	Noticias tributarias de interés	20%	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Figura 15. Propuesta para vista posterior de la cartelera informativa

DERECHOS DEL CONTRIBUYENTE	DERECHOS DEL CONTRIBUYENTE	CÓMO PRESENTAR QUEJAS, SUGERENCIAS, FELICITACIONES Y/O DENUNCIAS TRIBUTARIAS	30%
CAPACITACIONES	CAPACITACIONES	CAPACITACIONES	30%
SERVICIOS EN LÍNEA	SERVICIOS EN LÍNEA	SERVICIOS EN LÍNEA	20%
INFORMACIÓN GENERAL	INFORMACIÓN GENERAL	INFORMACIÓN GENERAL	20%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

A más de la cartelera informativa se propone ubicar afiches y *banner* con información actualizada de requisitos para los trámites más importantes en lugares visibles a lo largo de la sala de espera del Departamento de Asistencia al Contribuyente, con el fin de evitar que se congestione el *counter* de información para solicitar este tipo de información. Los afiches deberán hacer hincapié en la difusión de los canales electrónicos en donde el contribuyente puede acceder y localizar las distintas solicitudes y requisitos de trámites evitando de igual manera la aglomeración en la sala de espera.

5.1.1.1.2. Capacitación, supervisión y evaluación del servidor del *counter* de información

Este tipo de inconveniente se presenta porque en el *counter* de información existe un solo servidor o servidora para asignación de turnos, revisión de requisitos e información que brinda al contribuyente, lo cual repercute en que no brinde un servicio de calidad por las múltiples tareas

que el servidor debe realizar al mismo tiempo, así como por desconocimiento íntegro de los requisitos. La propuesta se enfoca hacia el servidor(a) de información, a través de las siguientes actividades:

Tabla 14. Actividades propuestas para el servidor(a) del *counter* de información

Nº	Actividad	Periodicidad	Beneficio	Observaciones
1	Capacitar constantemente al servidor(a) con respecto a los requisitos de todos los tipos de trámites	semanal	Conocimiento íntegro de los requisitos	
2	Evaluar al servidor(a) acerca de los requisitos y funciones del puesto	quincenal	Mejorar el desempeño del servidor	Las calificaciones efectuadas servirán para la evaluación de desempeño (conocimiento del puesto) que se realiza al funcionario anualmente
3	Recomendar al servidor(a) que se limite en contestar solo inquietudes cortas respecto a los requisitos	semanal	Tiempo de atención más rápido	Si el contribuyente posee consultas tributarias se le debe direccionar a un agente tributario a través de un turno para que satisfaga de una manera más detallada su solicitud.
4	Supervisar el tiempo de atención al servidor(a)	diaria	Fluidez en la cola de espera.	El tiempo entre la revisión de los requisitos y la entrega del turno no sobrepase el minuto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.1.1.3. Matriz de contingencia para ausencia del personal de ventanilla

Con el propósito de mitigar este impacto que compromete la atención oportuna a los contribuyentes, a través del análisis respectivo se propone lo siguiente:

- Planificación anticipada de los permisos por vacaciones y que permita una distribución equitativa del personal a lo largo de todo el período (enero-diciembre del año siguiente).
- El apoyo de funcionarios de otras áreas o departamentos (*back up*) que colaboren con el personal de ventanilla ausente, para la realización de trámites que no requieran mucha complejidad o riesgo como los siguientes: generación de claves, información tributaria, inscripción/actualización de RUC para personas naturales, traspaso de dominio de vehículos

Para que la propuesta tenga éxito se requiere que cada departamento asigne mínimo un *back up* el cual posea una clave de contingencia con los roles necesarios para el acceso a los sistemas que maneja el Departamento de Asistencia al Contribuyente, así como capacitar al personal de

apoyo acerca de los procesos de ventanilla. Al tomar como muestra la agencia matriz de Ambato correspondiente a la zonal 3, se realizó el análisis con los siguientes recursos:

Tabla 15. Propuesta de apoyo al personal de ventanilla

N° Ventanillas disponibles	Promedio de funcionarios atendiendo	Departamento de apoyo	N° de back up
24	20	Gestión Tributaria	1
		Reclamos	1
		Devolución de Impuestos	1
		Secretaría	1
		Dep. de Cobro	1
		Administrativo-Financiero	1
		TOTAL	6

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Al contar con 24 ventanillas disponibles, 20 funcionarios en promedio atendiendo y el apoyo de 6 departamentos con su personal de *back up*, se ha calculado el tiempo recuperado tomando en cuenta como máximo 2 soportes para el análisis:

Tabla 16. Análisis del tiempo no producido en ventanillas

DÍA PROMEDIO						
a	b	c	d	e	$x = (a + d)$	$y = (x \cdot b \cdot c) / (a \cdot b)$
Promedio diario de contribuyentes atendidos	Funcionarios atendiendo	Horas productivas funcionario	Contribuyentes no atendidos	Tiempo en espera promedio	Total de contribuyentes	Tiempo no producido
(personas)	(personas)	(horas)	(personas)	(h:mm:ss)	(personas)	(horas)
712	20	7,33	99	0:10:05	811	8,35

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Tabla 17. Análisis del tiempo recuperado en ventanillas

CÁLCULO ESTIMADO DE IMPACTO						
f	$b1 = (b + f)$	$a1 = (a \cdot b1) / b$	$d1 = x - a1$	$y1 = (x \cdot b1 \cdot c) / (a1 \cdot b1)$	$z = y - y1$	$m = z \cdot 60$
Mínimo de funcionarios otros departamentos	Mínimo de funcionarios en atención	Promedio diario de contribuyentes atendidos	Contribuyentes no atendidos	Tiempo no producido	Tiempo recuperado total	Tiempo recuperado total (minutos)
(personas)	(personas)	(personas)	(personas)	(horas)	(horas)	(minutos)
1	21	748	63	7,95	0,40	24
2	22	783	28	7,59	0,76	46

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Explicación:

Se estima que durante un día promedio 20 funcionarios atendieron a 712 contribuyentes, de los cuales 99 no se presentaron en el momento de su turno. Las horas de tiempo no aprovechado son 8,35; siempre que se aumente como mínimo a 1 funcionario de apoyo en la capacidad de atención, los contribuyentes no atendidos decremantan a 63, el tiempo no aprovechado se reduce a 7,95, de manera que se recupera 24 minutos, es decir un 5% del tiempo no producido.

Aumentando a 2 los funcionarios de apoyo en la capacidad de atención, los contribuyentes no atendidos son solo 28, el tiempo no aprovechado se reduce a 7,59, de este modo se recupera 46 minutos, es decir un 10% del tiempo no producido.

Como se puede observar, al incrementar el número de servidores en ventanillas, el total de contribuyentes no atendidos disminuye, lo cual repercute notablemente en la atención puesto que se brinda el servicio a una mayor cantidad de contribuyentes.

A continuación se presenta una matriz de contingencia en la cual se reemplaza a los agentes tributarios que deban ausentarse por aspectos como: vacaciones, enfermedad o maternidad con un *back up* de cada departamento asignado a cada una de las ventanillas en horas pico o donde exista mayor afluencia de contribuyentes.

Tabla 18. Matriz de contingencia propuesta para insuficiencia de personal de ventanilla

AGENCIA	2014																								PROPUESTA (BACK UP DE OTROS DEPARTAMENTOS)
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		
	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	DESDE	HASTA	
VENTANILLA 1									4	11							14	28							GESTIÓN TRIBUTARIA
VENTANILLA 2													3	12	31	31	1	14							RECLAMOS
VENTANILLA 3															28	31	1	6					7	21	ADM-FINANC
VENTANILLA 4																	4	13			23	30	1	7	SECRETARÍA
VENTANILLA 5			16	28	1	3							24	31	1	2									DEP. DE COBRO
VENTANILLA 6										22	30	1	6								27	30	1	6	DEV. IMPUESTOS
VENTANILLA 7													31	31	1	9						4	18		GESTIÓN TRIBUTARIA
VENTANILLA 8															14	23			12	26					RECLAMOS
VENTANILLA 9					16	30					5	14													ADM-FINANC
VENTANILLA 10	1	5	2	16											14	23									SECRETARÍA
VENTANILLA 11													31	31	1	9	28	30	1	12					DEP. DE COBRO
VENTANILLA 12									29	31	1	7	7												DEV. IMPUESTOS
VENTANILLA 13											12	21									9	23			GESTIÓN TRIBUTARIA
VENTANILLA 14															24	31					4	18			RECLAMOS
VENTANILLA 15					2	16									21	30									ADM-FINANC
VENTANILLA 16													17	26									21	31	SECRETARÍA
VENTANILLA 17					30	31	1	13									25	30	1	4					DEP. DE COBRO
VENTANILLA 18											8	22					18	27							DEV. IMPUESTOS
VENTANILLA 19										8	17								23	31	1	2			GESTIÓN TRIBUTARIA
VENTANILLA 20	19	31	1	2													11	20							RECLAMOS
VENTANILLA 21							13	27							21	30									ADM-FINANC
VENTANILLA 22									11	25											20	29			SECRETARÍA
VENTANILLA 23															7	16							14	28	DEP. DE COBRO
VENTANILLA 24															7	16									DEV. IMPUESTOS

15 DÍAS
 8 DÍAS
 MATERNIDAD

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Explicación:

Se ha estimado un total de 24 ventanillas disponibles para la atención, en el cual se establece períodos de ausencia de 8 y 15 días para vacaciones del personal en el cual un *back up* de cada departamento de apoyo reemplazará al servidor durante su ausencia en forma alternada, es decir según el ejemplo, a la ausencia del funcionario de la ventanilla 1 (del 4 al 11 de mayo y del 14 al 28 de septiembre) le reemplaza el *back up* de Gestión Tributaria en esas fechas a las horas de mayor afluencia de público; a la ausencia del funcionario de ventanilla 2 (del 3 al 12 de julio y del 31 de agosto al 14 de septiembre) le reemplaza el *back up* de Reclamos y así sucesivamente. Una vez que haya sustituido el *back up* del Departamento Administrativo Financiero al servidor de la ventanilla 6, se volverá nuevamente al *back up* de Gestión Tributaria. En el caso de la ventanilla 6 a pesar de haber tomado sus días de vacaciones, posee un período de maternidad del 7 de julio hasta el 7 de octubre, para este caso se la reemplazaría con una persona de contrato temporal por tres meses, de esta manera se logra minimizar el impacto que produce la ausencia de un funcionario en la atención a los contribuyentes.

Cada área o departamento debe distribuir su personal y el trabajo asignado a él, de tal manera que al servidor público asignado para *back up* no le afecte de manera considerable el espacio de tiempo que le toque reemplazar al personal ausente, por tal razón la matriz de contingencia distribuye de una manera óptima a los servidores de apoyo, a tal punto que no afecte al personal en épocas donde poseen una fuerte carga de trabajo, así como al momento que le toque asistir al servidor de apoyo, sus compañeros colaborarán con las tareas momentáneas que efectuaba el funcionario en su puesto de trabajo. Existen temporadas del año en las que las áreas o departamentos poseen una mayor carga de trabajo, por tal motivo la matriz de contingencia no considera a esas áreas en las épocas antes mencionadas (celdas color azul). En la tabla adjunta se muestra los meses en que existe disponibilidad del personal de apoyo (celdas color blanco):

Tabla 19. Disponibilidad del personal de apoyo

DEPARTAMENTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Gestión Tributaria												
Reclamos												
Devolución de impuestos												
Secretaría												
Departamento de Cobro												
Administrativo-Financiero												

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.1.1.4. Verificación en línea de requisitos para inscripción / actualización de RUC

El inconveniente en los procesos de RUC radica en la duplicidad de los requisitos solicitados a los contribuyentes cada vez que se acercan a las oficinas del SRI a realizar los diversos tipos de trámites, por tal motivo la siguiente propuesta se enfoca en la verificación de requisitos en línea para evitar duplicidad en la información requerida y lograr la simplificación de los documentos obteniendo beneficios para el contribuyente: ahorrar costos y tiempo, y para la Administración Tributaria al mejorar su imagen.

a) Propuesta para inscripción / actualización de RUC personas naturales

Tabla 20. Propuesta de verificación en línea de requisitos para inscripción / actualización de RUC personas naturales

TIPO	SUBTIPO	REQUISITOS ACTUALES (Original y copia)	PROPUESTA (Verificación en línea con páginas del Estado)
Identificación del contribuyente	Ecuatoriano o extranjero residente	Original y copia a color de la cédula vigente	Registro Civil (http://www.registrocivil.gob.ec)
	Extranjero no residente	Pasaporte y visa (excepto tipo 12-X)	Ministerio de Relaciones Exteriores (http://www.cancilleria.gob.ec)
		Original del certificado de votación	Consejo Nacional Electoral (http://cne.gob.ec)
Identificación de la dirección del lugar en el que se desarrolla la actividad		Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)	SRI (Comprobantes electrónicos) (http://www.sri.gob.ec)
		Estado de cuenta bancario	
		Contrato de arrendamiento inscrito en el Juzgado/Oficina del inquilinato	Página del municipio de cada ciudad
		Comprobante del pago predial	
		Escritura de propiedad o de compra-venta del inmueble	
		Certificado de uso de locales otorgadas por administradores de centros comerciales, del municipio o de asociaciones de plazas y mercados	
	Carta de cesión gratuita		
Requisitos específicos	Refugiado	Credencial de refugiado	Ministerio de Relaciones Exteriores (http://www.cancilleria.gob.ec)
	Artesano	Calificación artesanal: Junta Nacional de Defensa del Artesano o MIPRO	MIPRO (https://www.industrias.gob.ec) JNDA
	Contadores	Título profesional En relación de dependencia: carta del empleador indicando que está en relación de dependencia	
	Profesionales	Título profesional o cédula en donde indique la profesión	SENESCYT (http://www.senescyt.gob.ec)
	Actividades educativas	Acuerdo ministerial para el funcionamiento de jardines de infantes, escuelas y colegios	Ministerio de Educación (http://educacion.gob.ec/)
	Notarios	Nombramiento emitido por el Consejo Nacional de la Judicatura	Consejo Nacional de Judicatura (http://www.funcionjudicial.gob.ec)
	Transportistas	Título habilitante o resolución de cambio de socio o incremento de cupo	Agencia Nacional de Tránsito (http://www.ant.gob.ec)
	Menores de edad emancipados	Carta firmada por los padres o tutores autorizando la inscripción en el RUC	
		Pago de la Patente municipal	Página del municipio de cada ciudad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Explicación:

Cuando un contribuyente acuda a las oficinas del SRI no sería necesario la presentación física de ciertos documentos puesto que el servidor ventanilla los verifica en línea con los *link* a otras instituciones competentes, ahorrando de esta manera tiempo y costos para el contribuyente.

Ejemplo:

Si se acerca un ciudadano para inscribirse en el RUC para ejercer su actividad económica como abogado, solo debería llevar el documento físico de su cédula de identidad, al atenderle el agente tributario de ventanilla le verificaría en línea su identificación, su certificado de votación, la planilla de los servicios básicos para localizar la dirección del inmueble donde realiza su actividad económica, el pago de la patente municipal en la página del municipio y por último verificaría que su título profesional esté registrado en el SENESCYT. El tiempo de atención para este contribuyente es aproximadamente de 6 minutos, por tanto se agiliza el servicio e implica reducción de documentos físicos que ya no tiene que presentar el contribuyente.

A continuación se describe el tiempo recuperado, resultante de la reducción del tiempo de atención con respecto al óptimo, demostrando de esta manera que se podría recuperar 110 horas mensuales (6600 min) que dividido para los 20 funcionarios promedio dan 330 min por funcionario al mes, es decir 16,5 min al día que recupera cada servidor.

Tabla 21. Tiempo recuperado aplicando la propuesta para la inscripción / actualización de RUC personas naturales

CATEGORÍAS	TIEMPO ÓPTIMO DE ATENCIÓN	TORNOS ATENDIDOS	TIEMPO DE ATENCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ÓPTIMO	TIEMPO RECUPERADO
	(a)	(b)	(c)	$d = b * c$	$e = a * b$	$d - e$
RUC NATURALES	0:09:00	3129	0:06:53	358:57:57	469:21:00	110:23:03

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

b) Propuesta para inscripción / actualización de RUC sociedades

Tabla 22. Propuesta de inscripción / actualización de RUC sociedades

SOCIEDADES PRIVADAS						SOCIEDADES PÚBLICAS	PROPUESTA (Enlace de datos de sistemas de los organismos competentes donde se registró la sociedad con el sistema de RUC y revisión de requisitos en páginas de organismos competentes)
DOCUMENTOS	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	BAJO CONTROL DE LA SUPER DE BANCOS	CIVILES Y COMERCIALES	SOCIEDADES DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTÓNOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS, EMPRESAS UNIPERSONALES	ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO Y BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (SEPS)	SECTOR PÚBLICO Y EMPRESAS PÚBLICAS	
Formulario	RUC 01-A firmado por el Representante legal (si la sociedad registra más de 5 accionistas se debe presentar esta información en medio magnético) RUC 01-B (si posee establecimientos adicionales a la matriz)						Eliminación del formulario RUC 01-A Presentación del formulario RUC 01-B
Identificación de la sociedad (Original y copia o copia certificada)	Escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil			Escritura pública o contrato social otorgado ante notario o juez. Empresas unipersonales y Sociedades Civiles comerciales: Escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Publicación en el Registro Oficial del Decreto Ejecutivo, Acuerdo Ministerial o Resolución en el que se otorga la personería jurídica.	Registro Oficial donde se encuentre publicada la creación de la entidad o institución pública, o Ley, Decreto, Ordenanza, Resolución que apruebe la creación de la institución.	Las datos de las sociedades registradas ante el organismo competente son enlazados al sistema de RUC, debiendo el representante legal únicamente acercarse al SRI para otorgarle el número de RUC correspondiente a la sociedad.
	Hoja de datos generales y accionistas						
Representación (Original y copia o copia certificada)	Nombramiento del Representante legal inscrito en el Registro Mercantil	Nombramiento Inscrito en el Registro Mercantil	Nombramiento del Representante legal con reconocimiento de firmas. Empresas unipersonales y Civiles comerciales: Nombramiento inscrito en el Registro Mercantil		Nombramiento avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Documento o acto administrativo que lo acredite como Representante legal, emitido por la máxima autoridad	Los datos del nombramiento del Representante legal registrado ante el organismo competente son enlazados y recuperados en el sistema de RUC
Identificación del Representante legal	Ecuatoriano o extranjero residente: Original y copia a color de la cédula vigente Extranjero no residente: Pasaporte y visa (excepto tipo 12-X)						Registro Civil (www.registrocivil.gob.ec)
Ubicación de la sociedad (Copia del documento a nombre de la sociedad, Representante legal o su cónyuge, socio o accionista)	Planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono) o comprobantes de otros servicios: TVCABLE, DirectTV, servicios de internet						SRI (Comprobantes electrónicos) (http://www.sri.gob.ec)
	Cualquier documento emitido por una entidad pública: Certificaciones de cualquier entidad pública, orden de instalación de cualquier medidor, llena y firmada por la persona que realizó la inspección de la dirección (trabajador de la Empresa de agua potable o energía eléctrica)						
	Contrato o factura de arrendamiento						
	Patente Municipal / Permiso de bomberos						Página del Municipio

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Explicación: Al igual que para la inscripción de RUC de personas naturales, cuando el Representante legal de una sociedad acuda a las oficinas del SRI no sería necesario la presentación física de algunos documentos puesto que, el agente tributario los recupera automáticamente en el sistema de RUC y otros los verifica en línea a través de los *link* de los organismos competentes, cumpliendo de esta manera con el principio de simplicidad administrativa.

Ejemplo: Si se acerca el representante legal de una sociedad anónima para inscribirla en el sistema de RUC, solo debería llevar el formulario RUC 01-B (en caso que posea establecimientos adicionales a la matriz). El resto de requisitos solicitados anteriormente como: el formulario RUC 01-A, la escritura pública de constitución y el nombramiento del Representante legal inscrito en el Registro Mercantil, ya no son necesarios presentarlos físicamente puesto que los datos de dichos documentos son recuperados en el sistema de RUC a través del enlace con los sistemas de los organismos competentes en donde registraron la sociedad y el nombramiento del representante. Adicionalmente los datos de ubicación de la sociedad se obtienen de la revisión de los comprobantes electrónicos emitidos por las empresas de agua potable, luz, teléfono, TV cable, DirecTV o servicios de internet a través de la página del SRI y por último se verificará el pago de patente en la página del Municipio.

A continuación se describe el tiempo recuperado, resultante de la reducción del tiempo de atención con respecto al óptimo, demostrando de esta manera que se podría recuperar 47 horas mensuales (2820 min) que dividido para los 20 funcionarios promedio dan 141 min por funcionario al mes, es decir 7,05 min al día que recupera cada servidor.

Tabla 23. Tiempo recuperado aplicando la propuesta para la inscripción / actualización de RUC sociedades

CATEGORÍAS	TIEMPO ÓPTIMO DE ATENCIÓN	TURNOS ATENDIDOS	TIEMPO DE ATENCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ÓPTIMO	TIEMPO RECUPERADO
	(a)	(b)	(c)	$d = b * c$	$e = a * b$	$d - e$
RUC SOCIEDADES	0:14:00	353	0:06:00	35:18:00	82:22:00	47:04:00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.1.1.5. Verificación en línea de requisitos para exoneración, reducción y rebaja del impuesto a los vehículos motorizados e impuesto ambiental

El inconveniente en el proceso de vehículos es similar al de RUC por la duplicidad de los requisitos solicitados a los contribuyentes, por tal motivo la propuesta para la exoneración, reducción y rebaja especial del impuesto fiscal y la exoneración del impuesto ambiental radica en la verificación de ciertos requisitos en línea para evitar duplicidad en la información requerida.

Tabla 24. Propuesta de verificación en línea de requisitos para exoneración, reducción o rebaja especial del IPVM y exoneración del IACV

REQUISITOS BÁSICOS: se presentan en todos los casos				PROPUESTA
Nombre del Requisito	Detalle del requisito		Forma de presentación	(Verificación en línea con páginas del Estado u Organismos competentes)
Solicitud	FORMULARIO VEH-02		Original	
Documento de identificación	Cédula de ciudadanía o Pasaporte		Copia	Registro Civil (http://www.registrocivil.gob.ec) Consejo Nacional Electoral (http://cne.gob.ec)
Documento de votación	Certificado de votación			Página de la entidad que regule el tránsito
Documento soporte de la propiedad del vehículo (según el caso)	Vehículos matriculados	Matrícula	Original y copia	
	Vehículos nuevos adquiridos en territorio nacional	Factura de compra	Original y copia	SRI (Comprobantes electrónicos) (http://www.sri.gob.ec)
	Vehículos nuevos adquiridos en el exterior	CAMY o DAU, o, DAI o RAMY	Original y copia Original	
REQUISITOS ESPECÍFICOS: según el tipo de beneficio que corresponda				PROPUESTA
Tipo de Beneficio	Detalle del Requisito		Forma de presentación	(Verificación en línea)
Vehículos destinados al Transporte público de pasajeros (escolar, taxis, turismo y demás modalidades)	Exoneración/reducción del 100% u 80% del Imp. Fiscal y exoneración del 100% del Imp. Ambiental	Permiso de Operación o Documento habilitante (emitido por la autoridad competente que regule el tránsito y transporte público); o, Certificación de fecha de ingreso del trámite emitido por la autoridad competente (si el título habilitante se encuentra en trámite)	Original y copia	Agencia Nacional de Tránsito (http://www.ant.gob.ec) o Documento emitido por QUIPUX
	Exoneración del 100% del Impuesto Fiscal (Choferes profesionales: a razón de un vehículo por titular)	Licencia de manejo profesional	Original	Agencia Nacional de Tránsito (http://www.ant.gob.ec)
Vehículos destinados al Transporte público de carga pesada (autorizado por la Institución de Tránsito competente)	Exoneración/reducción del 100% u 80% del Impuesto Fiscal	Permiso de Operación o Documento habilitante (emitido por la autoridad competente que regule el tránsito y transporte público); o, Certificación de fecha de ingreso del trámite emitido por la autoridad competente (si el título habilitante se encuentra en trámite)	Original y copia	Agencia Nacional de Tránsito (http://www.ant.gob.ec) o Documento emitido por QUIPUX
	Exoneración del 100% del Impuesto Fiscal (Choferes profesionales: a razón de un vehículo por titular)	Licencia de manejo profesional	Original	Agencia Nacional de Tránsito (http://www.ant.gob.ec)
Vehículos destinados exclusivamente a la actividad productiva (más de 1 tonelada)	Reducción del 80% del Impuesto Fiscal y Exoneración del 100% del Impuesto Ambiental			Verificación en sistemas del SRI: * Actividad productiva registrada en el RUC * Estar al día en las obligaciones tributarias * Autorización vigente de Comp. Venta
Vehículos de propiedad de personas con discapacidad (1 vehículo por titular)	Rebaja especial de USD \$ 8000 del avalúo y excedente del Impuesto Fiscal y Exoneración del 100% del Impuesto Ambiental	Documento emitido por la autoridad competente que acredite la discapacidad, tipo y porcentaje	Original	Ministerio de Salud Pública (http://www.salud.gob.ec) o CONADIS (http://www.consejodiscapacidades.gob.ec)
Vehículos destinados al traslado de personas con discapacidad (1 vehículo por titular)	Rebaja especial de USD \$ 8000 del avalúo y excedente del Impuesto Fiscal y Exoneración del 100% del Impuesto Ambiental	* Documento emitido por la autoridad competente que acredite la discapacidad, tipo y porcentaje * Cédula de identidad del padre o madre o Juicio de interdicción para representante legal (Padre, madre o representante legal); o, * Declaración juramentada en la que conste que el vehículo está destinado para el uso y traslado de la persona con discapacidad (Tercero que realice el traslado)	Original y copia	Ministerio de Salud Pública (http://www.salud.gob.ec) o CONADIS (http://www.consejodiscapacidades.gob.ec) Registro Civil para identificación de terceros (http://www.registrocivil.gob.ec)
Ambulancias y Hospitales rodantes	100% del Impuesto Ambiental	Autorización vigente emitida por el Ministerio de Salud Pública	Original y copia	Ministerio de Salud Pública (http://www.salud.gob.ec) o Documento emitido por QUIPUX
Vehículos clásicos	Exoneración 100% del Impuesto Ambiental	Certificación emitida por la autoridad competente que regula el tránsito y transporte público	Original y copia	
Vehículos del Sector público	Exoneración del 100% del Impuesto Fiscal y Ambiental	Presentación de requisitos básicos		Verificación de de en el sistema de RUC en la que conste como entidad del Sector público
Vehículos que pertenecen al Plan de Renovación del parque automotor y Chatarrización	Exoneración/reducción del 100% u 80% de Vehículos destinados al transporte público	* Certificado de chatarrización * Habilitación vigente para prestar el servicio público emitido por la autoridad competente de la unidad chatarrizada	Original y copia	
Tercera edad (1 vehículo por titular)	Rebaja especial de USD \$ 8000 del avalúo y Exoneración del 100% del Impuesto Ambiental	Presentación de requisitos básicos		Registro Civil (www.registrocivil.gob.ec) Revisión de ingresos y patrimonio en sistemas del SRI
Vehículos de propiedad de Organismos Internacionales y Diplomáticos	Exoneración del 100% del Imp. Fiscal y Exoneración del 100% del Imp. Ambiental	Presentación de requisitos básicos		Ministerio de Relaciones Exteriores (http://www.cancilleria.gob.ec)
Vehículos de propiedad de SOLCA, Cruz Roja Ecuatoriana y Junta de Beneficencia de Guayaquil	Exoneración del 100% del Imp. Fiscal y Ambiental	Presentación de requisitos básicos		Verificación de la propiedad de vehículos en los sistemas del SRI

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Explicación: Al acercarse un contribuyente (cuya actividad es el servicio de transporte) a las dependencias del SRI, solo portaría los físicos de ciertos documentos básicos puesto que la mayoría los verificaría en línea el funcionario de ventanilla en línea con los *link* de los organismos competentes.

Ejemplo: Si se presenta un contribuyente transportista para solicitar la exoneración del 100% del pago del impuesto fiscal y ambiental por chofer profesional, portaría únicamente el físico de su cédula de identidad, el resto de documentos como: certificado de votación, matrícula, permiso de operación, licencia profesional los verificará el agente tributario mediante la revisión en línea de dichos documentos a través de los *link* a los organismos competentes.

Para cierto tipo de particularidades como concesión de permisos de operación temporales, el organismo competente podría enviarlos por QUIPUX para la verificación en el SRI.

A continuación se describe el tiempo recuperado resultante de la reducción del tiempo de atención con respecto al óptimo, demostrando de esta manera que se podría recuperar 35 horas mensuales (2100 min) que dividido para los 20 funcionarios promedio dan 105 min por funcionario al mes, es decir 5,25 min al día que recupera cada servidor.

Tabla 25. Tiempo recuperado aplicando la propuesta de exoneración, reducción o rebaja especial del IPVM y exoneración del IACV

CATEGORÍAS	TIEMPO ÓPTIMO DE ATENCIÓN	TORNOS ATENDIDOS	TIEMPO DE ATENCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	TIEMPO ÓPTIMO	TIEMPO RECUPERADO
	(a)	(b)	(c)	$d = b * c$	$e = a * b$	$d - e$
VEHÍCULOS	0:07:42	2929	0:06:58	340:05:22	375:53:18	35:47:56

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.1.2. Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y acceso compartido al software de cobranzas

Para realizar una medición y evaluación más técnica de las consultas a través de este medio, se propone la utilización de la matriz de productividad CAT en el centro de operaciones de Guayaquil la cual permitirá ingresar los datos obtenidos en el control del centro atención telefónica y generará los resultados de manera automática.

Tabla 26. Matriz de productividad CAT propuesta

FACTOR	%	FACTOR	Tono	Vocalización	Protocolo	Valoración	Resultado	
40%	10,00%	25,0%	Llamada Contestada			SI	10,00%	
	10,00%	25,0%	Contesta Oportunamente			SI	10,00%	
	2,00%	5,0%	Saludo	3	3	3	100%	2,00%
	8,00%	20,0%	Solicitud de la Información	3	3	3	100%	8,00%
	4,00%	10,0%	Escucha Activa	3	3	3	100%	4,00%
	1,00%	2,5%	Espera	3	3	3	100%	1,00%
	4,00%	10,0%	Comunicación Efectiva	3	3	3	100%	4,00%
	1,00%	2,5%	Despedida	3	3	3	100%	1,00%
60%	21,00%	35%	Veraz			3	100%	21,00%
	21,00%	35%	Clara			3	100%	21,00%
	18,00%	30%	Concisa			3	100%	18,00%

Evaluación	
3	Excelente
2	Muy Bueno
1	Bueno
0	Regular

Nomenclatura	
Tono	TN
Vocalización	VC
Protocolo	PRTC

Fuente: Dirección Nacional - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El detalle de cada uno de los factores que contiene la matriz se explica a continuación:

Tabla 27. Parámetros de la matriz de productividad CAT propuesta

FACTOR		Tono	Vocalización	Protocolo	
SERVICIO	Llamada contestada	Aquellas llamadas que el teleoperador deja de contestar.	N/A	N/A	N/A
	Contesta oportunamente	Tiempo máximo permitido 5 segundos	N/A	N/A	N/A
	Saludo	Cumplimiento del saludo inicial	Grado de elevación de un sonido, debe ser amable	Articular claramente las vocales, consonantes y sílabas de las palabras para hacerlas inteligibles	De acuerdo a la política de atención al ciudadano
	Solicitud de la información	Solicitud de información al contribuyente, necesaria para brindar la atención.			
	Escucha activa	Centrar voluntariamente toda la atención de la mente sobre la actividad que se esté realizando.			
	Espera	Cumplimiento de protocolo (1)= Cumplimiento de 1/3 (2)= Cumplimiento de 2/3 (3)= Cumplimiento total			
	Comunicación efectiva	Hablar con claridad y efectividad, así como transmitir las ideas (lenguaje adecuado)			
	Despedida	Despedida y culminación de la llamada. (0)=Incumplimiento total (1)= Cumplimiento de 1/3 (2)= Cumplimiento de 2/3 (3)= Cumplimiento total			
INFORMACIÓN	Veraz	Información o dato que se ha comprobado su autenticidad.			
	Clara	Organizar adecuadamente la información para que el ciudadano comprenda el contenido sin mayores percances.			
	Concisa	Exponer la idea con la más exacta precisión.			

Fuente: Dirección Nacional - SRI

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Para el control de calidad, la medición y evaluación se basará en dos aspectos: servicio (40%) e información (60%). Para la medición del servicio se aplicará la matriz de cumplimiento de servicios CAT (Apéndice B, formulario B6), el mismo que permitirá determinar la calificación en forma automática.

Una vez culminada la medición y evaluación de las llamadas, el responsable del control elaborará el informe de control de procesos, tiempos y servicios, el mismo que identificará los factores que afectan el servicio del canal telefónico y efectuará las recomendaciones pertinentes.

El supervisor del CAT realizará la retroalimentación y correctivos del caso a los servidores que se encuentren inmersos en errores u observaciones. Es importante que la periodicidad para la medición y evaluación se realice una vez al mes para lograr monitorear el servicio de una manera constante y los resultados obtenidos ayuden a la toma de decisiones.

Tabla 28. Periodicidad de la medición y evaluación del CAT

FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN												
RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Supervisor CAT	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jefe Dep. asistencia al contribuyente			X			X			X			X

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Como segundo punto es necesario la unificación del *software* de medición de las consultas telefónicas de la central de Guayaquil con la de Riobamba para que exista uniformidad en la información otorgada con respecto a los procesos de gestión de cobro en ambas centrales, siendo necesario que el software sea compartido a través de la misma plataforma tecnológica, lo cual permitirá mejorar el servicio en ambos centros de atención. Para efectuar lo mencionado en la propuesta se requiere de los siguientes recursos:

- Adquisición de la licencia (empresa TELALCA)
- Configuración del software (empresa TELALCA)
- Pruebas del sistema

5.1.1.3. Formulario de medición de los servicios en línea e incorporación de nuevas herramientas en la web institucional

a) Formulario de medición de los servicios en línea

Al ser la página web uno de los aspectos más relevantes para el proceso de satisfacción del contribuyente, es necesario la medición y evaluación de la misma a través de la información contenida en los siguientes enlaces:

- Guía básica tributaria.
- Formularios y solicitudes.

- Información sobre impuestos.
- Devoluciones sobre impuestos.
- Servicios en línea.

Por tanto la propuesta para este servicio establece los siguientes puntos:

Criterios de evaluación

Para realizar la evaluación de la información contemplada en el portal web institucional, se deben considerar los siguientes criterios:

- **Oportunidad.-** La información debe estar disponible de acuerdo a la periodicidad o tiempo de demanda por parte de los ciudadanos.
- **Claridad.-** El contenido de la información debe ser claro y conciso.
- **Objetividad.-** La información no debe ser sesgada, ni constituir un elemento desinformativo. Una información sesgada o parcial carece de utilidad y representa un riesgo para los diferentes procesos de la Administración Tributaria.
- **Integridad.-** La información debe brindar seguridad y confiabilidad, no debe ser modificada por personas ajenas a su administración o creación.
- **Utilidad.-** Es la capacidad de satisfacer las necesidades informativas de los ciudadanos y depende en gran medida del tipo de usuario al que vaya dirigida esa información.

Periodicidad

La medición y evaluación del portal web se realizará de acuerdo a la siguiente periodicidad:

- Trimestral
- Controles aleatorios

Medición y evaluación de servicios en línea

La calidad de la información colocada en el portal web institucional se evaluará desde diferentes perspectivas, aunque la más generalizada es aquella que se centra en la satisfacción del ciudadano/contribuyente, y en el análisis y la valoración de una serie de criterios que deben estar presentes en los contenidos proporcionados en el entorno digital. Para el efecto, el evaluador utilizará el Formulario de evaluación de servicios en línea, detallado en el (Apéndice B, formulario B2), el cual contempla los siguientes aspectos:

- Accesibilidad
- Navegabilidad
- Contenido de la información
- Actualización de la información
- Duración de la transacción
- Observaciones y recomendaciones

El procesamiento de los resultados del control, se rige en base a los parámetros evaluados, que sirven para determinar la calificación en forma automática. Los parámetros que se cumplan se califican con 100, caso contrario su equivalencia es 0.

b) Incorporación de nuevas herramientas en la web institucional

Como punto adicional se debe manifestar que el SRI debe rediseñar su página web de tal manera que brinde una interfaz más amigable y permita la localización rápida de los accesos que el contribuyente requiere, así mismo se plantea incrementar algunas herramientas que permitan llegar de una manera más directa a los contribuyentes:

Tabla 29. Servicios adicionales propuestos para el portal web del SRI

N	Herramienta	Servicio ofrecido	Personal/R curso requerido	Periodicidad	Descripción
1	Chat virtual	Respuestas directas a las consultas tributarias.	1 servidor público	diario	Un asesor en la web brinda asistencia inmediata a consultas efectuadas por los contribuyentes en horario de 14:00 a 17:00
2	Foro de discusión	Temas tributarios para discusión	1 servidor público	quincenal	En la página web institucional en una fecha definida y durante un lapso de tiempo determinado, la Administración Tributaria plantea un tema al cual los contribuyentes interesados pueden acceder y realizar preguntas las mismas que serán solventadas por un agente y discutidas por cada uno de los usuarios, permitiendo de esta manera una conjunción de ideas y buscar soluciones en grupo.
3	Buscador inteligente de base legal tributaria	Obtención de la base legal tributaria al instante	Componente de software	permanente	Componente incluido en la página web por medio del cual el contribuyente puede obtener la base legal de los términos incluidos para la búsqueda, referentes a: Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento a la Ley, Resoluciones, entre otros
4	Resoluciones tributarias al instante	Publicación de las nuevas resoluciones tributarias	ninguno	esporádico	Las nuevas resoluciones serán publicadas en la página web institucional luego de su publicación inmediata en el Registro Oficial

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.2. Propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto

El Departamento Nacional de Comunicación del SRI no solo es el responsable de la comunicación y la imagen institucional a través de la página web, medios escritos, televisivos, afiches o ruedas de prensa, sino también el encargado del manejo de las redes sociales, cuentas y claves de acceso para difusión a los contribuyentes, sin embargo por la diversidad de información que se debe manejar a través de estas herramientas, debe autorizar el uso de las mismas a funcionarios de otros departamentos para difundir información concerniente a sus áreas competentes, [27].

Puesto que una de las prioridades del CRM es estar en permanente contacto con los contribuyentes, se propone el siguiente plan de comunicación a través de las herramientas tecnológicas más usadas en la actualidad para mantener a los contribuyentes enterados sobre las diversas actividades que realiza el SRI, así como información importante con respecto a sus tributos.

Tabla 30. Difusión de información a través de internet, redes sociales y mensajes de texto

Herramienta	Logo	Información a difundir	Departamento Responsable	Periodicidad
Facebook		Boletines de prensa	Comunicación	diario
		Cambios en la normativa		esporádico
		Beneficios tributarios		mensual
		Tasas de interés vigente		trimestral
		Entrevistas del Director(a) General		semanal
		Difusión y lanzamiento de lotería tributaria		semestral
		Brigadas móviles	Dep. Asistencia al Contribuyente	mensual
		Ferias ciudadanas		mensual
		Cronograma de capacitaciones		semanal
		Calendario tributario		mensual
Twitter		Ruedas de prensa	Comunicación	permanente
		Cambios en la normativa tributaria		
		Entrevistas en medios de comunicación		
		Difusión y lanzamiento de lotería tributaria		
		Noticias tributarias de impacto		
Youtube		Campañas sobre tributos	Comunicación	permanente
		Tutoriales		
		Salas de prensa		
		Entrevistas del Director(a) General en medios de comunicación		
		Difusión de la participación del grupo teatral del SRI		
		Información sobre beneficios tributarios		
Instagram (gratuito)		Publicación de fotografías para promoción de campañas del SRI	Comunicación	semanal
Google places (gratuito)		Incluir a las agencias del SRI en GOOGLE PLACES para que los diversos usuarios de Google localicen las oficinas de la Administración Tributaria	Comunicación	una sola vez
Correo electrónico	E-mail	Obligaciones pendientes del contribuyente	Gestión Tributaria	semanal
		Deudas firmes	Dep. de Cobro	
		Resoluciones de conocimiento general	Comunicación	
		Cronograma de capacitaciones	Dep. Asistencia al Contribuyente	
		Información tributaria	Comunicación	
Mensajes de texto	SMS	Obligaciones pendientes del contribuyente	Gestión Tributaria	semanal
		Deudas firmes	Dep. de Cobro	trimestral
		Información tributaria de interés	Comunicación	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

No solo es necesario que el Servicio de Rentas Internas posea cuentas específicas para cada uno de estos canales de comunicación, sino es más importante incrementar el número de seguidores y usuarios a través de información actual, novedosa e interesante transmitida en tiempo real de acuerdo a las características que ofrecen estos medios, así como la difusión de los canales en línea, por tal motivo se describen las siguientes estrategias de financiamiento ante las limitaciones presupuestarias del sector público para publicitar el uso de estos canales de comunicación:

Tabla 31. Estrategias de difusión de los canales electrónicos

N°	Estrategia	Convenios Institucionales	Periodicidad
1	Promocionar por medio de la web institucional	Servicio de Rentas Internas	permanente
2	Publicar permanentemente a través de la cartelera general informativa	Servicio de Rentas Internas	permanente
3	Enviar correos electrónicos a la base de contribuyentes registrados	Servicio de Rentas Internas	semanal
4	Promocionar a través de videos mostrados en los televisores ubicados en cada una de las agencias	Servicio de Rentas Internas	diario
5	Difundir por medio de las ferias ciudadanas	Gobernación	3 veces al mes
6	Informar mediante la realización de brigadas móviles	Servicio de Rentas Internas	3 veces al mes
7	Comunicar a través de espacios radiales gratuitos	Principales medios de comunicación radiales	semanal
8	Efectuar charlas, conferencias, casas abiertas a alumnos y personal docente en universidades	Universidades públicas y privadas	mensual
9	Organizar charlas, conferencias a profesionales	Colegios profesionales	mensual
10	Divulgar en espacios comunitarios con computadores de fácil acceso para la población (INFOCENTROS)	Ministerio de Telecomunicaciones	mensual

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.3. Propuesta de elaboración de indicadores de gestión para evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio

A efectos de obtener resultados satisfactorios y mejorar continuamente el servicio de los canales de atención, es necesario el monitoreo periódico de los indicadores por parte de los responsables lo que permitirá detectar los puntos débiles y efectuar las correcciones necesarias para sus mejoras a futuro.

5.1.3.1. Indicadores para el canal presencial

Permiten evaluar el servicio brindado al contribuyente a través de dispositivos calificadores situados en cada una las ventanillas a la vista del contribuyente, así como la efectividad del agente tributario con respecto al tiempo de atención.

Tabla 32. Propuesta de medición y evaluación del servicio en ventanillas

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	METAS	FRECUENCIA A MEDICIÓN	PLAZO EJECUCIÓN
Calificación del servicio	$(\Sigma \text{ Calif. Serv. Excelente} + \Sigma \text{ Calif. Serv. Muy buena}) / \text{Total de contribuyentes atendidos}$	Establece la calidad del servicio brindado por el funcionario al contribuyente	Superar el 80% en el nivel de calificación Excelente y Muy Buena	mensual	Luego de un mes de implementación de la propuesta
Porcentaje de efectividad por usuario	$(\Sigma \text{ de turnos atendidos por servidor}) * (\text{Tiempo promedio óptimo de atención}) / \Sigma \text{ Tiempo utilizado total}$	Es el valor relativo obtenido en base al cálculo del tiempo de atención óptimo total, en relación al tiempo utilizado total.	Superar el 90% del nivel de efectividad del servidor	mensual	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.3.2. Indicadores para el centro de atención telefónica

Reflejan la gestión eficiente de los teleoperadores con respecto a las llamadas telefónicas y la productividad del personal.

Tabla 33. Indicadores de gestión propuestos para el CAT

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD					
NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	METAS	PLAZO EJECUCIÓN	OBSERVACIONES
Tiempo óptimo de atención	$\text{Total de tiempo óptimo esperado} / \text{Total de tiempo utilizado}$	Mide el porcentaje de tiempo óptimo de atención	Llegar al 100% del tiempo óptimo de atención	Luego de un mes de implementación de la propuesta	< 100% = el teleoperador no es productivo > 100% = el teleoperador es productivo
Tiempo utilizado para llamadas	$\text{Total de tiempo utilizado} / \text{Total tiempo disponible}$	Mide el porcentaje de tiempo utilizado para atender las llamadas con el tiempo que estuvo realmente disponible en el período	Sobrepasar el 90% del tiempo utilizado	Luego de un mes de implementación de la propuesta	Permite identificar tiempos improductivos del servidor.
Productividad en el período	$\text{Total de tiempo utilizado} / \text{total del tiempo esperado del mes}$	Mide la relación del total de tiempo utilizado para realizar las transacciones del período con el total del tiempo esperado del mes, es decir el número de días descontado vacaciones y permisos justificados por el tiempo de jornada (06:00:00)	Sobrepasar el 90% de productividad	Luego de un mes de implementación de la propuesta	Permite realizar un análisis de productividad del teleoperador en relación a los días que viene a laborar. Puede darse el caso que un teleoperador puede venir a trabajar 21 días pero tener una productividad de 15 días.
Productividad promedio	$(\text{Tiempo óptimo de atención} + \text{Tiempo utilizado para llamadas} + \text{Productividad en el período}) / 3$	Mide la productividad promedio del teleoperador	Sobrepasar el 90% de productividad	Luego de un mes de implementación de la propuesta	Promedio de las 3 productividades

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Tabla 34. Cálculo de tiempos utilizados y óptimos del CAT

FACTORES PRELIMINARES PARA CÁLCULO DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD		
NOMBRE	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN
Tiempo promedio de atención llamadas entrantes	tiempo utilizado en llamadas entrantes / cantidad de llamadas entrantes	Se considera al tiempo promedio de las llamadas recibidas por el teleoperador
Tiempo promedio de atención llamadas salientes	tiempo utilizado en llamadas salientes / cantidad de llamadas salientes	Se considera al tiempo promedio de las llamadas realizadas por el teleoperador
Tiempo utilizado en atención de correos	Cantidad de correos * tiempo promedio de atención de correos	Se considera al tiempo utilizado total por el teleoperador para la atención de correos
Total de tiempo utilizado	tiempo utilizado en llamadas entrantes + tiempo utilizado en llamadas salientes + tiempo utilizado para atención de correos	Total de tiempo utilizado por el teleoperador en atención de llamadas entrantes, salientes y utilización de correo
Total de tiempo óptimo esperado llamadas entrantes	cantidad de llamadas entrantes * tiempo promedio de llamada entrante	Total de tiempo óptimo esperado por las llamadas recibidas por el teleoperador
Total de tiempo óptimo esperado llamadas salientes	cantidad de llamadas salientes * tiempo promedio de llamada saliente	Total de tiempo óptimo esperado por las llamadas realizadas por el teleoperador
Total de tiempo óptimo esperado de atención de correos	cantidad de correos * tiempo promedio de atención de correos	Total de tiempo óptimo esperado para la atención de correos por parte del teleoperador
Total de tiempo óptimo esperado	Total de tiempo óptimo esperado llamadas entrantes + Total de tiempo óptimo esperado llamadas salientes + Total de tiempo óptimo esperado de atención de correos	Total de tiempo óptimo esperado por parte del teleoperador en atención de llamadas entrantes, salientes y utilización de correos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.3.3. Indicadores para los servicios en línea

Diversos factores tienen influencia en el manejo de un sitio web los cuales deben ser observados para garantizar la funcionalidad, facilidad de uso y la eficiencia de la página. A continuación se presentan indicadores que permiten evaluar varios aspectos del sitio web.

Tabla 35. Indicadores de medición propuestos para los servicios en línea

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	METAS	PLAZO EJECUCIÓN
TIEMPOS DE RESPUESTA				
Tiempo de respuesta del portal web	Num ingresos a la página dentro del tiempo óptimo / Num ingresos a la página	Se considera desde el momento en que se ejecuta el link a: www.sri.gob.ec hasta que se cargue totalmente la página	Superar el 85% de ingresos a la página web dentro del tiempo óptimo	Desde la implementación de la propuesta
Tiempo de respuesta del servicio consultado	Num Ingresos al link consultado dentro del tiempo óptimo / Num ingresos al link	Desde el momento en que se realiza clic en el link consultado hasta que se cargue totalmente	Superar el 85% de ingresos al link consultado dentro del tiempo óptimo	Desde la implementación de la propuesta
OTROS ASPECTOS				
Accesibilidad	(Σ Factores de accesibilidad) / (3*Total contribuyentes)	Capacidad de acceso a la web y a sus contenidos por todos los usuarios	Superar la calificación de 70	Desde la implementación de la propuesta
Navegabilidad	(Σ Factores de navegabilidad) / (4*Total contribuyentes)	Es la facilidad que tiene un usuario para desplazarse por todas las páginas que componen el sitio web	Superar la calificación de 70	Desde la implementación de la propuesta
Contenido de la información	(Σ Factores de contenido de la información) / (5*Total contribuyentes)	Se refiere a la utilidad de la información para el usuario	Superar la calificación de 70	Desde la implementación de la propuesta
Actualización de la información	(Σ Factores de actualización de la información) / (2*Total contribuyentes)	Se refiere a que la información que presenta la página se encuentra actualizada oportunamente	Superar la calificación de 70	Desde la implementación de la propuesta

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

El modelo de gestión CRM permite la interacción directa de la Administración Tributaria con los contribuyentes en todos los canales de atención, mejorando la calidad del servicio, es así que se presenta un resumen comparativo de los procesos del actual modelo de gestión del SRI con el modelo CRM propuesto:

Tabla 36. Matriz comparativa del modelo de gestión actual y el modelo de gestión CRM propuesto

N°	Componente	Modelo de gestión actual	Modelo de gestión CRM
CANAL PRESENCIAL			
1	Cartelera general informativa	<ol style="list-style-type: none"> Espacio de la cartelera informativa no utilizado correctamente. No se presentan todos los requisitos para los tipos de trámites más utilizados. No se actualiza la información constantemente. No se promueve la utilización del canal electrónico 	Distribuye de manera óptima los elementos de la cartelera general informativa con información actual y promueve de manera especial la utilización de las herramientas del canal electrónico
	Counter de información	Dificultad en la asistencia al contribuyente y demora en la entrega de turnos	Mejora la asistencia al contribuyente y rapidez en la atención
	Ausencia del personal de ventanilla	Tiempos de espera altos en horas pico	<ol style="list-style-type: none"> Reduce los tiempos de espera. Se recupera un 5% del tiempo no producido.
	Inscripción / actualización de RUC	Tiempos de atención sobrepasan los tiempos óptimos Personas naturales Tiempo óptimo: 0:09:00 Tiempo de atención: 0:13:00 Sociedades Tiempo óptimo: 0:14:00 Tiempo de atención: 0:21:00	Reduce los tiempos de atención: Personas naturales Tiempo óptimo: 0:09:00 Tiempo de atención: 0:06:00 Sociedades Tiempo óptimo: 0:14:00 Tiempo de atención: 0:06:00
	Exoneración, reducción y rebaja del impuesto a los vehículos motorizados e impuesto ambiental	<ol style="list-style-type: none"> Tiempos de atención sobrepasan los tiempos óptimos: Vehículos Tiempo óptimo: 0:07:00 Tiempo de atención: 0:10:00 Duplicidad de requisitos. 	<ol style="list-style-type: none"> Reduce los tiempos de atención: Vehículos Tiempo óptimo: 0:07:00 Tiempo de atención: 0:06:00 Simplificación de requisitos.
	CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA		
	Procesos de medición del servicio del CAT	No existe unificación de los procesos del control de calidad del servicio del CAT de Riobamba y Guayaquil	Unificación de procesos entre el CAT Riobamba y CAT Guayaquil: matriz de productividad en el CAT Guayaquil y acceso compartido al software de gestión de cobro
CANAL ELECTRÓNICO			
	Servicios en línea	No se efectúa medición de los componentes en línea	Incorpora en la web el formulario de evaluación de los servicios en línea
	Página web	Carencia de ciertos componentes en la web institucional	Incluye servicios adicionales a la página web: chat, foro de discusión, buscador inteligente de base legal tributaria, publicación de nuevas resoluciones al instante
2	Redes sociales, cuentas en otras herramientas, correo electrónico y mensajes de texto	El SRI posee cuentas en: <i>facebook, twitter, youtube</i> con limitado número de seguidores	<ol style="list-style-type: none"> Establece un plan de difusión de herramientas de comunicación para potencializar las cuentas e instrumentos existentes e incorporar nuevas herramientas. Incrementa el número de seguidores o usuarios a las cuentas del SRI
3	Indicadores de gestión	Canal presencial No se toma en cuenta la calidad del servicio si no la reducción de los tiempos de espera Centro de atención telefónica CAT Guayaquil Limitados indicadores de gestión Canal electrónico No existen indicadores para evaluar los servicios en línea	Canal presencial Se evalúa y da prioridad a la calidad del servicio. Se mide la efectividad del servicio. Centro de atención telefónica CAT Guayaquil Establece indicadores de productividad del personal Canal electrónico Mide los tiempos de respuesta de las aplicaciones así como la accesibilidad, navegabilidad, contenido de la información y actualización de la información

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.4. Tiempo de implementación de la propuesta

El modelo de gestión CRM propuesto se encuentra segmentado en tres canales: el presencial, el centro de atención telefónica y el electrónico, cada uno de los cuales contiene propuestas para solventar los puntos críticos detectados en la etapa de diagnóstico, los mismos que conllevan un tiempo de implementación aproximado de 3 meses (12 semanas), como se detalla a continuación:

Tabla 37. Cronograma de implementación del modelo de gestión

N°	PROPUESTA	SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Distribución de los elementos de la cartelera general informativa	■												
2	Capacitación, supervisión y evaluación del servidor del <i>counter</i> de información	■	■	■	■									
3	Matriz de contingencia para ausencia del personal de ventanilla	■	■	■	■									
4	Verificación en línea de requisitos para inscripción/actualización de RUC					■								
5	Verificación en línea de requisitos para Exoneración, reducción y rebaja del impuesto a los vehículos motorizados e impuesto ambiental						■							
6	Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y acceso compartido al software de gestión de cobro	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Inclusión del formulario de evaluación de los servicios en línea en la página web	■	■	■	■	■	■	■	■					
8	Incorporación de chat, foro de discusión, buscador inteligente de base legal tributaria					■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto					■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Indicadores de gestión para evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio									■	■	■	■	■

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.1.5. Análisis costo-beneficio del modelo

El costo de implementación del modelo de gestión propuesto asciende a USD \$ 10.912,00 del cual el mayor rubro corresponde al centro de atención telefónica y canal electrónico por la configuración del software e incorporación de nuevos componentes en la web, dándole un valor agregado a estos canales para la interacción al instante con los contribuyentes. A continuación se describe los costos anuales de cada punto mencionado en la propuesta:

1. Distribución de los elementos de la cartelera general informativa

Tabla 38. Costo de implementación de propuesta de cartelera informativa

Elemento	Cantidad	Costo unitario	Costo total
	(a)	(b)	(a*b)
Hojas de papel bond	200	\$ 0,02	\$ 4,00
Impresión de afiches	200	\$ 0,04	\$ 8,00
TOTAL			\$ 12,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

2. Capacitación, supervisión y evaluación del servidor del *counter* de información

Tabla 39. Costo de implementación de propuesta del *counter* de información

Actividad	Responsable	Costo total
Capacitación	Personal de capacitación	\$ 0,00
Supervisión	Jefe Departamental	\$ 0,00
Evaluación del servidor público	Jefe Departamental	\$ 0,00
TOTAL		\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

3. Matriz de contingencia para ausencia de personal de ventanillas

Tabla 40. Costo de implementación de propuesta de la matriz de contingencia

Actividad	Responsable	Costo total
Reunión del Jefe del Dep. Asistencia al Contribuyente con los Jefes departamentales	Jefes departamentales	\$ 0,00
Asignación de <i>back up</i> por departamento	Jefes departamentales	\$ 0,00
Solicitud de roles para acceso a los sistemas	Jefes departamentales	\$ 0,00
Capacitación al personal de apoyo	Personal de capacitación	\$ 0,00
TOTAL		\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

4. Verificación en línea de requisitos para inscripción/actualización de RUC

Tabla 41. Costo de implementación de verificación en línea para Inscripción/actualización de RUC

Actividad	Responsable	Horas empleadas	Num funcionarios	Costo total
Capacitación a los agentes tributarios	Personal de capacitación	4	24	\$ 0,00
TOTAL				\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5. Verificación en línea de requisitos para exoneración, reducción y rebaja del impuesto a los vehículos motorizados e impuesto ambiental

Tabla 42. Costo de implementación de verificación en línea para vehículos

Actividad	Responsable	Horas empleadas	Num funcionarios	Costo total
Capacitación a los agentes tributarios	Personal de capacitación	5	24	\$ 0,00
TOTAL				\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

6. Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y acceso compartido al software de gestión de cobro

Tabla 43. Costo de implementación de la matriz de productividad y software para el CAT Guayaquil

Actividad	Responsable	Costo total
Implementación de matriz de productividad	Jefe Nacional de Asistencia al Contribuyente	\$ 0,00
Adquisición de una nueva licencia (Empresa TELALCA)	Administrativo-Financiero	\$ 800,00
Configuración del software	Personal externo	\$ 0,00
Pruebas del sistema	Supervisor y teleoperadores	\$ 0,00
TOTAL		\$ 800,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

7. Inclusión del formulario de evaluación de los servicios en línea página web

Tabla 44. Costo de implementación del formulario de evaluación de servicios en línea

Elemento	Responsable	Costo total
Aprobación del formulario	Jefe Nacional de Canales de Asistencia al Contribuyente Aprobación del Director(a) General del SRI	\$ 0,00
Inclusión del formulario en la página web	Desarrollo tecnológico	\$ 0,00
TOTAL		\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

8. Incorporación de servicios adicionales a la página web: chat, foro de discusión, buscador inteligente de base legal tributaria

Tabla 45. Costo de implementación de incorporación de servicios adicionales en la página web

Elemento	Responsable	Tipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
			(a)	(b)	(a*b)
Servicio de chat uno a uno	Desarrollo tecnológico	Componente en la web	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Foro de discusión	Desarrollo tecnológico	Componente en la web	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Buscador inteligente de base legal	Desarrollo tecnológico	Componente en la web	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL					\$ 2.000,00

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

9. Plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y SMS

Tabla 46. Costo de implementación de plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y SMS

Elemento	Tipo	Cantidad	Costo unitario	Costo total
		(a)	(b)	(a*b)
Internet	Software (correo electrónico)	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Redes sociales: <i>facebook, twitter, youtube, instagram, google places</i>	Software (cuentas gratuitas)	1	\$ 0,00	\$ 0,00
Mensajes de texto	Mensajes masivos (paquete de SMS)	3	\$ 2.700,00	\$ 8.100,00
TOTAL				\$ 8.100,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

10. Elaboración de indicadores de gestión para evaluar los canales de comunicación y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio

Tabla 47. Costo de implementación de Indicadores de gestión del modelo CRM

Actividad	Responsable	Costo total
Envío de indicadores y aprobación	Jefe Nacional de Asistencia al contribuyente	\$ 0,00
Inclusión de indicadores en la plantilla nacional	Especialista designado	\$ 0,00
TOTAL		\$ 0,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

De esta manera, los costos consolidados de la implementación del modelo de gestión CRM se presentan a continuación:

Tabla 48. Costos de implementación de la propuesta

N	Propuesta	Costo
CANAL PRESENCIAL		
1	Distribución de los elementos de la cartelera informativa	\$ 12,00
2	Capacitación, supervisión y evaluación del funcionario del <i>counter</i> de información	\$ 0,00
3	Matriz de contingencia para ausencia de personal de ventanilla	\$ 0,00
4	Verificación en línea de requisitos para inscripción /actualización de RUC	\$ 0,00
5	Verificación en línea de requisitos para exoneración, reducción y rebaja del impuesto a los vehículos motorizados e impuesto ambiental	\$ 0,00
CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA		
6	Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y acceso compartido al software de gestión de cobro	\$ 800,00
CANALES ELECTRÓNICOS		
7	Inclusión del formulario de evaluación de los servicios en línea en la web	\$ 0,00
8	Incorporación de servicios adicionales a la página web: chat, foro de discusión, buscador inteligente tributario y publicación de nuevas resoluciones tributarias	\$ 2.000,00
9	Plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto	\$ 8.100,00
10	Elaboración de indicadores de gestión para evaluar los canales de comunicación y el desempeño de los servidores involucrados en la prestación del servicio	\$ 0,00
TOTAL		\$ 10.912,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

La filosofía de las entidades del sector público es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía y a diferencia de las instituciones del sector privado que buscan obtener beneficios económicos, se encuentran aspectos como promocionar una imagen de excelencia, ofrecer un servicio ágil y eficiente, brindar herramientas tecnológicas que estén a la par de los avances tecnológicos y de esta manera satisfacer las expectativas de los ciudadanos, y son precisamente éstos beneficios los que ofrece el modelo de gestión propuesto.


5.2. Evaluación preliminar

Una vez desarrollado el modelo, se procedió a presentarlo ante los encargados de las agencias o expertos vinculados con la prestación del servicio de la zonal 3, los cuales poseen mucha experiencia y conocen a profundidad los procesos de atención a los contribuyentes, con el objeto de recoger sus opiniones sobre las propuestas planteadas; es así que se realizó entrevistas estructuradas a la Jefa del área de RUC de la Dirección Zonal 3, Supervisor de la agencia Sur de Ambato, Jefa encargada de la Dirección Provincial de Cotopaxi y la Supervisora de la agencia de Baños para determinar el grado de aceptación y aplicabilidad del modelo de gestión en cualquier agencia y administración zonal.

La entrevista se enfocó en preguntas acerca del modelo de gestión actual del SRI y el modelo CRM propuesto. A continuación se presenta el modelo de entrevista efectuada:

Figura 16. Modelo de entrevista ejecutada a responsables de agencias

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

ENTREVISTA A: _____ **CARGO:** _____

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de aceptación del modelo de gestión propuesto en el presente trabajo.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo en cualquier Administración Zonal del Servicio de Rentas.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: _____

Fecha: _____ **Hora:** _____

Entrevistador: _____

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN

1. ¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?

Si No

Si la contestación es SI, continuar con las siguientes preguntas

2. Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas internas con respecto a los canales de atención

Fortalezas:

- a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

Debilidades:

- a) _____
b) _____
c) _____
d) _____

CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

3. La propuesta con respecto a la distribución correcta de elementos en la cartelera general informativa es:

Aplicable No aplicable

Respuesta: _____

4. ¿La capacitación, supervisión y evaluación del servidor del *counter* de información permitirá mejorar el servicio brindado?

Si No

Respuesta: _____

5. ¿Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites?

Si No

Respuesta: _____

6. El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del impuesto fiscal y ambiental de los vehículos promueve servicio de manera:

Ágil y oportuna
Normal
Lenta

Respuesta: _____

7. ¿En qué medida considera usted que la implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido del software de gestión de cobro mejorará el servicio brindado?

Óptima Aceptable Casi Nula Nula

Respuesta: _____

8. ¿Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?

Alto Medio Bajo

Respuesta: _____

9. ¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen en la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?

Si No

Respuesta: _____

10. ¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?

Significativo Moderado Bajo

Respuesta: _____

11. ¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de comunicación y el desempeño de los funcionarios de atención se alinean a los objetivos institucionales?

Si No

Respuesta: _____

12. En su opinión, ¿considera usted que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?

Siempre
Con frecuencia
A veces
Nunca
Casi Nunca

Respuesta: _____

13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?

Si No

Respuesta: _____

14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?

Alto Medio Bajo

Respuesta: _____

15. Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección Zonal del SRI?

Si No

Respuesta: _____

16. Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM que se propone en el presente trabajo

Fortalezas:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

Debilidades:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Geovanny Espinoza

5.3. Análisis de resultados

Para poder resumir de mejor manera los resultados de las entrevistas efectuadas, se asignó las siguientes siglas a cada uno de los expertos:

- E1:** Ing. Alex Miranda – Supervisor de la agencia Sur – Ambato.
E2: Ing. Patricia Sevilla – Jefa del área de RUC de la Dirección Zonal 3.
E3: Dra. Ana Parra – Jefa Provincial encargada de la Dirección Provincial Cotopaxi.
E4: Ing. Paulina Hernández – Supervisora de la Agencia Baños.

Tabla 49. Resultados de la pregunta 1 de la entrevista

P1. ¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?	F	%
SI	4	100 %
NO	0	0 %
TOTAL	4	100 %

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Tabla 50. Resultados de la pregunta 2 de la entrevista

P2. Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas Internas con respecto a los canales de atención?
Fortalezas
• Todos los procesos es encuentran estandarizados y documentados.
• Se adapta a los cambios que se produzcan en la organización.
• Permite describir la relación existente entre las variables del modelo (procesos, tiempos, horarios, entre otros).
• Admite la retroalimentación de los procesos.
• Incremento moderado de nuevos servicios a los contribuyentes.
• Reducción de los tiempos de espera en los trámites que se atienden por ventanilla.
• Actualización de RUC a través de la utilización de los servicios en línea.
• Posee oficinas en las principales ciudades del país.
• Ofrece el servicio de <i>call center</i> para facilitar las consultas.
• La página web institucional se encuentra actualizada y ahí se pueden encontrar todos los requisitos para la atención de trámites.
Debilidades
• En lo referente al canal presencial, da prioridad a la reducción del tiempo de espera, más no a la satisfacción del servicio recibido por el contribuyente.
• No promociona de manera adecuada los canales de atención electrónicos.
• El modelo es complejo debido a que existen demasiados protocolos en procesos.
• Las calificaciones a los funcionarios son subjetivas y no se basan en la atención sino a otros aspectos como tiempos de espera.
• No existe unificación de criterios entre el servicio brindado por la central telefónica de Riobamba y Guayaquil.
• Capacidad operativa insuficiente para atención al contribuyente en el canal presencial.
• Las consultas efectuadas por los contribuyentes a través de la página web no son contestadas en forma oportuna.
• Duplicidad en los requisitos solicitados al contribuyente para la realización de sus trámites.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Tabla 51. Resultados de la pregunta 3 de la entrevista

P3. La propuesta con respecto a la distribución correcta de los elementos en la cartelera general informativa es:	F	%
Aplicable	4	100
No aplicable	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Aprovecha el espacio de ambas caras de la cartelera e informa de una manera apropiada al contribuyente, sobretodo promueve la utilización del canal electrónico.

E2: La distribución propuesta facilita la localización rápida de la información evitando a varias personas hacer fila para ser atendidos por el servidor de información.

E3: Mejora la atención al contribuyente al informarle instantáneamente sobre asuntos de interés sin necesidad de acercarse al *counter* de información para obtener un turno.

E4: Organiza de una manera adecuada los diversos tipos de trámites descartando información inútil que causa en muchos casos contaminación visual.

Tabla 52. Resultados de la pregunta 4 de la entrevista

P4. ¿La capacitación, supervisión y evaluación del servidor(a) del counter de información permitirá mejorar el servicio brindado?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Es indispensable el conocimiento a profundidad de los requisitos de los trámites que se atienden, así como la supervisión y evaluación continua, puesto que existe pérdida de tiempo cuando el servidor no los conoce a plenitud y acude a consultar a otras fuentes, trayendo como consecuencia la impaciencia de los contribuyentes que se encuentran a la espera.

E2: Es necesaria la capacitación puesto que la institución se encuentra inmersa en continuas reformas tributarias, siendo necesario que el servidor tenga un conocimiento íntegro de las mismas. La supervisión y evaluación permiten que el funcionario vaya mejorando día a día.

E3: El *counter* de información es el primer filtro de atención, por tanto debe estar al frente una persona muy bien capacitada y ágil para que exista fluidez en la atención.

E4: La asistencia adecuada del personal de información permite que el contribuyente llegue a la ventanilla de atención con sus documentos en orden, por tanto es necesario que el servidor del *counter* conozca a plenitud los requisitos a través de una continua capacitación, supervisión y evaluación.

Tabla 53. Resultados de la pregunta 5 de la entrevista

P5. Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal de ventanilla ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Uno de los parámetros de medición del servicio actual son los tiempos de espera y lo propuesto los reduce, permitiendo atender a un mayor número de contribuyentes, mejorando de esta manera el servicio brindado.

E2: Es necesaria su aplicación en horas pico, ayudando a cumplir uno de los indicadores principales del Dep. Asistencia al contribuyente que es la de reducir al máximo los tiempos de espera, sin dejar de lado la satisfacción del contribuyente.

E3: La colaboración del personal de apoyo y su adecuada capacitación garantizan el éxito de esta propuesta, permitiendo que los servidores sean un verdadero aporte y no se note la ausencia del agente tributario.

E4: Elegir de *back up* a servidores que anteriormente hayan laborado en el Dep. de Asistencia al contribuyente ahorrará tiempo considerable en su capacitación puesto que ellos ya conocen el funcionamiento de los sistemas y la forma de atención a los contribuyentes.

Tabla 54. Resultados de la pregunta 6 de la entrevista

P6. El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del impuesto fiscal y ambiental de los vehículos promueve el servicio de manera:	F	%
Ágil y oportuna	4	100
Normal	0	0
Lenta	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Facilita la labor de archivo de los trámites puesto que no se requiere de tanta documentación física, permitiendo ocupar menor espacio en bodegas para almacenar los mismos.

E2: Se minimiza el riesgo de adulteración o falsificación de documentos así como contribuye con la política ambiental al disminuir considerablemente la utilización de papel.

E3: Representa ahorro de tiempo y dinero para el contribuyente.

E4: Reduce drásticamente el número de veces que los contribuyentes asisten a las oficinas del SRI para la realización de un mismo trámite.

Tabla 55. Resultados de la pregunta 7 de la entrevista

P7. ¿En qué medida considera usted que la implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido al software de gestión de cobro mejorará el servicio brindado?	F	%
Óptima	3	75
Aceptable	1	25
Casi nula	0	0
Nula	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Cualquier medición no deja de lado aspectos como la interpretación por parte del teleoperador a la pregunta formulada o del contribuyente con respecto a la respuesta planteada (Aceptable).

E2: La acertada medición del servicio genera una imagen de confianza en la utilización de este canal. (Óptima).

E3: Al obtener datos estadísticos al instante en ambas centrales facilita el control de calidad de los procesos (Óptima).

E4: Tiende a mejorar la productividad del personal al obtener al instante información y evalúa de mejor manera al teleoperador al considerar parámetros como el protocolo de servicio y factores adicionales que miden si la información proporcionada es veraz, clara y concisa (Óptima).

Tabla 56. Resultados de la pregunta 8 de la entrevista

P8.Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?	F	%
Alto	3	75
Medio	1	25
Bajo	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Permite tener un conocimiento continuo de los aspectos a mejorar en la web y los servicios que brinda la misma (Alto).

E2: No siempre la medición u opinión que se le pida al usuario va a ser la verdadera, es decir es subjetiva, puesto que el contribuyente puede calificar de una mala manera aunque el servicio brindado haya sido el óptimo (Medio).

E3: Permite determinar las principales falencias que tiene la página web en cuanto a factores como: accesibilidad, navegabilidad, contenido y actualización de la información (Alto).

E4: Establece la percepción de la ciudadanía con el servicio prestado a través de este medio, el cual en la actualidad es uno de los ejes fundamentales para el cumplimiento de las obligaciones tributarias (Alto).

Tabla 57. Resultados de la pregunta 9 de la entrevista

P9. ¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen a la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Permiten un alto grado de involucramiento de la institución con los usuarios.

E2: Cumple con la esencia del CRM al brindar atención personalizada al contribuyente.

E3: Los contribuyentes pueden interactuar desde sus terminales o dispositivos móviles sin necesidad de acudir a las oficinas del SRI.

E4: Se brinda otras alternativas de interactuar con la Administración Tributaria.

Tabla 58. Resultados de la pregunta 10 de la entrevista

P10. ¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?	F	%
Significativo	3	75
Moderado	1	25
Bajo	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Aún existen personas que no manejan estas herramientas y por tanto no se debe descuidar el segmento de población no tecnológico (Moderado).

E2: A través de estas tecnologías el SRI llegará de una forma distinta a los contribuyentes (Significativo).

E3: Por estos medios el SRI captará a un gran número de contribuyentes y se los mantendrá informados al instante sin necesidad de que permanentemente estén accediendo a la web institucional (Significativo).

E4: Es una de las maneras más rápidas, sencillas y de bajo costo para el SRI que permiten llegar a un gran segmento de personas con información oportuna (Significativo).

Tabla 59. Resultados de la pregunta 11 de la entrevista

P11. ¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores se alinean a los objetivos institucionales?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Los indicadores propuestos toman en cuenta factores muy importantes como la productividad, los tiempos de atención y los tiempos de espera los cuales repercuten en la calidad del servicio y sirven de mucho para la toma de decisiones.

E2: Uno de los objetivos incluidos dentro del plan estratégico del SRI es el de incrementar la eficiencia operacional y efectividad en los procesos de asistencia, y por tanto es necesario la evaluación propuesta de los canales de atención y el desempeño de los servidores inmersos.

E3: Los índices de gestión propuestos están enfocados en medir aspectos como la efectividad por usuario, los cuales permiten realizar la retroalimentación respectiva para las mejoras correspondientes,

E4: Los indicadores de gestión para los tres canales ayudan notablemente a mejorar la calidad del servicio brindado y sirven de referencia para las metas que se plantean a futuro.

Tabla 60. Resultados de la pregunta 12 de la entrevista

P12. En su opinión, considera que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?	F	%
Siempre	3	75
Con frecuencia	1	25
A veces	0	0
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Los servidores del SRI se caracterizan por la apertura, predisposición y colaboración que poseen para brindar el mejor servicio y atención al contribuyente (Siempre).

E2: El personal que labora en el SRI es capaz, eficiente y comprometido con su trabajo y con su filosofía de “Hacerle bien al país” por tanto colabora para que las estrategias que se implanten brinden mejores resultados (Siempre).

E3: Los departamentos y su personal colaboran de manera efectiva poniéndose la camiseta institucional y aportando con su contingente para el logro de los objetivos, consecuentemente existe la predisposición para efectuar los procesos que implica el nuevo modelo de gestión propuesto (Siempre).

E4: Con frecuencia existe el apoyo del personal de otras áreas o departamentos excepto en ocasiones en que su carga de trabajo es alta, por lo que ha tocado negociar para cumplir ciertos objetivos (con frecuencia).

Tabla 61. Resultados de la pregunta 13 de la entrevista

P13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: El modelo cumple con el principio de simplicidad, sin embargo aún existen ciertos procesos de la Administración Tributaria que por la complejidad de los mismos no se pueden simplificar o por la cultura misma de la población se dificultan de mejorarlos por el momento.

E2: Su potencial radica en la verificación de requisitos en línea puesto que conlleva a la eliminación de documentos físicos excluyendo la duplicidad y facilita el trabajo del agente tributario al no tener que revisar y receptar gran cantidad de documentación.

E3: La simplicidad se ve reflejada en las facilidades que brinda a los contribuyentes para interactuar con la Administración Tributaria, ahorrando recursos para la institución como para el contribuyente.

E4: La simplicidad del modelo se presenta también en el canal electrónico puesto que permite tener un contacto más directo con el contribuyente a través de las nuevas tecnologías de la información.

Tabla 62. Resultados de la pregunta 14 de la entrevista

P14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?	F	%
Alto	3	75
Medio	1	25
Bajo	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: El modelo se enfoca en los tres tipos de canales de atención para llegar a los contribuyentes de distintas formas, demostrando el interés que posee el SRI para difundir de manera óptima información relacionada a sus tributos y contribuye a facilitar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes (Alto).

E2: La población aún no posee la cultura tributaria necesaria para que la propuesta funcione a un 100% puesto que las personas más velan por su bien individual que por el bien común (Medio).

E3: El contribuyente mantendrá un contacto más cercano con la administración con lo cual será posible conocer sus necesidades y requerimientos (Alto).

E4: Mejora la atención en los tres canales generando un grado de confianza en la ciudadanía al percibir que la Administración Tributaria se empeña cada vez más en mejorar sus servicios y llegar por diversos medios a los contribuyentes (Alto).

Tabla 63. Resultados de la pregunta 15 de la entrevista

P15. Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección zonal del SRI?	F	%
Si	4	100
No	0	0
TOTAL	4	100

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

E1: Cada una de las agencias posee las mismas problemáticas de fondo, así mismo la aplicabilidad del modelo debe tomar en cuenta la flexibilidad del entorno que vive cada agencia.

E2: Los procesos del SRI se hallan homogeneizados a través de manuales o procedimientos a seguir y además cada oficina cuenta con el talento humano y recursos propios para poder cumplir con lo propuesto en el modelo.

E3: El SRI cuenta con similares recursos en cada una de sus instalaciones, lo que permite una aplicación del modelo tomando en consideración el tamaño de las mismas.

E4: La aplicabilidad del modelo radica principalmente en que el CAT y los canales electrónicos son generales hacia todos los contribuyentes.

Tabla 64. Resultados de la pregunta 16 de la entrevista

P16. ¿Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM?
Fortalezas
• El modelo es muy objetivo.
• Cumple con el principio de simplicidad administrativa.
• Potencializa herramientas tecnológicas actuales.
• Evalúa los canales de atención para mejorar la productividad del personal y retroalimentar sobre las falencias existentes.
• Los beneficios que se proponen son múltiples y mejorarán la imagen del SRI
• Los canales electrónicos permiten llegar a nuevos segmentos de contribuyentes.
• Rebaja los tiempos de espera y promueve la atención ágil y oportuna.
Debilidades
• Por el momento el modelo fortalecería la relación SRI-contribuyente en un grado medio puesto que la población no posee la cultura tributaria adecuada.
• Aún en el país mucha parte de la población no tienen acceso a internet o dispositivos móviles por lo tanto no se podría llegar aún a ese segmento.
• La evaluación de la matriz de medición del servicio del CAT dependerá mucho de si el teleoperador y contribuyente interpretan de manera correcta lo preguntado y contestado.

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Geovanny Espinoza

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- A partir de la implementación del Modelo Integral de Gestión Estructural de Riesgos por Procesos, el SRI busca adoptar nuevos modelos de gestión con el propósito de eliminar los silos en la ejecución de los procesos, que permitan lograr una organización más efectiva y responder a las demandas del gobierno y la ciudadanía, por tal motivo existe la factibilidad de aplicación del modelo propuesto.
- Las necesidades de mejora de los procesos se determinaron en el canal presencial, electrónico y centro de atención telefónica de acuerdo al nivel de insatisfacción de los contribuyentes expresado a través de los buzones institucionales físicos o en línea.
- El actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas Internas ha mejorado varios procesos de los canales de atención, sin embargo da prioridad a la reducción de tiempos de espera dejando de lado la calidad del servicio, esto se evidencia más claramente en el canal presencial.
- Los tiempos de atención de los procesos de inscripción/actualización de RUC y los de exoneración, reducción, rebaja del IPVM y exoneración del IACV sobrepasan los tiempos óptimos por la complejidad y duplicidad de la documentación requerida, la misma que es regulada por los procedimientos institucionales.
- El reporte promedio del CAT Guayaquil indica que el 11% del total de llamadas fueron abandonadas, el tiempo promedio de atención fue de aproximadamente 4 minutos y el tiempo de espera fue de 1 minuto, lo que demuestra que una gran cantidad de contribuyentes no han sido atendidos, y los que ocuparon el servicio no han sido asesorados de una manera eficaz, de acuerdo a los datos estadísticos del Dep. de Derechos del Contribuyente.
- El mundo actual exige el uso de las tecnologías de la información y comunicación, por tal razón la utilización del internet, redes sociales y dispositivos móviles se ha incrementado en un número considerable en la población, obligando al SRI a

potencializar sus servicios que conlleven a un contacto más directo con los contribuyentes, sin embargo no existe la difusión necesaria de estas herramientas que implique una demanda creciente de los usuarios.

- El modelo de gestión CRM propuesto prioriza la asistencia al contribuyente por medio de los canales electrónicos, incentivando la utilización de las tecnologías de la información; reduce los tiempos de espera y de atención de trámites en el canal presencial; mejora el servicio brindado a través del centro de atención telefónica y evalúa los canales de atención y a los servidores involucrados en la prestación del servicio, generando valor agregado en la relación SRI-contribuyente.
- Los expertos entrevistados concluyeron en que el modelo de gestión CRM cumple con el principio de simplicidad administrativa y puede ser aplicado en cualquier zonal del SRI, puesto que cada una de las agencias posee las mismas problemáticas de fondo y los procesos que realizan presentan homogeneidad, sin embargo se debe ejecutar tomando en cuenta la realidad de cada una de las agencias.

6.2. Recomendaciones

- Es importante que el personal del Servicio de Rentas Internas comprenda que un modelo de gestión es exitoso si existe la colaboración y predisposición del talento humano para que conjuntamente con las herramientas otorgadas puedan brindar un servicio de calidad buscando cada vez más la excelencia.
- Es trascendental que la cartelera informativa que posee cada agencia cuente con los elementos necesarios y actualizados de los tipos de requisitos de los contribuyentes, así como con información tributaria de interés de la ciudadanía, lo que permitirá que varios contribuyentes no se dirijan al *counter* de información por consultas básicas que pueden ser solventadas por este medio.
- Resulta imperioso que se revisen los procedimientos de ciertos procesos sobre todo del canal presencial, puesto que los mismos dificultan la tarea de los servidores al regirse a lineamientos que no cumplen con el principio de simplicidad y que en su lugar obstaculizan la prestación del servicio.
- Es necesario que las autoridades institucionales sean conscientes de las ventajas que supone la incorporación de nuevos aplicativos en la página web los cuales permitirán interactuar de mejor manera con los contribuyentes y aprovechar este recurso que en la actualidad lo utilizan las grandes organizaciones a nivel mundial.
- La institución debe difundir a través de las estrategias planteadas la utilización de los canales electrónicos, los cuales ayudarán a desconcentrar la atención a consultas realizadas en forma presencial permitiendo mayor fluidez y holgura para el servidor del *counter* de información y el personal que labora en ventanilla.
- Es indispensable la retroalimentación permanente por parte de los supervisores a los servidores a su cargo con el fin de hacer hincapié en mejorar la atención brindada y sobretodo el asesoramiento eficaz que se debe brindar al contribuyente incentivándole la utilización de los canales electrónicos.

Apéndice A

Requisitos

A1. REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN DE RUC PERSONAS NATURALES

REQUISITOS GENERALES					
Documentos	Trámite personal			Observaciones Específicas	
	Ecuatorianos	Extranjeros Residentes	Extranjeros no Residentes y Refugiados		
Identificación del contribuyente:	Original y copia a color de la cédula de identidad o de ciudadanía	SI	SI	-	No se aceptan cédulas caducadas o que no tengan firma o huella. Son válidas: las que indican hasta la muerte del titular, caducadas de personas de 3ra edad, sin huella de analfabetos, que se encuentren perforadas y los certificados provisionales vigentes emitidos por el Registro Civil.
	Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa, para extranjeros no residentes; u, original y copia a color de la credencial de refugiado	-	-	SI	No se aceptan pasaportes caducados. La copia del pasaporte debe incluir aquellas hojas que identifican al contribuyente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (12-X). Para el caso de refugiados se solicitará, en lugar del pasaporte y visa, la credencial emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
	Original del certificado de votación	SI	-	-	Se aceptan aquellos emitidos en el exterior. En caso de ausencia en el país, se presenta el Certificado de no presentación emitido por el CNE/CPE, o copia del pasaporte con el registro de salida e ingreso sellado por Migración. En caso de pérdida, un certificado emitido por el autoridad competente.
Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes:	Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)	SI	SI	SI	Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio básico, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva si en ésta se especifica la dirección.
	Original y copia del estado de cuenta bancario, de tarjeta de crédito o de telefonía celular	SI	SI	SI	Los estados de cuenta bancario, de tarjeta de crédito o de telefonía celular deben constar a nombre del contribuyente. Deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
	Original y copia de la factura por el servicio de televisión pagada o servicio de internet	SI	SI	SI	Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la factura. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva, si en ésta se especifica la dirección.
	Original y copia de cualquier documento emitido por una Institución Pública que detalle la dirección exacta del contribuyente	SI	SI	SI	Los documentos pueden ser: patentes, permiso anual de funcionamiento, informe de concesiones mineras, entre otros y deben constar a nombre del contribuyente. En el caso del permiso anual de funcionamiento, debe corresponder al año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Para aquellos documentos cuyo plazo de vigencia no sea de un año, deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
	Original y copia del contrato de arrendamiento	SI	SI	SI	El contrato de arrendamiento puede estar o no vigente a la fecha de inscripción.
	Original y copia de la escritura de compra venta del inmueble; u, original y copia del certificado del Registrador de Propiedad.	SI	SI	SI	La escritura de compra venta del inmueble, deberá encontrarse inscrita en el Registrador de la Propiedad. El certificado emitido por esta entidad tendrá vigencia de tres meses a partir de la fecha de emisión, por mes o fracción.
	Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato	SI	SI	SI	El Contrato de Concesión Comercial deberá ser emitido por el Administrador del Centro Comercial en hoja membretada y con sello.
	Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio	SI	SI	SI	Se acepta este requisito, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado.
Otros Requisitos	Original y copia del pago de la patente municipal	SI	SI	SI	Para las personas naturales nacionales o extranjeras que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales a excepción de los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

REQUISITOS ESPECIFICOS (adicionales a los requisitos generales)

Tipo de contribuyente	Documento adicional	Observaciones Específicas
Artesanos:	Original y copia de la calificación artesanal emitida por el organismo competente: Junta Nacional del Artesano o MIPRO. MICIP.	-
Contadores:	Original y copia del título o carnet del colegio profesional respectivo; y, aquellos que trabajen en relación de dependencia deberán presentar adicionalmente una certificación del empleador o la acción de personal administrativa APA (nombramiento).	La certificación que indique que el contador se encuentre bajo relación de dependencia puede estar suscrita por el Representante Legal o por el responsable de Recursos Humanos.
Diplomáticos:	Original y copia de la credencial de agente diplomático.	-
Profesionales:	Original y copia del título universitario avalado por la SENESCYT, u original y copia del carnet otorgado por el respectivo colegio profesional.	Para el caso de títulos obtenidos en el exterior, estos deben encontrarse avalados por la SENESCYT. Si en la cédula del contribuyente consta el título profesional, ya no será necesario pedir este documento adicional.
Actividades educativas:	Original y copia del Acuerdo ministerial para el funcionamiento de jardines de infantes, escuelas y colegios.	-
Menores no emancipados:	Original y copia a color del documento de identificación del representante del menor (padre o madre) quien solicitará el respectivo trámite. El documento de identificación podrá ser cédula, pasaporte o carnet de refugiado, según corresponda.	No se aceptan cédulas caducadas o que no contengan firma ni huella. Son válidas: las que indican hasta la muerte del titular, caducadas de personas de 3ra edad, que se encuentren perforadas y los certificados provisionales vigentes emitidos por el Registro Civil.
Menores emancipados:	Original y copia de la escritura pública en caso de emancipación voluntaria; u, original y copia de la sentencia judicial emitida por el Juez competente; u, acta de matrimonio en caso de que en la cédula no conste el estado civil.	En caso de ser un menor no emancipado, quien deberá firmar el o los formularios y el documento RUC, será su representante: padres, tutor o curador designado.
Notarios y Registradores de la propiedad y mercantiles:	Original y copia del nombramiento otorgado por el Consejo Nacional de Judicatura	-

Observaciones Generales

- Los documentos originales sirven para validar la información contenida en las copias de los mismos. Los originales son entregadas al contribuyente y las copias conformarán el expediente a ser archivado.
- Cualquiera de los requisitos definidos para identificar la ubicación del contribuyente deben contener los datos de la dirección para que sean receptados.
- Todos los documentos con los que la Administración se quede como respaldo de cada procedimiento de RUC, deben estar en buenas condiciones: no en papel térmico, sin tachones o enmendaduras

A2. REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN DE RUC SOCIEDADES PRIVADAS

REQUISITOS SOCIEDADES PRIVADAS							
Documentos	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, INCLUSIVE LAS COMPAÑÍAS TENEDORAS DE ACCIONES O HOLDING, ESTABLECIMIENTO PERMANENTE	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	CIVILES Y COMERCIALES	CIVILES, DE HECHO, PATRIMONIOS INDEPENDIENTES O AUTONOMOS CON O SIN PERSONERÍA JURÍDICA, CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONSORCIO DE EMPRESAS, EMPRESAS UNIPERSONALES	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES CON REPRESENTACIÓN	Observaciones Específicas
Formulario	RUC01-A						El Formulario 01-B se presentará únicamente cuando la sociedad posea establecimientos adicionales al matriz. Los formularios deben ser firmados por el representante legal.
Identificación de la sociedad:	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Provisionales	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o juez. Únicamente para el caso de Empresas Unipersonales la escritura pública de constitución deberá ser escrita en el Registro Mercantil.	Presentar el documento original y entregar una copia simple o, entregar una copia notariada de la publicación en el Registro Oficial del Decreto Ejecutivo o Acuerdo Ministerial por medio del cual se otorgó la personería jurídica	Original y copia, o copia certificada del poder apostillado o legalizado en el consulado del Ecuador en el país extranjero o en el Ministerio de Relaciones Exteriores e inscrito en el Registro Mercantil	Este documento establece la creación de la sociedad, el mismo que le otorga su personería jurídica. En base a este documento se considerará como fecha de inicio de actividades, la fecha de legalización del mismo.	
	Original y copia de las hojas de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías	Original y copia del documento ingresado a la Superintendencia de Bancos y Seguros para el registro de accionistas.	-	-	-	-	Las hojas de datos generales se componen de: Datos Generales de la Compañía, Actos Jurídicos, y Accionistas.
Identificación representante legal:	Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil a excepción de los Fideicomisos Mercantiles, Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Provisionales		Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal notariado y con reconocimiento de firmas, para el caso de las Empresas Unipersonales el nombramiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia notariada del nombramiento, avalado por el organismo ante el cual la organización se encuentra registrada	Original y copia, o copia certificada del poder emitido por la sociedad extranjera inscrito en el Registro Mercantil	La fecha del nombramiento será la fecha de legalización del mismo ante el organismo competente. Para el caso de ONG's la fecha del nombramiento es la de la asamblea en la que se eligió la directiva. En caso de que esta fecha no conste en el acta se tomará como fecha de nombramiento la fecha de inscripción de la misma en el organismo competente.	
		Ecuatorianos: Original y copia a color de la cédula de identidad ;		ertificado de votación; o,		Se aceptan aquellos emitidos en el exterior. En caso de ausencia en el país, se presenta el Certificado de no presentación emitido por el CNE/CPE, o copia del pasaporte con el registro de salida e ingreso sellado por Migración. En caso de pérdida, un certificado emitido por el autoridad competente.	
		Extranjeros Residentes: Original y copia a color de la cédula de identidad o de ciudadanía; o,				Cédulas: no se aceptan caducadas o que no contengan firma ni huella. Son válidas: las que indican hasta la muerte del titular, caducadas de personas de 3ra edad, sin huella para analfabetos, que se encuentren perforadas y los certificados provisionales vigentes emitidos por el Registro Civil.	
		Extranjeros no Residentes: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa				No se aceptan pasaportes caducados. La copia del pasaporte debe incluir aquellas hojas que identifican al contribuyente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponda a transeúntes (X).	

Ubicación de la matriz y establecimientos, se presentará cualquiera de los siguientes:	Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)	Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, socio o accionista y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio básico, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva si en ésta, se especifica el nombre y la dirección.
	Original y copia del estado de cuenta bancario, de tarjeta de crédito o de telefonía celular	Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, socio o accionista y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
	Original y copia de la factura por el servicio de televisión pagada o servicio de Internet	Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la factura. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva, si en ésta se especifica la dirección.
	Original y copia de cualquier documento emitido por una Institución Pública que detalle la dirección exacta del contribuyente	Los documentos pueden ser: patentes, permiso anual de funcionamiento, Informe de concesiones mineras, entre otros y deben constar a nombre de la sociedad, representante legal, socio o accionista. En el caso del permiso anual de funcionamiento, debe corresponder al año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Para aquellos documentos cuyo plazo de vigencia no sea de un año, deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento..
	Original y copia del contrato de arrendamiento	El contrato de arriendo puede estar o no vigente a la fecha de inscripción.
	Original y copia de la escritura de compra venta del inmueble; u, original y copia del certificado del registrador de propiedad.	La escritura de compra venta del inmueble, deberá encontrarse inscrita en el Registrador de la propiedad. El certificado emitido por esta entidad tendrá vigencia por 3 meses a partir de la fecha de emisión, por mes o fracción.
	Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato	El Contrato de Concesión Comercial deberá ser emitido por el Administrador del Centro Comercial en hoja membretada y con sello.
	Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio	Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, socio o accionista. Se acepta este requisito, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado.
	Carta de cesión de uso gratuita del inmueble	Se presentará este requisito adicional cuando los documentos detallados anteriormente no se encuentren a nombre de la sociedad, representante legal, accionistas o de algún familiar cercano como padres, hermanos e hijos, para lo cual se deberá adjuntar copia de la planilla de servicio básico o factura por el servicio de televisión pagada o Internet. No aplica la carta de cesión para estados de cuenta bancaria, telefonía celular o tarjeta de crédito.
Otros requisitos	Original y copia del pago de patente municipal	Las sociedades privada nacionales o extranjeras que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Excepto las sociedades privadas sin obligaciones tributarias

Observaciones Generales

- Los documentos originales sirven para validar la información contenida en las copias de los mismos. Los originales son entregados al contribuyente y las copias conformarán el expediente a ser archivado.
- Cualquiera de los requisitos definidos para identificar la ubicación del contribuyente deben contener los datos de la dirección para que sean receptados.
- Todos los documentos con los que la Administración se quede como respaldo de cada procedimiento de RUC, deben estar en buenas condiciones: no en papel térmico, sin tachones o enmendaduras

A3. REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN DE RUC SOCIEDADES PÚBLICAS

REQUISITOS SOCIEDADES PÚBLICAS		
	Documentos	Observaciones Específicas
Formulario	RUC01-A	El Formulario 01-B se presentará únicamente cuando la sociedad posea establecimientos adicionales a la matriz. Los formularios deben ser firmados por el representante legal.
Identificación de la sociedad:	Original y copia del Registro Oficial donde se encuentre publicada la creación de la entidad o institución pública; u, original y copia del decreto, ordenanza o resolución que apruebe la creación de la institución, empresa pública o ente contable independiente o desconcentrado	Este documento establece la creación de la sociedad, el mismo que le otorga su personería jurídica. En base a este documento se considerará como fecha de inicio de actividades, la fecha de emisión del mismo.
Identificación Representante Legal:	Original y copia del documento o acto administrativo que lo acredite como representante legal, emitido por la máxima autoridad	La fecha de registro del nombramiento en el sistema es la fecha de emisión del documento en el que exista una delegación expresa de funciones y responsabilidades tributarias como representante legal. Se podrá aceptar la acción de personal siempre y cuando se encuentre especificado que cumplirá con las funciones indicadas.
	Original y copia a color de la cédula de identidad o ciudadanía del representante legal	No se aceptan cédulas caducadas o que no contengan firma ni huella. Son válidas: las que indican hasta la muerte del titular, caducadas de personas de 3ra edad, sin huella de analfabetos, que se encuentren perforadas y los certificados provisionales vigentes emitidos por el Registro Civil.
	Original del certificado de votación del representante legal.	Se aceptan aquellos emitidos en el exterior. En caso de ausencia en el país, se presenta el Certificado de no presentación emitido por el CNE/CPE, o copia del pasaporte con el registro de salida e ingreso sellado por Migración. En caso de pérdida, un certificado emitido por el autoridad competente.

Ubicación o Domicilio, se presentará cualquiera de los siguientes:	Original y copia de la planilla de servicios básicos (agua, luz o teléfono)	Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la planilla. En caso de que las planillas sean emitidas de manera acumulada y la última emitida no se encuentra vigente a la fecha, se adjuntará también un comprobante de pago de los últimos tres meses. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio básico, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva si en ésta se especifica la dirección.
	Original y copia del estado de cuenta bancario, de tarjeta de crédito o de telefonía celular	Debe constar a nombre de la institución y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
	Original y copia de la factura por el servicio de televisión pagada o servicio de internet	Debe corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión de la factura. En caso de que se encuentre en trámite la adquisición del servicio, se aceptará el contrato suscrito con la empresa respectiva, si en ésta se especifica la dirección.
	Original y copia de cualquier documento emitido por una Institución Pública que detalle la dirección exacta del contribuyente	Los documentos pueden ser: patentes, permiso anual de funcionamiento, informe de concesiones mineras, entre otros y deben constar a nombre de la institución. En el caso del permiso anual de funcionamiento, debe corresponder al año en que se realiza la inscripción o del inmediatamente anterior. Para aquellos documentos cuyo plazo de vigencia no sea de un año, deben corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción, considerando la fecha de emisión del documento.
	Original y copia del contrato de arrendamiento	El contrato de arriendo puede estar o no vigente a la fecha de inscripción.
	Original y copia de la escritura de compra venta del inmueble; u, original y copia del certificado del Registrador de Propiedad.	La escritura de compra venta del inmueble, deberá encontrarse inscrita en el Registrador de la Propiedad. El certificado emitido por esta entidad tendrá vigencia de 3 meses a partir de la fecha de emisión, por mes o fracción.
	Contrato de Concesión Comercial o Contrato en Comodato	El Contrato de Concesión Comercial deberá ser emitido por el Administrador del Centro Comercial en hoja membretada y con sello.
	Original y copia de la Certificación de la Junta Parroquial más cercana al lugar del domicilio	Se acepta este requisito, únicamente para aquellos casos en que el predio no se encuentre catastrado.

A4. REQUISITOS DE EXONERACIÓN, REDUCCIÓN Y REBAJA ESPECIAL DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE LOS VEHÍCULOS Y EXONERACIÓN DEL IMPUESTO AMBIENTAL A LA CONTAMINACIÓN VEHICULAR

REQUISITOS GENERALES	
Se debe presentar uno de los siguientes requisitos: copia de la matrícula, factura de compra, CAMV (si la importación fue hasta septiembre del 2006), DAU (si la importación fue posterior a septiembre del 2006) ó en última instancia la impresión del RAMV.	
Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario, representante legal o apoderado.	
Presentación del certificado de votación del propietario, de ser el caso.	
REQUISITOS ESPECÍFICOS	
Vehículos de propiedad de entidades del sector público Exoneración del Impuesto Fiscal del 100% e Impuesto Ambiental del 100%	
Para acceder al beneficio únicamente presentar los requisitos generales.	
Vehículos de propiedad de SOLCA, Cruz Roja Ecuatoriana y JBG Exoneración del Impuesto Fiscal del 100%	
Para acceder al beneficio únicamente presentar los requisitos generales.	
Vehículos destinados al transporte público choferes profesionales Exoneración del Impuesto Fiscal del 100% e Impuesto Ambiental del 100%	
Original y copia a color de la licencia de manejo profesional.	
Original y copia de la habilitación para prestar el servicio público emitido por la autoridad competente.	
Vehículos destinados al transporte público choferes profesionales Exoneración del Impuesto Fiscal del 100% e Impuesto Ambiental del 100% (Pendiente 90 días hábiles)	
Original y copia a color de la licencia de manejo profesional.	
Original y copia del permiso de operación o documento habilitante vigente emitido por la autoridad competente a la cooperativa o compañía de transporte a la que pertenece.	
Original y copia del certificado de la respectiva cooperativa o de la compañía de transporte a la que pertenece.	
Si la cooperativa o compañía de transporte no cuenta con el permiso de operación vigente, debe presentar original y copia del certificado emitido por la institución de tránsito que indique que dicho documento se encuentra en trámite.	
Vehículos destinados al transporte público Reducción del Impuesto Fiscal del 80% y Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%	
Original y copia de la habilitación para prestar el servicio público emitido por la autoridad competente.	
Vehículos destinados al transporte público Reducción del Impuesto Fiscal del 80% y Exoneración del Impuesto Ambiental del 100% (Pendiente 90 días hábiles)	
Original y copia del permiso de operación o documento habilitante vigente emitido por la autoridad competente a la cooperativa o compañía de Transporte a la que pertenece.	
Copia del certificado de la respectiva cooperativa o de la compañía de transporte a la que pertenece.	
Si la cooperativa o compañía de transporte no cuenta con el permiso de operación vigente, debe presentar original y copia del certificado emitido por la institución de tránsito que indique que dicho documento se encuentra en trámite.	
Vehículos a partir de 1 tonelada de uso exclusivo en actividades productivas Reducción del Impuesto Fiscal del 80% y Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%	
Original y copia de la respectiva autorización emitida por la autoridad competente que regule el tránsito y transporte público denominado "Servicio de Transporte Terrestre por Cuenta Propia". Este requisito no aplica en el caso de vehículos nuevos.	
Que el vehículo se utilice directa y exclusivamente para la actividad productiva inscrita en el Registro Único de Contribuyentes.	
El propietario, a la fecha de presentación de la solicitud, deberá contar con la debida autorización vigente para la emisión de comprobantes de venta y guías de remisión.	

Vehículos de propiedad de personas de la tercera edad Rebaja Especial del Impuesto Fiscal de USD 8.000 en el avalúo del vehículo
Para acceder al beneficio únicamente presentar los requisitos generales.
Vehículos de propiedad de personas discapacitadas Rebaja Especial del Impuesto Fiscal de USD 8.000 en el avalúo del vehículo
Original y copia legible del certificado o carné de discapacidad emitido por el CONADIS, en donde se indique la fecha de registro.
Los propietarios de vehículos destinados al uso y traslado de personas con discapacidad Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%
Original y copia legible del certificado o carné de discapacidad emitido por el CONADIS, en donde se indique la fecha de registro.
Original y copia del certificado emitido por el CONADIS para efectos de traslado de la persona con discapacidad.
Ambulancias y hospitales rodantes Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%
Original y copia del certificado emitido por la autoridad competente.
Vehículos considerados como clásicos Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%
Original y copia del certificado emitido por la autoridad competente.
Vehículos eléctricos Exoneración del Impuesto Ambiental del 100%
Original y copia del certificado emitido por la casa comercial respectiva.
Vehículos que pertenece al Plan de Renovación del Parque Automotor y Chatarrización
Original y Copia del Certificado de Chatarrización emitido por el organismo regulador de tránsito.
Copia del Informe técnico favorable emitido por el organismo regulador de tránsito.
Copia de la habilitación vigente para prestar el servicio público emitido por la autoridad competente de la unidad chatarrizada u Original y copia del cambio de unidad otorgado al nuevo vehículo.
REQUISITOS PARA TRÁMITES PRESENTADOS POR TERCEROS
Carta de autorización firmada por el propietario, representante legal o apoderado del vehículo autorizando la presentación de la solicitud, especificando el trámite a realizar por el tercero e indicar nombres y apellidos completos.
Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario, representante legal o apoderado.
Copia simple del certificado de votación del propietario, representante legal o apoderado, de ser el caso.
Original y copia a color de la cédula o pasaporte de la persona autorizada a realizar el trámite.
Presentación del certificado de votación de la persona autorizada a realizar el trámite.
En caso de que un tercero firme el formulario, adjuntar poder general o especial.
REQUISITO ADICIONAL
En caso de existir una transferencia de dominio, adicional a los documentos anteriores, se debe presentar original y entregar copia simple de los documentos que justifiquen la transferencia (contrato de compraventa, escritura de donación, acta de remate, orden judicial, etc.).

Apéndice B

Formularios y Matrices de evaluación

B1. FORMULARIO DE CUMPLIMIENTO DE IMAGEN Y SERVICIO

Nombre del Verificador			
Regional: _____		Ciudad: _____	
Provincia: _____		N° Ventanilla: _____	
Agencia:			
Total de Ventanilla		Total de Ventanillas en atención	

1) ASPECTOS GENERALES				
Marcar con una X en SI cuando cumple con el parámetro, en NO su incumplimiento.				
ELEMENTOS DESCRIPTIVOS DE LA AGENCIA			CUMPLIMIENTO	
a)	Presentación de la Oficina	SI	NO	
1	Existe counter de recepción para la información y entrega de turnos	SI	NO	
2	En el counter de atención existe fluidez y orden de la fila o cola de espera para la entrega adecuada de turnos (incluye turnos preferenciales para: personas con discapacidades / mujeres embarazadas / madres con niños de hasta 5 años)	SI	NO	N/A
3	En la sala de espera existen sillas para los contribuyentes dispuestas de manera ordenada	SI	NO	
4	La agencia se encuentra limpia y en orden (Sin presencia a la vista de los contribuyentes de cajas de cartón, folios, documentos innecesarios, entre otros, etc.)	SI	NO	
5	Disponibilidad de servicios higiénicos para los contribuyentes	SI	NO	
6	Existe calificador de servicios en cada estación de trabajo	SI	NO	
7	Existe buzón y formularios para recepción de quejas, sugerencias o felicitaciones	SI	NO	
b)	Presentación y Contenido de Cartelera Informativa	SI	NO	
1	La agencia dispone de una cartelera informativa de manera visible y en orden	SI	NO	
2	La distribución en la Cartelera Informativa es adecuada (contiene Requisitos para los distintos trámites, Obligaciones y Derechos de los contribuyentes y cronograma de capacitación actualizado)	SI	NO	

c)	Ubicación de Afiches y banners informativos	SI	NO
1	Dispone de Afiches y/o banners informativos actualizados, visibles y que no obstaculizan otros aspectos operativos en la agencia	SI	NO
d)	Aspectos físicos de Counter de Recepción	SI	NO
1	Existe orden y limpieza en el counter	SI	NO
2	Dispone de material informativo impreso (Formularios, trípticos, hojas de requisitos)	SI	NO
3	El counter de recepción se encuentra libre de otros dispositivos ajenos al proceso de atención (Celulares, audífonos, radio, parlantes, etc.)	SI	NO
e)	Isla Web o Salas de Internet * (si aplica)	SI	NO
1	Existe islas web o salas de internet	SI	NO
2	Las islas web o salas de internet disponen de conectividad adecuada	SI	NO
3	Existe presencia de servidores asesorando sobre el uso de la página web y aplicativos relacionados	SI	NO
4	Existe un uso adecuado de los recursos dispuestos en las islas web o salas de internet	SI	NO
f)	Pantallas del Q-Matic y Televisor	SI	NO
1	Existen displayers de turnos visibles al contribuyente	SI	NO
2	Dispone de Televisor proyectando información institucional o gubernamental	SI	NO

f)	Atención e información otorgada por el counter de recepción			
	g.1) Protocolo	SI	NO	
1	Saludo cordial de bienvenida "Buenos días / tardes"	SI	NO	
2	Servidor escucha atentamente los requerimientos / necesidades /quejas y sugerencias y no corta la exposición del ciudadano/contribuyente bruscamente	SI	NO	
3	Evita distracciones y no efectúa preguntas innecesarias o repetitivas	SI	NO	
4	Servidor mantiene contacto visual cada vez que se dirige al Contribuyente	SI	NO	
	g.2) El servidor mantuvo la calma y controló sus expresiones durante la atención	SI	NO	
1	Servidor mantiene la calma y de manera general su proceder es cortés	SI	NO	
2	Servidor mantuvo adecuado tono de voz (clara y serena)	SI	NO	
	g.3) Calidad y claridad de información	SI	NO	
1	Solicita documentación y/o información requerida al contribuyente según el trámite	SI	NO	
2	Servidor entrega el turno si cumple con requisitos	SI	NO	
3	El servidor informa al contribuyente sobre los requisitos en caso de no cumplirlos	SI	NO	N/A
	g.4) La imagen y presentación del servidor	SI	NO	
1	Servidor se encuentra uniformado de manera adecuada (las mangas no se encuentra dobladas, camisa dentro del pantalón, hombres uso de corbata y camisa no se encuentra desabotonada a nivel de cuello)	SI	NO	
2	Se encuentra visible la credencial	SI	NO	
3	Servidor utilizan accesorios discretos (No llamativos)	SI	NO	
4	Servidor mantiene un adecuado arreglo de uñas	SI	NO	
5	Servidor/a mantiene un adecuado peinado (Hombres mantienen cabello y/o barba bien arreglado)	SI	NO	
6	Mujeres: mantienen un maquillaje sobrio	SI	NO	N/A
	g.5) Otros aspectos	SI	NO	
1	El servidor no fue interrumpido por uso del celular u otros dispositivos.	SI	NO	
2	El servidor no fue interrumpido por otro servidor o contribuyente	SI	NO	
3	El servidor se apoyo con sus compañeros las dudas planteadas.	SI	NO	N/A
4	No se interrumpió la atención por otras circunstancias (servidor pidió disculpas por la interrupción)	SI	NO	
5	No se dirigió o escaló el proceso solo en casos necesarios hacia un supervisor o jefe de agencia	SI	NO	


h) Atención e información otorgada por el Servidor asistente de ventanilla				
h.1) Protocolo		SI	NO	
1	Saludo cordial de bienvenida "Buenos días / tardes"	SI	NO	
2	Servidor escucha atentamente los requerimientos / necesidades / quejas y sugerencias y no corta la exposición del ciudadano/contribuyente bruscamente	SI	NO	
3	Evita distracciones y no efectúa preguntas innecesarias o repetitivas	SI	NO	
4	Servidor mantiene contacto visual cada vez que se dirige al Contribuyente	SI	NO	
5	Servidor promovió el uso de los Servicios en Línea	SI	NO	
6	Servidor solicita calificación de servicio al contribuyente	SI	NO	
7	Despedida: Agradece la visita	SI	NO	
h.2) El servidor mantuvo la calma y controló sus expresiones durante la atención		SI	NO	
1	Servidor mantiene la calma y de manera general su proceder es cortés	SI	NO	
2	Servidor mantuvo adecuado tono de voz (clara y serena)	SI	NO	
h.3) Calidad y claridad de información		SI	NO	
1	Las explicaciones fueron claras y comprensibles.	SI	NO	
2	Servidor hace todo lo posible para que no se retire sin tener la solución a su problema	SI	NO	
h.4) La imagen del servidor (a) fue la adecuada.		SI	NO	
Servidor se encuentra uniformado de manera adecuada (las mangas no se encuentra dobladas, camisa dentro del pantalón, hombres uso de corbata y camisa no se encuentra desabotonada a nivel de cuello)				
1		SI	NO	
2	Se encuentra visible la credencial	SI	NO	
3	Servidores utilizan accesorios discretos (No llamativos)	SI	NO	
4	Servidores mantienen un adecuado arreglo de uñas	SI	NO	
5	Servidor mantiene un adecuado peinado (Hombres mantienen cabello y/o barba bien arreglado)	SI	NO	
6	Mujeres: mantienen un maquillaje sobrio	SI	NO	N/A
h.5) Otros aspectos		SI	NO	
1	El servidor no fue interrumpido por uso del celular u otros dispositivos.	SI	NO	
2	El servidor no fue interrumpido por otro servidor o contribuyente	SI	NO	
3	El servidor se apoyo con sus compañeros las dudas planteadas.	SI	NO	N/A
4	No se interrumpió la atención por otras circunstancias (servidor pidió disculpas por la interrupción)	SI	NO	
5	No se dirigió o escaló el proceso solo en casos necesarios hacia un supervisor o jefe de agencia	SI	NO	N/A

i) Factores complementarios			
i.1) Recursos y Medios didácticos Utilizados		SI	NO
1	Los medios didácticos utilizados ayudaron a la comprensión de los temas.	SI	NO
2	Disponibilidad de material informativo impreso (Formularios, trípticos, hojas de requisitos) en la ventanilla de atención	SI	NO
i.2) Nivel de Aplicabilidad de la Información		SI	NO
1	La información y asistencia brindada son aplicables de forma práctica para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.	SI	NO
i.3) Presentación de la ventanilla		SI	NO
1	Existe orden y limpieza en la ventanilla	SI	NO
2	Las divisiones modulares se encuentran sin material informativo colocados sobre ellos	SI	NO
3	La ventanilla de atención se encuentra libre de otros dispositivos ajenos al proceso de atención (Celulares, audífonos, radio, parlantes, etc)	SI	NO
4	Las condiciones físicas de la ventanilla donde se realizó la atención, tales como: ruido, iluminación, temperatura, y limpieza, favorecieron su ejecución.	SI	NO
5	El calificador de servicios es accesible únicamente al contribuyente	SI	NO
6	El espacio y la ubicación de la ventanilla fue la adecuada.	SI	NO
i.4) Duración de la Transacción (tiempo total de atención fue el adecuado (<= 30 minutos)		SI	NO
1	Hora de entrada a la agencia	hh:mm	
2	Hora de entrega de turno	hh:mm	
3	Hora inicio de atención en ventanilla	hh:mm	
4	Hora de fin de atención en ventanilla	hh:mm	


B2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS EN LÍNEA

Nombre del Verificador:			
Proceso o información evaluada:			
Fecha de evaluación:		Hora Inicio:	Hora Fin:
Escoja la opción SI cuando cumple con el parámetro, y NO cuando incumple			
FACTORES DE EVALUACIÓN			CUMPLIMIENTO
a)	Accesibilidad: se refiere a la capacidad de acceso a la Web y a sus contenidos por todas las personas		
1	El tiempo de respuesta a la página web es adecuado		SI 100,00
2	El enlace al proceso o servicio evaluado es obsoleto, es decir ya no está activo.		SI 100,00
3	El enlace al proceso o servicio evaluado es incorrecto, es decir se direcciona a otra información o servicio.		SI 100,00
b)	Navegabilidad: es la facilidad que tiene un usuario puede desplazarse por todas las páginas que componen un sitio web		
1	El sitio donde se encuentra actualmente permite identificar las diferentes secciones y contenidos de una forma sencilla y efectiva.		SI 100,00
2	El sitio donde se encuentra cuenta con navegación recursiva, es decir cuenta con un link direccionado a la página principal botón Inicio o Home.		SI 100,00
3	El sitio donde se encuentra cuenta con directorio dinámico, es decir cuenta con una pequeña línea en la parte superior de la página que nos va indicando el lugar en el que nos encontramos y por el que vamos navegando.		SI 100,00
4	El sitio donde se encuentra cuenta con botones de navegación, es decir cuenta accesos rápidos para desplazarse por el portal web		SI 100,00
c)	Contenido de la información		
1	La información o servicio evaluado es oportuno, es decir está disponible de acuerdo a la periodicidad.		SI 100,00
2	La información o servicio evaluado es clara.		SI 100,00
3	La información detallada en el servicio es objetiva.		SI 100,00
4	La información detallada en el servicio evaluado es íntegra, es decir es segura y fiable.		SI 100,00
5	La información detallada en el servicio evaluado es útil, es decir satisface las principales necesidades de los usuarios.		SI 100,00
d)	Actualización de la información		
1	La información o proceso evaluado se encuentra actualizado.		SI 100,00
2	Los documentos relacionados a la información o proceso evaluado se encuentran actualizados.		SI 100,00
TOTAL SERVICIOS EN LÍNEA:			100,00
1	Tiempo de respuesta del Portal Web Se considera desde el momento en que se ejecuta el Ir a: www.sri.gob.ec hasta que se cargue totalmente la página	hh:mm	
2	Tiempo de respuesta del servicio consultado Se considera desde el momento en que se realiza clic en el link consultado hasta que se cargue totalmente	hh:mm	
3	Tiempo de descarga del documento relacionado a la información. Se considera desde el momento en que se realiza clic hasta la descarga total del documento. Colocar el tamaño del documento en megabytes o kilobytes.	Tamaño del documento	hh:mm
4	Total minutos y segundos	hh:mm	
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES			


B3. FORMULARIO RUC 01-A

 REPÚBLICA DEL ECUADOR SERVICIO DE RENTAS INTERNAS <i>...le hace bien al país!</i>		INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERAL DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC SOCIEDADES SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO		ORIGINAL: SRI www.sri.gob.ec	
A.- IDENTIFICACIÓN					
61 RUC					
62 RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL					
63 NOMBRE DE FANTASÍA O COMERCIAL					
Estimado Contribuyente, seleccione el trámite que va a realizar:					
<input type="checkbox"/> INSCRIPCIÓN * Si el trámite corresponde a inscripción deberá marcar con una X y llenar todo el formulario. * No es necesario marcar con una X todas las secciones			<input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN * Si el trámite corresponde a Actualización, deberá marcar con una X adicionalmente en cada sección cuya información requiera actualizar y llenar todos los campos de dicha sección.		
<input type="checkbox"/> B.- RAZÓN SOCIAL - NOMBRE DE FANTASÍA O COMERCIAL (De conformidad a lo señalado en la sección A.- IDENTIFICACIÓN) Sólo marcar en caso de ACTUALIZACIÓN					
<input type="checkbox"/> C.- DATOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD					
64 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES					
día mes año					
<input type="checkbox"/> D.- ORIGEN DE LA SOCIEDAD (distinto a Constitución, cuando corresponda)					
ORIGEN (Escriba una opción)					
65 FUSIÓN		66 ESCISIÓN			
<input type="checkbox"/> E.- DATOS DEL CONTADOR					
67 RUC CONTADOR				68 NOMBRE DEL CONTADOR	
<input type="checkbox"/> F.- IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL DOMICILIO DEL REPRESENTANTE LEGAL					
69 APELLIDOS Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL					
10 NACIONALIDAD		11 C.I., RUC O PASAPORTE		12 TIPO DE VISA (EXTRANJERO)	
13 PROVINCIA		14 CANTÓN			
15 PARROQUIA		16 CALLE			
17 NÚMERO		18 INTERSECCIÓN			
19 REFERENCIA					
20 TELÉFONO (CELULAR O CONVENCIONAL)				21 CORREO ELECTRÓNICO	
<input type="checkbox"/> G. - UBICACIÓN DE LA SOCIEDAD (MATRIZ)					
22 PROVINCIA		23 CANTÓN		24 PARROQUIA	
25 CIUDADELA		26 BARRIO		27 CALLE	
28 INTERSECCIÓN		29 MANZANA		30 CONJUNTO	
31 EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		32 NÚMERO DE OFICINA		33 NÚMERO DE Piso	
34 CAMINO		35 CARRETERO		36 REFERENCIA UBICACIÓN	
<input type="checkbox"/> H. - MEDIOS DE CONTACTO DE LA SOCIEDAD (MATRIZ)					
40 TELÉFONO 1		41 TELÉFONO 2		42 TELÉFONO 3	
43 FAX		44 CELULAR		45 APARTADO POSTAL	
46 CORREO ELECTRÓNICO		47 SITIO WEB			
<input type="checkbox"/> I.- ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES O BENEFICIARIOS					
CEDULA / RUC / PASAPORTE		TIPO DE VISA		Apellidos y Nombres / Razón o Denominación Social	
NACIONALIDAD		DOMICILIO TRIBUTARIO (PAÍS O CIUDAD)		% PARTICIPACION	
48		49		50	
51		52			
<input type="checkbox"/> J.- ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL (De conformidad con los documentos de creación presentado por el contribuyente)					
<input type="checkbox"/> K.- ACTIVIDADES ECONÓMICAS ADICIONALES (MATRIZ) (De conformidad con los documentos de creación presentado por el contribuyente)					
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD					
Nota: Declaro que los datos contenidos en este formulario son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).		AUTORIZACIÓN: Autorizo al señor/a con cédula de identidad o ciudadanía, o pasaporte No. _____, para que realice la inscripción o actualización del RUC registrado en este formulario.		FIRMA REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO	

B4. FORMULARIO RUC 01-B

 REPÚBLICA DEL ECUADOR SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ...le hace bien al país!		FORMULARIO RUC 01-B		INSCRIPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LAS SOCIEDADES SECTOR PRIVADO Y PÚBLICO		ORIGINAL: SRI www.sri.gob.ec	
A.- IDENTIFICACIÓN							
01 RUC							
02 RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL							
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO							ESTABLECIMIENTO No.
03 <input type="checkbox"/> APERTURA		Deberá llenar todos los campos - * No es necesario marcar con una X todas las secciones					
03 <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN		Deberá marcar con una X la sección a actualizar y llenar la información					
03 <input type="checkbox"/> CIERRE		Deberá llenar sólo la fecha de cese de actividades económicas (Campo 32)					
04 <input type="checkbox"/> NOMBRE COMERCIAL							
04 NOMBRE COMERCIAL							
<input type="checkbox"/> DATOS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO							
05 PROVINCIA		06 CANTÓN		07 PARROQUIA			
08 CIUDADELA		09 BARRIO		10 CALLE		11 NÚMERO	
12 INTERSECCIÓN		13 MANZANA		14 CONJUNTO		15 BLOQUE	
16 EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		17 NÚM. DE OFICINA		18 NÚM. DE PISO		19 CARRETERO	
21 CAMINO		22 REFERENCIA		20 KM			
<input type="checkbox"/> MEDIOS DE CONTACTO DEL ESTABLECIMIENTO							
23 TELÉFONO 1		24 TELÉFONO 2		25 TELÉFONO 3		26 FAX	
27 CELULAR		28 APARTADO POSTAL		29 CORREO ELECTRÓNICO		30 SITIO WEB	
<input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO / CESE / REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS							
31 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		32 FECHA DE CESE DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		33 FECHA DE REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
día mes año		día mes año		día mes año			
<input type="checkbox"/> ACTIVIDADES ECONÓMICAS (De conformidad con los documentos de creación presentado por el contribuyente)							
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO							ESTABLECIMIENTO No.
03 <input type="checkbox"/> APERTURA		Deberá llenar todos los campos - * No es necesario marcar con una X todas las secciones					
03 <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN		Deberá marcar con una X la sección a actualizar y llenar la información					
03 <input type="checkbox"/> CIERRE		Deberá llenar sólo la fecha de cese de actividades económicas (Campo X)					
04 <input type="checkbox"/> NOMBRE COMERCIAL							
04 NOMBRE COMERCIAL							
<input type="checkbox"/> DATOS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO							
05 PROVINCIA		06 CANTÓN		07 PARROQUIA			
08 CIUDADELA		09 BARRIO		10 CALLE		11 NÚMERO	
12 INTERSECCIÓN		13 MANZANA		14 CONJUNTO		15 BLOQUE	
16 EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		17 NÚM. DE OFICINA		18 NÚM. DE PISO		19 CARRETERO	
21 CAMINO		22 REFERENCIA		20 KM			
<input type="checkbox"/> MEDIOS DE CONTACTO DEL ESTABLECIMIENTO							
23 TELÉFONO 1		24 TELÉFONO 2		25 TELÉFONO 3		26 FAX	
27 CELULAR		28 APARTADO POSTAL		29 CORREO ELECTRÓNICO		30 SITIO WEB	
<input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO / CESE / REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS							
31 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		32 FECHA DE CESE DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		33 FECHA DE REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
día mes año		día mes año		día mes año			
<input type="checkbox"/> ACTIVIDADES ECONÓMICAS (De conformidad con los documentos de creación presentado por el contribuyente)							
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO							ESTABLECIMIENTO No.
03 <input type="checkbox"/> APERTURA		Deberá llenar todos los campos - * No es necesario marcar con una X todas las secciones					
03 <input type="checkbox"/> ACTUALIZACIÓN		Deberá marcar con una X la sección a actualizar y llenar la información					
03 <input type="checkbox"/> CIERRE		Deberá llenar sólo la fecha de cese de actividades económicas (Campo X)					
04 <input type="checkbox"/> NOMBRE COMERCIAL							
04 NOMBRE COMERCIAL							
<input type="checkbox"/> DATOS DE UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO							
05 PROVINCIA		06 CANTÓN		07 PARROQUIA			
08 CIUDADELA		09 BARRIO		10 CALLE		11 NÚMERO	
12 INTERSECCIÓN		13 MANZANA		14 CONJUNTO		15 BLOQUE	
16 EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		17 NÚM. DE OFICINA		18 NÚM. DE PISO		19 CARRETERO	
21 CAMINO		22 REFERENCIA		20 KM			
<input type="checkbox"/> MEDIOS DE CONTACTO DEL ESTABLECIMIENTO							
23 TELÉFONO 1		24 TELÉFONO 2		25 TELÉFONO 3		26 FAX	
27 CELULAR		28 APARTADO POSTAL		29 CORREO ELECTRÓNICO		30 SITIO WEB	
<input type="checkbox"/> FECHA DE INICIO / CESE / REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS							
31 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		32 FECHA DE CESE DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS		33 FECHA DE REINICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS			
día mes año		día mes año		día mes año			
<input type="checkbox"/> ACTIVIDADES ECONÓMICAS (De conformidad con los documentos de creación presentado por el contribuyente)							
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD							
<p><i>Nota: Declaro que los datos contenidos en este formulario son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).</i></p>		<p>AUTORIZACIÓN: Autorizo al señor/a con cédula de identidad o ciudadanía, o pasaporte No. _____, para que realice la inscripción o actualización del RUC registrado en este formulario.</p>				<p>FIRMA REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO</p>	

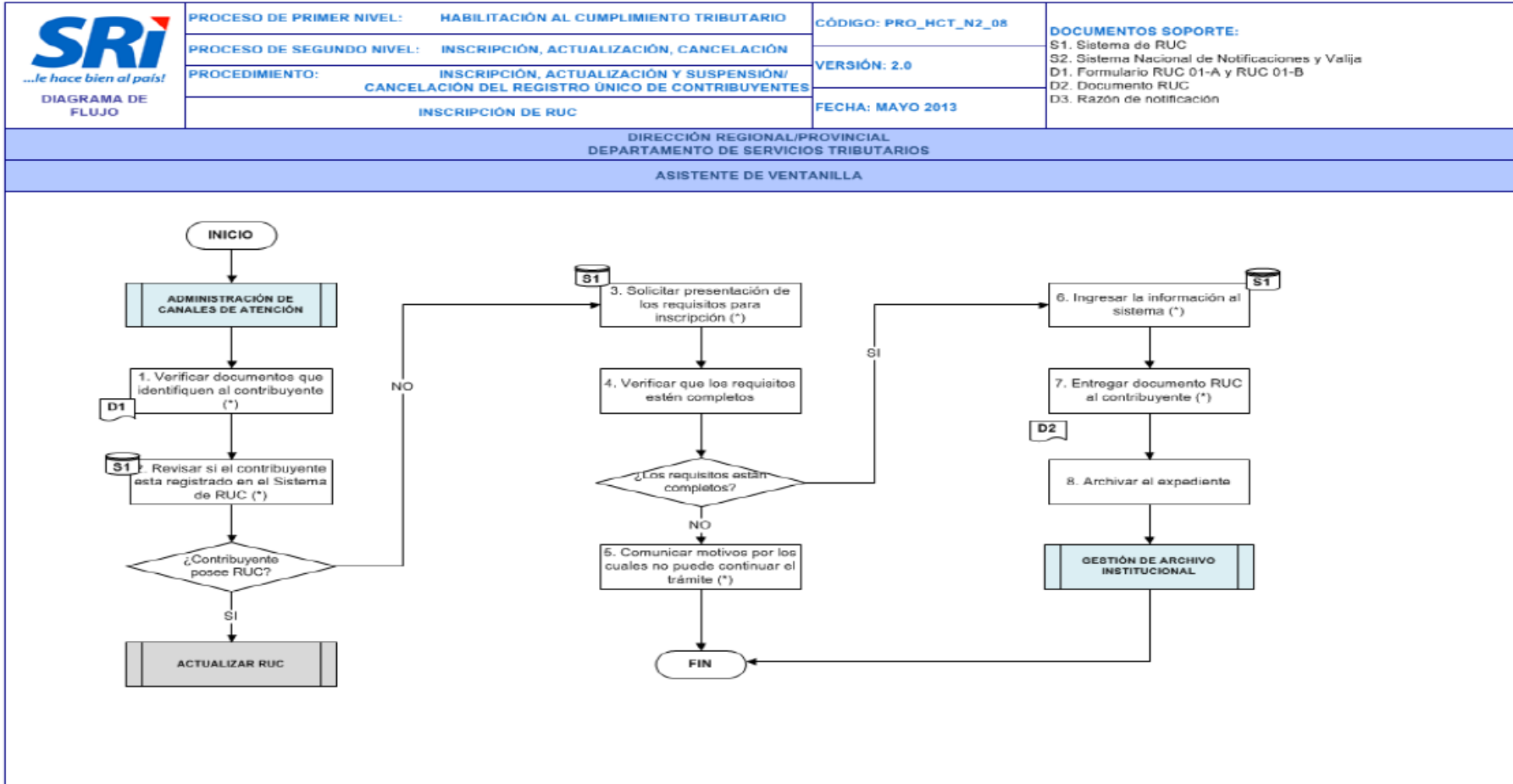
B5. SOLICITUD DE EXONERACIÓN, REDUCCIÓN O REBAJA ESPECIAL

 <p>SRI ...le hace bien al país!</p>	<p>FORMULARIO VEH-02 Solicitud de Exoneración, Reducción o Rebaja Especial de Impuestos Vehiculares Versión: 1.1 (Noviembre 2014)</p>																
<p>Lugar y fecha de presentación: _____ Señor (a) _____ DIRECTOR (A) ZONAL / PROVINCIAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</p>																	
<p>1. DATOS DEL PROPIETARIO Y DEL VEHÍCULO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Apellidos y Nombres / Razón Social:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>Cédula / RUC / Pasaporte:</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td>PLACA / RAMV / CPN:</td> <td style="width: 20%;">Teléfono convencional:</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Celular:</td> <td>Correo electrónico:</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>		Apellidos y Nombres / Razón Social:				Cédula / RUC / Pasaporte:				PLACA / RAMV / CPN:	Teléfono convencional:			Celular:	Correo electrónico:		
Apellidos y Nombres / Razón Social:																	
Cédula / RUC / Pasaporte:																	
PLACA / RAMV / CPN:	Teléfono convencional:																
Celular:	Correo electrónico:																
<p>Solicito se sirva atender la presente petición de acuerdo a los siguientes datos:</p>																	
<p>2. TIPO DE BENEFICIO (exoneración, reducción o rebaja especial): Escoja la opción según el beneficio que aplique y llene la información adicional requerida según el caso.</p> <p>Aplica para: Impuesto a la Propiedad de Vehículos y/o Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular</p> <p><input type="radio"/> Vehículos destinados al Transporte público de pasajeros (escolar, taxis, turismo, y demás modalidades). <input type="radio"/> Vehículos destinados al Transporte público de carga debidamente autorizado por la Institución de Tránsito competente. <input type="radio"/> Vehículos utilizados exclusivamente en la actividad productiva (aplica para vehículos de más de 1 tn de carga útil). Indique la actividad en la que utiliza el vehículo: _____</p> <p><input type="radio"/> Tercera Edad (Sólo un vehículo por cada titular). Indique la siguiente información: Patrimonio: USD. _____ Ingreso mensual: USD. _____</p> <p><input type="radio"/> Discapacidad (Sólo un vehículo por cada titular) <input type="radio"/> Instituciones Sector Público, SOLCA, Cruz Roja, Junta Beneficiencia de Guayaquil <input type="radio"/> Organismos internacionales y diplomáticos</p> <p>Aplica para: Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular</p> <p><input type="radio"/> Vehículos considerados como clásicos <input type="radio"/> Ambulancias y hospitales rodantes</p>																	
<p>3. FIRMA DE RESPONSABILIDAD</p> <p>Autorizo al SRI a realizar los cambios necesarios para que la información que consta en la base de datos sea igual a la documentación presentada.</p> <p>Firma: _____ Nombres y apellidos: _____ C.C./ Pasaporte: _____</p> <p>IMPORTANTE: Declaro que los datos contenidos en este solicitud son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven. (Art. 97 Código Tributario). Así mismo declaro que he leído el contenido de esta solicitud y ratifico que cumplo con las condiciones requeridas para el beneficio solicitado.</p>	<p>NOTAS IMPORTANTES:</p> <p>(1) Una tercera persona podrá firmar la presente solicitud únicamente en calidad de apoderado.</p> <p>(2) Para el caso de beneficios otorgados a vehículos que prestan un servicio de transporte público y cuyo documento habilitante se encuentra en trámite en la Institución pertinente, se deberá presentar el documento habilitante definitivo en un plazo máximo de 180 días hábiles, cumplido el plazo el SRI reliquidará la obligación tributaria y sus respectivos intereses, cuyos valores serán publicados en valores a pagar de matriculación vehicular en la página web del SRI.</p> <p>(3) Todos los campos son de llenado obligatorio.</p> <p>(4) El SRI se reserva la verificación posterior del beneficio otorgado. En caso de inconsistencias se reliquidará la obligación tributaria y sus respectivos intereses, sin perjuicio de otras sanciones a que hubiere lugar, de conformidad con la ley, y de la responsabilidad penal por defraudación, conforme lo establece el Código Tributario.</p>																
<p>REVISE LOS REQUISITOS EN LA PÁGINA WEB: www.sri.gob.ec</p>																	
<p>PARA USO EXCLUSIVO DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</p> <p>Observaciones: _____</p>																	
<p>Tercera edad / Discapacidad: Seleccione el tipo de Impuesto indicado por el contribuyente a ser aplicado en el vehículo.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Tercera Edad (Sólo un vehículo por cada titular)</td> <td style="width: 33%;">Impuesto a la Propiedad de Vehículos</td> <td style="width: 33%;">Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular</td> </tr> <tr> <td>Discapacidad (Sólo un vehículo por cada titular)</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Tercera Edad (Sólo un vehículo por cada titular)	Impuesto a la Propiedad de Vehículos	Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular	Discapacidad (Sólo un vehículo por cada titular)												
Tercera Edad (Sólo un vehículo por cada titular)	Impuesto a la Propiedad de Vehículos	Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular															
Discapacidad (Sólo un vehículo por cada titular)																	
<p>Chofer Profesional y Transporte Público (ambos impuestos)</p> <p>El beneficio otorgado para el sector del transporte es: <input type="checkbox"/> Definitivo <input type="checkbox"/> Temporal</p>																	

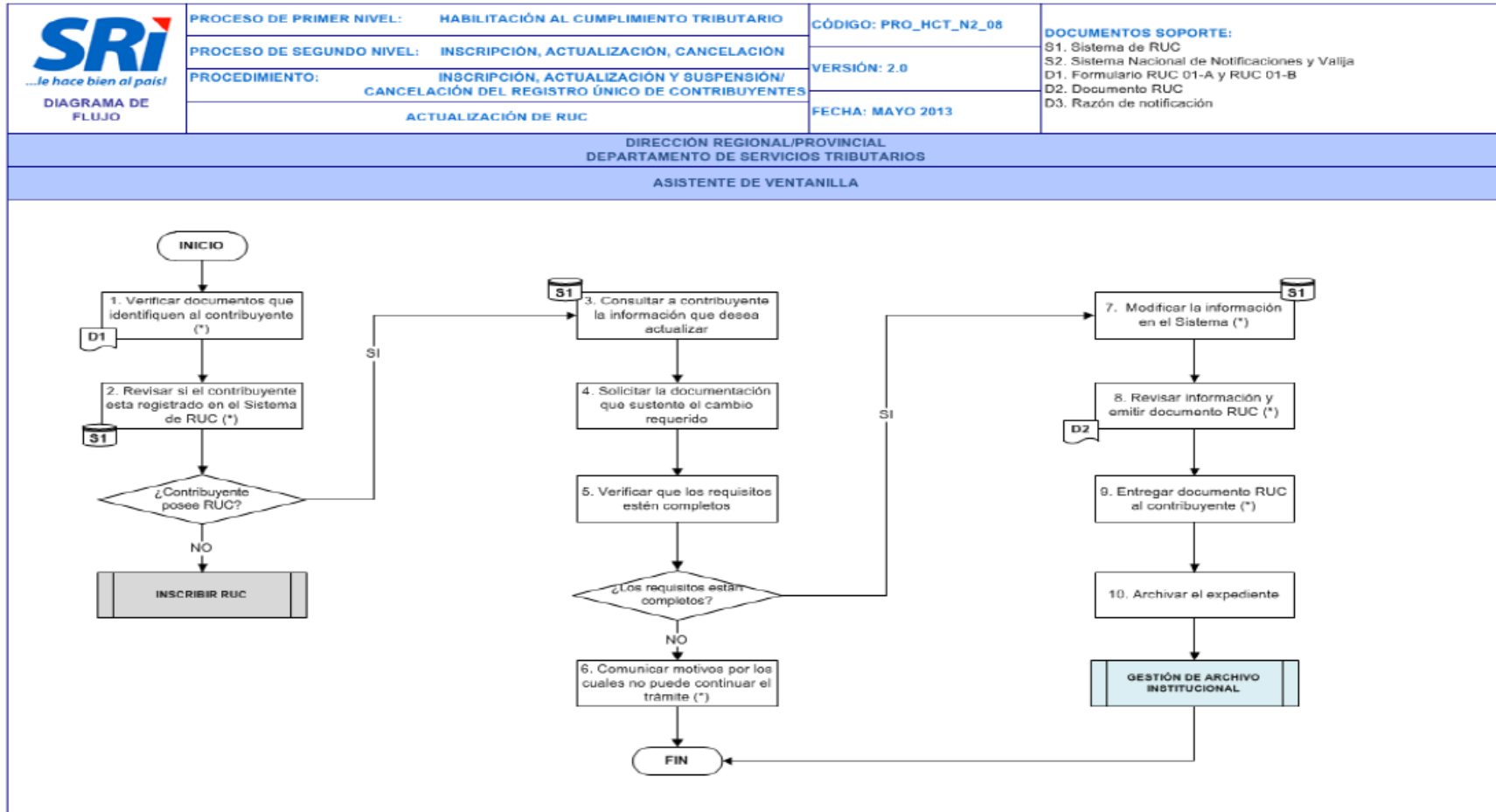
Apéndice C

Diagramas detallados de los procesos actuales

C1. INSCRIPCIÓN DE RUC

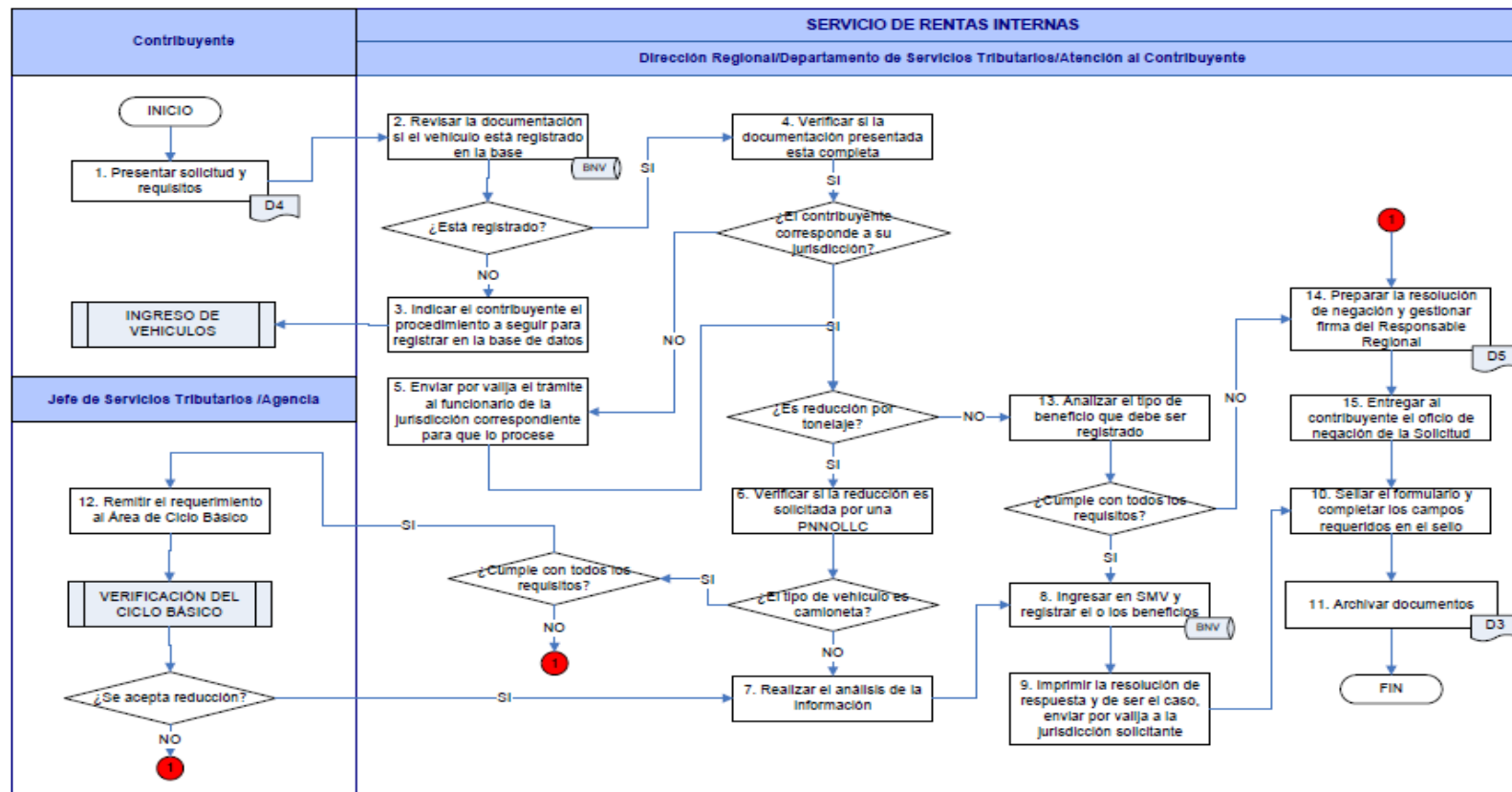


C2. ACTUALIZACIÓN DE RUC



C3. EXENCIONES DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS Y DEL IACV

<p>DIAGRAMA DE FLUJO</p>	PROCESO DE PRIMER NIVEL: HABILITACIÓN AL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	CÓDIGO:	DOCUMENTOS SOPORTE: D4: Solicitud de Exoneración, Reducción y Rebaja especial del Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados y del IACV. D3: HIA D5: Oficio de Negación
	PROCESO DE SEGUNDO NIVEL: DECLARACIONES Y ANEXOS	VERSIÓN: 3.0	
	PROCEDIMIENTO: MATRICULACIÓN VEHICULAR	FECHA: JULIO 2012	
	ACTIVIDAD: EXENCIONES DEL IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS Y DEL IACV		



Apéndice D

Entrevistas efectuadas a Responsables de agencias

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

ENTREVISTA A: Ing. Alex Miranda

CARGO: Supervisor de la Agencia Sur SRI Zonal 3

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de aceptación del modelo de gestión propuesto en el presente trabajo.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo en cualquier Administración Zonal del Servicio de Rentas.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Ambato

Fecha: 25 de febrero de 2015

Hora: 16:00

Entrevistador: Ing. Geovanny Espinoza

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN

1. **¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?**

Si No

Si la contestación es SI, continuar con las siguientes preguntas

2. **Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas internas con respecto a los canales de atención**

Fortalezas:

- a) Se posee los manuales que sirven de guía del proceso
- b) Permite describir la relación existente entre las variables del modelo (procesos, tiempos, horarios, entre otros)
- c) Permite la retroalimentación en los procesos

Debilidades:

- a) Es complejo debido a que existen demasiados protocolos en procesos
- b) Las calificaciones a los funcionarios son subjetivas y no se basan a la atención sino a otros aspectos como tiempos de espera

CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

3. **La propuesta con respecto a la distribución correcta de elementos en la cartelera general informativa es:**

Aplicable No aplicable

Según el actual procedimiento de administración de los canales de atención se debe distribuir la cartelera informativa de la siguiente manera: Requisitos: 40%, derechos y obligaciones: 30% y capacitaciones: 30%, lo cual ha generado conflictos con respecto a los requisitos, ya que el espacio es insuficiente para presentar la lista de requisitos de los trámites más importantes o que presentan mayor conflicto por su grado de complejidad, por tanto considero que la propuesta es muy buena y sobretodo aplicable al utilizar el lado frontal solo para los requisitos y distribuidos por tipo, lo cual permite la identificación más rápida del

trámite por parte del contribuyente, de esta manera en el lado posterior se coloca la información concerniente a Derechos del contribuyente, capacitaciones y un aspecto importante es que se dispone de un espacio considerable para promover los servicios en línea que posee la institución.

4. ¿La capacitación, supervisión y evaluación del servidor del counter de información permitirá mejorar el servicio brindado?

Si No

La evaluación y capacitación al personal del *counter* de información es necesaria ya que cuando el servidor no conoce a profundidad los requisitos solicitados por el contribuyente, existe una pérdida de tiempo en acudir a un compañero y realizarle la consulta, además el resto de contribuyentes que están a la espera se molestan al ver que el servidor deja su puesto constantemente.

5. ¿Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal de ventanilla ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites?

Si No

Considero que es de gran ayuda el reemplazo con *back up*, puesto que uno de los parámetros de medición del servicio actual son los tiempos de espera y al reducirlos se puede atender un mayor número de contribuyentes y de esta manera el servicio se mejora. Además se debe promover el uso de las aplicativos en línea para que la demanda de contribuyentes hacia el canal presencial disminuya y se reduzca aún más los tiempos de espera.

6. El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del Impuesto Fiscal y Ambiental de los vehículos promueve servicio de manera:

Ágil y oportuna
Normal
Lenta

Al desconcentrar estos procesos o realizarlos en línea, la asistencia a las oficinas del SRI disminuiría drásticamente y de esta manera se reduciría la utilización de papel favoreciendo al medio ambiente y reduciendo el espacio físico que requiere el almacenar dichos trámites.

7. **¿En qué medida considera usted que la Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido al software de Cobranzas mejorará el servicio brindado?**

Óptima Aceptable Casi Nula Nula

La interacción telefónica depende mucho de lo que cada individuo interprete y no siempre se va a llegar a tener la respuesta precisa, ya sea por mala una interpretación de la persona que responde o de la dificultad que tiene la persona que formula la pregunta, sin embargo la unificación de la matriz y del software en ambas centrales permite difundir de mejor manera la información y que ésta fsea consistente atendiendo de mejor manera los requerimientos de los contribuyentes, así mismo el software de medición permite obtener estadísticas al instante lo cual es de suma importancia para la toma de decisiones.

8. **¿Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?**

Alto Medio Bajo

En realidad no existe al momento una evaluación de los servicios en línea, y sería interesante esta evaluación para tener un conocimiento continuo de los aspectos a mejorar de la web y los servicios que brinda la misma, puesto que en la actualidad al ser las herramientas tecnológicas las que revolucionan el mundo, las mismas deben brindar al usuario un acceso fácil y ágil que permita una interacción constante entre el usuario y la institución.

9. **¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen en la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?**

Si No

El incorporar nuevas herramientas como el chat, foro de discusión, buscador tributario inteligente, realzará de mejor manera la utilización de la página web puesto que son los componentes que hacían falta para lograr un alto grado de involucramiento de la institución con los usuarios, evitando que el contribuyente asista al SRI por determinada información que puede solventarse al instante por internet.

- 10. ¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?**

Significativo Moderado Bajo

Las redes sociales son una herramienta importante, que permite llegar a un número creciente de contribuyentes y el mantenerlos informados sobre aspectos tributarios es de gran importancia puesto que demuestra la preocupación del SRI por sus contribuyentes, además fortalece su imagen al estar inmerso en las novedades tecnológicas y la búsqueda de llegar a los distintos tipos de usuarios, sin embargo aún en nuestro país existe gran parte de la población que no manejan herramientas tecnológicas y deberían buscar el mecanismo para llegar a este segmento.

- 11. ¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de atención y el desempeño de los servidores de atención se alinean a los objetivos institucionales?**

Si No

Considero que sí está alineado a los objetivos del SRI, puesto que, los indicadores de gestión toman en cuenta factores muy importantes como la productividad, los tiempos de atención, tiempos de espera los cuales repercuten en la calidad del servicio y sirven de mucho en la toma de decisiones.

- 12. En su opinión, ¿considera usted que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?**

Siempre
Con frecuencia
A veces
Nunca
Casi nunca

El área de atención al contribuyente siempre se ha caracterizado por la apertura hacia cambios de los procesos que tengan como fin brindar el mejor servicio y atención al contribuyente, por tal motivo la implementación de un nuevo modelo de gestión con la

respectiva capacitación a los servidores garantizaría su correcto funcionamiento en lo que al talento humano se refiere.

13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?

Si No

En su mayor parte, considero que sí, se cumple con el principio de simplicidad administrativa puesto que, el SRI a lo largo del tiempo desde su creación se ha caracterizado por ser un referente del sector público y el encaminarse a este principio demuestra su preocupación por mejorar sus procesos y brindar un servicio eficiente, sin embargo van a existir procesos o trámites los cuales no se puedan simplificar temporalmente ya sea porque el SRI depende de otras instituciones o porque en la población aún no existe la cultura tributaria necesita que permita una colaboración íntegra por parte de la ciudadanía.

14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?

Alto Medio Bajo

El modelo de gestión propuesto abarca los tres canales de atención para llegar al contribuyente de distintas formas, esto demuestra el interés que existe por mejorar sus procesos pensando siempre en el beneficio que se brindará a los contribuyentes quienes son la razón de ser de la institución, así mismo el incentivar a los contribuyentes permite cumplir con el objetivo general del SRI que es el de incrementar la recaudación para que se vea plasmado en obras, salud, educación para los ciudadanos lo cual permitirá que el país salga del subdesarrollo a futuro.

15. ¿Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección Zonal del SRI?

Si No

La problemática institucional en el fondo es la misma en todas las agencias, por tanto considero que si sería aplicable el modelo propuesto en cualquier Zonal, sobre todo en lo concerniente al canal presencial que es la que mayor conflicto genera, así mismo su aplicabilidad debe tomar en cuenta la flexibilidad del entorno que vive cada Agencia del SRI.

16. Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM que se propone en el presente trabajo

Fortalezas:

- a) Costo de implementación accesible al presupuesto que maneja la institución.
- b) Utiliza los propios recursos institucionales.
- c) Incorpora nuevos servicios tecnológicos que van a acercar más al SRI con el contribuyente.
- d) Evalúa los canales de atención para mejorar la productividad del personal y retroalimentar sobre las falencias existentes.

Debilidades:

- a) Aún en el país mucha parte de la población no tienen acceso a internet o dispositivos móviles por lo tanto no se podría llegar aún a ese segmento.
- b) La evaluación de la matriz de medición del servicio del CAT dependerá mucho de si el teleoperador y contribuyente interpretan de manera correcta lo preguntado y contestado.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

ENTREVISTA A: Ing. Patricia Sevilla

CARGO: Jefa del Área de RUC Zonal 3

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de aceptación del modelo de gestión propuesto en el presente trabajo.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo en cualquier Administración Zonal del Servicio de Rentas.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Ambato

Fecha: 24 de febrero de 2015

Hora: 15:00

Entrevistador: Ing. Geovanny Espinoza

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN

1. **¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?**

Si No

Si la contestación es SI, continuar con las siguientes preguntas

2. **Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas internas con respecto a los canales de atención**

Fortalezas:

- a) Todos los procesos se encuentran estandarizados y documentados.
- b) Se adapta a los cambios que se produzcan en la organización.
- c) Cuenta con personal que posee vocación de servicio.

Debilidades:

- a) En lo referente al canal presencial, da prioridad a la reducción del tiempo de espera más no en la satisfacción del contribuyente.
- b) No difunde de manera adecuada los canales de atención electrónicos.
- c) La plataforma informática que utiliza la base de datos genera dificultades por la cantidad de información que almacena.

CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

3. **La propuesta con respecto a la distribución correcta de elementos en la cartelera general informativa es:**

Aplicable No aplicable

La información que se presente en la cartelera informativa es muy importante puesto que los contribuyentes se informarían de mejor manera sobre los requisitos de los trámites que desean realizar, además resulta fácil la localización de los requisitos al ser segmentado por tipos, como ventaja adicional ayudaría en gran forma al servidor(a) de información ya que muchos contribuyentes no harían fila para solicitar los requisitos.

Esta propuesta es aplicable puesto que la Agencia de Ambato posee una cartelera grande con visión a ambos lados, lo único que se requeriría es distribuir los elementos como describe el proyecto y esa tarea no tomaría mucho tiempo.

4. **¿La capacitación, supervisión y evaluación del *counter* de información permitirá mejorar el servicio brindado?**

Si No

La capacitación del funcionario de información es necesaria y se debería realizar más a menudo, puesto que estamos inmersos en una etapa de reformas tributarias continuas por tanto varían ciertos aspectos y es necesario que el funcionario tenga un conocimiento íntegro de las mismas.

5. **¿Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal de ventanilla ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites?**

Si No

Debido a que el personal de atención al contribuyente hace uso de sus vacaciones, maternidad, permisos, etc, es necesario que se solicite a otros departamentos la colaboración de un funcionario en las horas de mayor afluencia de contribuyentes, siendo de esta manera factible efectuar la distribución propuesta, lo cual permitirá que los tiempos de espera de los contribuyentes no aumente.

6. **El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del impuesto fiscal y ambiental de los vehículos promueve servicio de manera:**

Ágil y oportuna
Normal
Lenta

Se disminuiría la afluencia de contribuyentes que anteriormente no podían ser atendidos satisfactoriamente por falta de alguna documentación y debían regresar varias veces por el mismo trámite, además gracias a la verificación en línea, se obtiene los datos del contribuyente de manera efectiva a través de las bases de datos interconectadas de las diferentes instituciones sin que exista el riesgo de adulteración o falsificación de los mismos.

Por último facilitaría la labor del archivo de los expedientes, puesto que, al reducirse el número de documentación física el trámite ocupa menos espacio físico.

7. **¿En qué medida considera usted que la implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido al software de cobranzas mejorará el servicio brindado?**

Óptima Aceptable Casi Nula Nula

Es interesante la matriz y software propuesto, puesto a más de cumplir con los lineamientos del protocolo de atención, mide factores importantes como la comunicación efectiva, la escucha activa, además que la información proporcionada sea veraz, clara y concisa, los cuales permiten ponderar de una manera muy práctica y apegada a la realidad; de esta manera al efectuar una correcta medición del servicio brindado, el teleoperador mejorará su productividad, y esta irá de la mano con la satisfacción de los requerimientos de los contribuyentes y como punto fundamental brindará una imagen de confianza para la utilización de este tipo de canal.

8. **¿Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?**

Alto Medio Bajo

Al evaluar los servicios en líneas no siempre la medición u opinión que se le pida al usuario va a ser la verdadera, es decir es subjetiva a tal punto que el contribuyente puede calificar de una mala manera aunque el servicio brindado sea óptimo, sin embargo sirve de parámetro el resultado en general que permitirá establecer si hay la suficiente aceptación o se requiere realizar cambios en dichas herramientas.

9. **¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen en la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?**

Si No

La incorporación del chat, foro de discusión, buscador de base legal tributaria, considero que sería un aporte fundamental que brinde la Administración este tipo de servicios, más aún se estaría cumpliendo el concepto íntegro del CRM al brindar una atención personalizada al contribuyente y preocuparse por satisfacer sus necesidades.

10. **¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?**

Significativo Moderado Bajo

El internet y las redes sociales han revolucionado el mundo actual y por esta razón las organizaciones invierten considerables sumas de dinero para implementar estas tecnologías, las cuales buscan llegar de una forma distinta a sus clientes y como no podría ser de otra manera el SRI debe fortalecer la relación con el contribuyente llegando al mismo de distintas maneras y manteniéndole informado sobre noticias importantes, su estado tributario, así como el permitirle realizar ciertos trámites en línea los cuales van a estar disponibles las 24 horas del día ahorrándole tiempo y costos al contribuyente.

11. **¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de atención y el desempeño de los funcionarios de atención cubren los objetivos institucionales?**

Si No

Uno de los objetivos incluidos dentro del plan estratégico es el de incrementar la eficiencia operacional y efectividad en los procesos de asistencia, por tanto es necesario evaluar los canales de atención y el personal involucrado para determinar sus falencias y a través de los supervisores de los procesos realizar la retroalimentación respectiva para la mejora continua de los procesos teniendo como objetivo común la satisfacción del contribuyente.

El modelo propone los indicadores necesarios para evaluar el canal presencial, telefónico y electrónico, los cuales una vez que se apliquen generarán los resultados pertinentes para realizar su seguimiento respectivo.

12. **En su opinión, ¿considera usted que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?**

Siempre
Con frecuencia
A veces
Nunca
Casi nunca

El personal que labora en el Servicio de Rentas Internas es capaz, eficiente y comprometido con su trabajo y con su filosofía que es “*Hacerle bien al país*” a través de la labor individual y colectiva demostrando su vocación de servicio y apoyando nuevos proyectos institucionales que agilicen los procesos encaminados a brindar un servicio de calidad.

13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?

Si No

La simplicidad administrativa se resume en ofrecer mecanismos simples a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y este concepto se cumple en el nuevo modelo de gestión más aún en la parte de verificación de requisitos en línea, puesto que conlleva a la eliminación de documentos físicos que varias veces son solicitados a los contribuyentes para la realización de los trámites, es decir se elimina la duplicidad, así como facilita la labor del servidor público al no tener que revisar y receptar gran cantidad de documentación que posteriormente dificulta su archivo.

Lo más importante del modelo es lo referente a la inscripción de sociedades por cuanto el Representante Legal al registrar la organización en la entidad competente, no tiene que presentar nuevamente esos datos ante el SRI, puesto que la información es recuperada automáticamente en el sistema de RUC, ahorrando considerable tiempo al agente tributario que atiende el trámite con lo que se promueve el servicio de manera ágil.

14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?

Alto Medio Bajo

Pues lo propuesto en el nuevo modelo es excelente, y fortalecería la relación SRI-contribuyente de una manera muy significativa si es que la población de nuestro país tuviera una sólida cultura tributaria, lastimosamente las personas no están educadas en este aspecto y tienen la filosofía de evadir impuestos, es decir no velan por el bien común si no por el propio y este es el inconveniente principal que se da porque por más que se propongan modelos excelentes si no hay la colaboración de la gente el mismo no cumpliría al 100% su objetivo principal. Desde la presidencia del Economista Rafael Correa se ha tratado de atacar este punto en la ciudadanía a través de la concientización desde la niñez pero los resultados no son a corto plazo, si no a largo plazo y es ahí donde los modelos excelentes como el propuesto darían resultados, por tanto considero que por el momento fortalecería la relación del SRI con el contribuyente en un grado medio.

15. ¿Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección Zonal del SRI?

Si

No

El modelo abarca la problemática general que se da en cada una de las dependencias del Servicio de Rentas Internas y el mismo sí es aplicable, puesto que existe unificación de los procesos en todas las Zonales, además cada Agencia cuenta con el Talento Humano y recursos propios de la institución para poder cumplir lo propuesto en el modelo, desde luego comprometiéndonos cada uno de los servidores para llevar a cabo este proyecto que beneficiaría en gran medida a nuestra querida institución.

16. Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM que se propone en el presente trabajo

Fortalezas:

- a) Es un modelo objetivo.
- b) Cumple con el principio de simplicidad administrativa.
- c) Distribuye de mejor manera los recursos que posee la institución.
- d) El costo de implementación del modelo no es significativo.
- e) Potencializa herramientas tecnológicas actuales

Debilidades:

- a) Por el momento el modelo fortalecería la relación SRI-contribuyente en un grado medio puesto que la población no posee la cultura tributaria adecuada.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

ENTREVISTA A: Dra. Ana Parra

CARGO: Jefa encargada de la Dirección Provincial de Cotopaxi - SRI Zonal 3

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de aceptación del modelo de gestión propuesto en el presente trabajo.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo en cualquier Administración Zonal del Servicio de Rentas.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar:	Latacunga	
Fecha:	16 de febrero de 2015	Hora: 17:00
Entrevistador:	Ing. Geovanny Espinoza	

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN

1. **¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?**

Si No

Si la contestación es SI, continuar con las siguientes preguntas

2. **Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas internas con respecto a los canales de atención**

Fortalezas:

- a) Poco a poco se están incluyendo nuevos servicios a los contribuyentes.
- b) Reducción de los tiempos de espera en los trámites que se atienden por ventanilla.
- c) Actualización de RUC a través de la utilización de los servicios en línea.

Debilidades:

- a) Ineficaz medición en cuanto a la atención telefónica por funcionario a los contribuyentes.
- b) Capacidad operativa insuficiente para atención al contribuyente en el canal presencial.
- c) Las consultas efectuadas por los contribuyentes a través de la página web no son contestadas en forma oportuna.
- d) No existe la suficiente difusión para el incentivo de la utilización de los canales electrónicos.
- e) Duplicidad en los requisitos solicitados al contribuyente para la realización de sus trámites.

CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

3. **La propuesta con respecto a la distribución correcta de elementos en la cartelera general informativa es:**

Aplicable No aplicable

La propuesta con respecto a la publicación de requisitos en la cartelera me parece viable en razón de que la información se encuentra adecuadamente distribuida, con la finalidad de que precise la atención necesaria por parte del contribuyente, de esta manera el contribuyente no requiere acercarse al *counter* de información para obtener un turno y efectuar las consultas con respecto a estos temas, lo cual permitirá que los tiempos de atención en la ciudad de Latacunga disminuyan.

4. ¿La capacitación, supervisión y evaluación del servidor del *counter* de información permitirá mejorar el servicio brindado?

Si No

El *counter* de información es el primer filtro de atención, por tanto debe estar al frente una persona muy bien capacitada y ágil para que exista fluidez en la atención. La supervisión permite verificar si el trabajo que efectúa el personal es el adecuado; la evaluación es importante porque permite determinar el nivel de conocimiento del servidor y lo obliga a mejorar constantemente.

5. ¿Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites?

Si No

La matriz de contingencia propuesta permitirá normalizar el número de servidores que deben atender frecuentemente en ventanillas, y por tanto se reduciría el tiempo de espera sobre todo en los meses de mayor afluencia de contribuyentes, además no requeriría de mucho tiempo para la capacitación de los back up puesto que la gran mayoría de ellos anteriormente pertenecían al Departamento de Asistencia al contribuyente, por tanto conocen como operan los sistemas y la forma de atención a los contribuyentes.

6. El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del Impuesto Fiscal y Ambiental de los vehículos promueve servicio de manera:

Ágil y oportuna
Normal
Lenta

Con la finalidad de que los contribuyentes no tengan que presentar varios documentos para la inscripción, actualización del RUC y para la exoneración reducción o rebaja del Impuesto Fiscal y Ambiental de los vehículos, resulta viable la propuesta de que se revisen los requisitos en línea por parte del agente tributario a través de los enlaces a las instituciones competentes: Agencia Nacional de Tránsito, Registro Civil, Superintendencia de Compañías, Senescyt, etc., lo que facilitará al contribuyente llevar a cabo sus trámites de forma ágil y lo más importante que considero en la propuesta es que representa ahorro tiempo y dinero para el contribuyente.

7. **¿En qué medida considera usted que la implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido al software de cobranzas mejorará el servicio brindado?**

Óptima Aceptable Casi Nula Nula

La implantación de la matriz y el software en la central de Guayaquil ayudará enormemente a mejorar el nivel de atención y satisfacción de los contribuyentes puesto que al poseer información unificada y obtener al instante datos para las estadísticas, facilita el control de calidad de los procesos, además permite una mejor interconexión entre las centrales de Guayaquil y Riobamba así como el direccionamiento de peticiones de la una central a otra.

Al disponer de un sistema general, se mejora ostensiblemente el servicio brindado y por tanto la satisfacción del contribuyente.

8. **¿Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?,**

Alto Medio Bajo

El resultado de evaluar los servicios en línea tendrá un impacto importante en la Administración Tributaria, ya que permitirá establecer las principales falencias que tiene la página web en cuanto a factores como la accesibilidad y navegabilidad, es decir podrá medir si los usuarios de la página pueden entender, navegar e interactuar fácilmente dentro de la web, así también evaluará en cuanto al contenido y actualización de la información que consta en la misma, y una vez obtenidos los resultados, establecerá en que aspectos tendrá que implantar nuevas mejoras.

9. **¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen en la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?**

Si No

Los nuevos servicios propuestos tendrán un gran nivel de aceptación puesto que existen contribuyentes que no les gusta acudir a las instalaciones de la institución, y gracias a estas herramientas pueden interactuar desde sus terminales o dispositivos móviles.

10. **¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?**

Significativo Moderado Bajo

Debido a que en la actualidad el uso de redes sociales se ha convertido en uno de los medios más utilizados con los cuales se tiene una conexión ágil con otras personas, es muy importante que la Administración Tributaria a través de éstos fortalezca la relación SRI-contribuyente, ya que podrá dar a conocer de una forma sencilla, información que requiere conocer el contribuyente, sin necesidad que el usuario tenga que ingresarse a la página web a verificar su información si no a través de su dispositivo móvil, logrando de esta manera brindar una mayor atención personalizada.

11. **¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de atención y el desempeño de los funcionarios de atención cubren los objetivos institucionales?**

Si No

Es necesario que la Administración Tributaria evalúe los canales de comunicación y el desempeño de los funcionarios a través de los índices de gestión planteados lo cuales están enfocados en medir la productividad, calidad del servicio, efectividad por usuario, etc, ya que de esta manera podrá tomar decisiones que le permitan optimizar la utilización de los recursos técnicos y humanos en el cumplimiento de los objetivos relacionados como son incrementar la eficiencia operacional efectividad en los procesos de atención.

12. En su opinión, ¿considera usted que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca
- Casi nunca

El personal del SRI posee un valor muy importante que es el de colaboración, es así que aportan de manera activa en las relaciones con su equipo de trabajo y con otros departamentos o áreas para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales, por lo cual, cuando se implemente el modelo de gestión se tendrá la predisposición de los funcionarios para llevar a cabo dicho modelo con el fin de satisfacer al contribuyente a través de un buen servicio.

13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?

- Si No

Uno de los principios de la Administración Tributaria es el de simplicidad administrativa, que está enfocado en brindar las facilidades necesarias a los contribuyentes para que cumpla con sus obligaciones, así como también busca el ahorro de recursos tanto para la Administración como para el contribuyente, es así que el nuevo modelo planteado se alinea al cumplimiento de este principio.

14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?

- Alto Medio Bajo

El nuevo modelo planteado, permitirá a la Administración Tributaria fortalecer la relación con el contribuyente, ya que a través de la incorporación de nuevos servicios y el mejoramiento de los existentes, el contribuyente podrá mantener un contacto más cercano con la administración, con lo cual será posible conocer sus necesidades y requerimientos en tiempo real, lo que facilitará que el contribuyente cumpla con sus obligaciones tributarias de una manera ágil y oportuna.

15. ¿Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección Zonal del SRI?

Si

No

El modelo CRM es aplicable en cualquier Dirección Zonal, ya que cada una de éstas cuenta con similares departamentos y procesos, además de poseer los elementos necesarios para implementar el modelo como es la tecnología y talento humano comprometido en pro de mejorar los procedimientos para entregar un servicio de calidad al contribuyente.

16. Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM que se propone en el presente trabajo

Fortalezas:

- a) Indicadores de gestión que permiten medir los tres canales de atención.
- b) Reducción de requisitos para la obtención/actualización del RUC.
- c) Envío de *sms* a los contribuyentes que tienen obligaciones tributarias pendientes.
- d) Exoneraciones y rebajas de impuestos vehiculares (automáticas o en línea).
- e) Inclusión de nuevos servicios en la página web como el chat y video conferencia que permiten personalizar los requerimientos de los contribuyentes.
- f) Medición del CAT a través de nuevos parámetros objetivos que permitirán mejorar la productividad del personal y la satisfacción del contribuyente.

Debilidades:

- a) Cierta parte de la población no posee herramientas tecnológicas actuales.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

ENTREVISTA A: Ing . Paulina Hernández

CARGO: Supervisora de la Agencia Baños

OBJETIVOS:

- Determinar el grado de aceptación del modelo de gestión propuesto en el presente trabajo.
- Analizar la factibilidad de aplicación del modelo en cualquier Administración Zonal del Servicio de Rentas.

DATOS INFORMATIVOS:

Lugar: Ambato

Fecha: 27 de febrero de 2015

Hora: 15:00

Entrevistador: Ing. Geovanny Espinoza

PREGUNTAS

CON RESPECTO AL ACTUAL MODELO DE GESTIÓN

1. **¿Posee usted conocimientos acerca de los modelos de gestión organizacionales?**

Si No

Si la contestación es SI, continuar con las siguientes preguntas

2. **Podría describirme las fortalezas y debilidades del actual modelo de gestión que utiliza el Servicio de Rentas internas con respecto a los canales de atención**

Fortalezas:

- a) Posee oficinas en las principales ciudades del país.
- b) Ofrece el *call center* para facilitar las consultas.
- c) La página web institucional se encuentra actualizada y ahí se pueden encontrar todos los requisitos para ser atendidos.

Debilidades:

- a) Los funcionarios no tienen conocimientos suficientes.
- b) La información proporcionada de una ventanilla a otra cambia.

CON RESPECTO AL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

3. **La propuesta con respecto a la distribución correcta de elementos en la cartelera general informativa es:**

Aplicable No aplicable

La correcta distribución de los elementos en la cartelera informativa es muy útil para los contribuyentes puesto que organiza de una manera adecuada los diversos tipos de trámites y no incluye información inútil que solo causaría contaminación visual, además la cartelera al poseer ambos lados, posee el suficiente espacio para información adicional de interés a los contribuyentes.

4. ¿La capacitación, supervisión y evaluación del servidor del *counter* de información permitirá mejorar el servicio brindado?

Si No

La asistencia adecuada del personal de información permite que el contribuyente llegue a la ventanilla de atención con sus documentos en orden, por tanto es necesario que el servidor del *counter* conozca a plenitud los requisitos a través de una continua capacitación, supervisión y evaluación.

5. ¿Considera usted que la matriz de contingencia propuesta para ausencia del personal ayudará a la reducción de tiempos de espera para los diversos tipos de trámites ?

Si No

El apoyo del personal de otros departamentos es fundamental para solventar la ausencia de los agentes tributarios y por lo tanto ayuda en la reducción de los tiempos de espera en especial los de los turnos de información.

Cabe indicar que para que lo propuesto en el modelo funcione correctamente se debe capacitar a profundidad al personal de apoyo para que sean un verdadero aporte al canal presencial.

6. El nuevo modelo con respecto a la inscripción/actualización de RUC y exoneración, reducción o rebaja del impuesto fiscal y ambiental de los vehículos promueve servicio de manera:

Ágil y oportuna
Normal
Lenta

Una vez que haya pasado una etapa de prueba y se haya capacitado al personal acerca de este nuevo procedimiento, la revisión de los requisitos en línea promueve el servicio de manera ágil y oportuna puesto que elimina documentación que normalmente el contribuyente debe llevar para sus trámites, además facilita la labor de los contribuyentes al no tener que recurrir varias veces a la Administración Tributaria o al resto de entidades vinculadas por falta de documentación o permisos temporales.

7. **¿En qué medida considera usted que la Implementación de la matriz de productividad en el CAT Guayaquil y el acceso compartido al software de Cobranzas mejorará el servicio brindado?**

Óptima Aceptable Casi Nula Nula

El evaluar diversas variables del CAT en ambas centrales, fortalece el grado de medición del servicio, y es muy importante para potencializar este canal que actualmente ha generado un cierto grado de desconfianza en los contribuyentes.

8. **¿Cuál es el impacto que provocará el evaluar y medir los servicios en línea a través del formulario propuesto?**

Alto Medio Bajo

El evaluar los servicios en línea ayudará a que la Administración conozca si la población está de acuerdo con el servicio prestado y se puedan implementar cambios para mejorar en beneficio de la ciudadanía.

9. **¿Considera usted que los nuevos elementos que se incorporen en la página web tendrá la suficiente aceptación de los contribuyentes?**

Si No

La incorporación de nuevos elementos en la página web permitirá que el contribuyente disponga de otras alternativas para interactuar con la Administración tributarias, así como se solventará de manera inmediata sus inquietudes.

10. **¿En qué nivel considera usted que la propuesta de un plan de comunicación efectiva a través de internet, redes sociales y mensajes de texto puede fortalecer la relación SRI-contribuyente?**

Significativo Moderado Bajo

El llegar al contribuyente a través de estos medios, es una de las maneras más rápidas, sencillas, de bajo costo y que llegan a una gran cantidad de personas con información oportuna, por tanto es significativo el plan propuesto debido a que en la actualidad todas las entidades no solo que están potencializando sus páginas web si no también el manejo de cuentas de redes sociales y mensajes de texto.

11. ¿Los indicadores de gestión propuestos para evaluar los canales de atención y el desempeño de los funcionarios de atención se alinean a los objetivos institucionales?

Si No

Los indicadores de gestión para evaluar los canales de atención sí se alinean a los objetivos institucionales puesto que abarcan parámetros como el de brindar un servicio de calidad, la eficiencia operacional, verificar si el personal posee vocación de servicio. Los resultados obtenidos permitirán tomar los correctivos necesarios para mejorar continuamente el servicio.

12. En su opinión, ¿considera usted que exista una verdadera colaboración por parte de los servidores y departamentos para el correcto funcionamiento del nuevo modelo de gestión?

Siempre
Con frecuencia
A veces
Nunca
Casi nunca

En ocasiones otros departamentos se niegan a prestar a sus servidores a otras áreas aduciendo que la carga operativa de su personal está bien alta, y que por colaborar podría repercutir el trabajo que realizan en sus propias áreas. En esas ocasiones ha tocado negociar puesto que se necesita de personal adicional que colabore con dicha causa.

13. ¿El nuevo modelo cumple con el principio de simplicidad administrativa?

Si No

El potencial del modelo se encuentra en la reducción de requisitos físicos al revisarlos directamente en línea, lo cual ayuda enormemente al contribuyente y al agente tributario puesto que en un sinnúmero de veces resulta tedioso revisar tanta documentación. Por esta razón se cumple el principio de simplicidad administrativa.

14. ¿En qué grado considera usted que el modelo de gestión propuesto fortalece la relación SRI-contribuyente?

Alto Medio Bajo

El modelo propone la mejora de la atención por los tres canales y a través de éste no solo se fortalece la relación SRI-contribuyente si no que genera un grado de confianza en la ciudadanía al percibir que la Administración Tributaria cada vez más se encuentra al tanto de sus contribuyentes otorgándoles información fiable por los diversos canales y receptando sus inquietudes por los mismos medios.

15. ¿Considera usted que el modelo de gestión CRM propuesto es aplicable a cualquier Dirección Zonal del SRI?

Si No

El modelo de gestión CRM es aplicable para todas las zonales tomando en cuenta la infraestructura y recursos con que cuenta cada una de ellas, así como el centro de atención telefónica y los canales electrónicos al ser generales hacia todos los contribuyentes no representan ningún inconveniente.

16. Podría describirme las fortalezas y debilidades del nuevo modelo de gestión CRM

Fortalezas:

- a) El costo del modelo es bajo.
- b) Los beneficios que se proponen son múltiples y mejoraran la imagen del SRI
- c) Los canales electrónicos permiten llegar a nuevos segmentos de contribuyentes.
- d) Rebaja los tiempos de espera y promueve la atención ágil y oportuna.

Debilidades:

- a) La información puede ser interpretada de una forma errónea.
- b) No todos los contribuyentes manejan estas nuevas herramientas

Referencias

- [1] R. QUINN, S. FAERMAN, M. THOMPSON & M. MCGRATH, *Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid-España, Primera edición, 1994.
- [2] M. CASADESUS, I. SAIZARBITORIA & J. DÍAZ, *Calidad práctica, una guía para no perderse en el mundo de la calidad*, Editorial Pearson Educación S.A., Madrid, 2005.
- [3] I. GARCÍA, *CRM: Gestión de la Relación con los Clientes*, Editorial FC, Madrid-España, 2001.
- [4] E. DANS, *Sobre modas y realidades. CRM o el nuevo marketing digital*, Información comercial española, Revista de economía, Vol. 791, 55-62 pp.
- [5] G. GIL & D. MUÑOZ, *Solución CRM en la Empresa Pública y Privada*, Grupo Editorial Megabyte, Lima-Perú, Primera edición, 2006.
- [6] J. ROBINAT, *La gestión y relación con los clientes*, Editorial Océano, Barcelona-España, 2004.
- [7] M. VARGAS & L. ALDANA, *Calidad y servicio, conceptos y herramientas*, Ecoe ediciones Ltda., Bogotá-Colombia, Primera edición, 2007.
- [8] L. MORA, *Indicadores de la gestión logística*, Ecoe ediciones Ltda., Bogotá-Colombia, Segunda edición, 2008.
- [9] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario de la Lengua Española*, Vigésima segunda edición, España, 2001.
- [10] J. STIGLITZ, *La Economía del Sector Público*, Editorial Antoni Bosch, Madrid, 2001.
- [11] I. ORIGGI, *Régimen tributario del comercio electrónico: perspectiva peruana*, Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú, Segunda edición, 2003.
- [12] E. FERNÁNDEZ, *Estrategia de innovación*, S.A. Ediciones Parainfo, Madrid-España, 2005.
- [13] I. RODRÍGUEZ, *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*, Editorial UOC, primera edición, Barcelona-España, Primera edición, 2007.
- [14] H. AZINIAN, *Las tecnologías de la información y la comunicación en las prácticas pedagógicas*, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires – Argentina, Primera edición, 2009.
- [15] C. HEREDERO, J. LÓPEZ, A. HERMOSO, S. ROMO & S. MEDINA, *Informática y comunicaciones en la empresa*, ESIC Editorial, Madrid - España, 2012.
- [16] Revista COMPUTERWORLD, Ecuador, No. 188, edición febrero del 2008.
- [17] A. POSSO & A. RODRÍGUEZ, *Diagnóstico de la situación actual de la aplicación de tecnologías de información y comunicación (TICs) en las PYMEs de la industria comercio al por mayor (G) división 46, localizadas en el Distrito Metropolitano de Quito Provincia de Pichincha*, Tesis de grado, Ingeniero empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador, 2012.
- [18] M. BARREIRO & O. ZORRILLA, *Análisis del Modelo de Negocios C.R.M.(Customer Relationship Management) en las Empresas comerciales de la ciudad de Portoviejo y su*

incidencia en la gestión y relación con los clientes, Tesis de grado, Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador, 2010.

- [19] K. TOALONGO, *“Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa AGROTA CÍA. LTDA.”*, Tesis de grado, Ingeniero comercial, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador, 2013.
- [20] N. SUÁREZ, *Estrategia CRM (Customer Relationship Management): oportunidad de implementación en empresas de servicios públicos de Mendoza*, Tesis de grado, Maestría en Administración de Negocios, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, 2011.
- [21] A. SAAVEDRA & E. CARRIÓN, *Propuesta para la implementación de una estrategia de Customer Relationship Management (CRM) en la Empresa Eléctrica Regional Sur C.A. para el período 2012-2013*, Tesis de grado, Ingeniera en Marketing, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador, 2011.
- [22] DEP. DE SERVICIOS TRIBUTARIOS & DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA, *Procedimiento Administración de canales de atención*, Servicio de Rentas Internas, (Marzo de 2014).
- [23] DEP. DE SERVICIOS TRIBUTARIOS & DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA, *Procedimiento Catastro Tributario*, Servicio de Rentas Internas, (Octubre de 2014).
- [24] ÁREA DE APOYO Y SUPERVISIÓN, DEP. DE SERVICIOS TRIBUTARIOS & DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA, *Instructivo Registro Único de Contribuyentes*, Versión 1.1, (Febrero de 2011).
- [25] DEP. DE SERVICIOS TRIBUTARIOS & DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA, *Procedimiento Inscripción, Actualización y Suspensión/Cancelación del Registro Único de Contribuyentes*, Servicio de Rentas Internas, (Julio de 2013).
- [26] DEP. DE SERVICIOS TRIBUTARIOS & DIRECCIÓN NACIONAL DE GESTIÓN TRIBUTARIA, *Instructivo Matriculación Vehicular*, Servicio de Rentas Internas, (Agosto de 2014).
- [27] DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN, *Procedimiento Comunicación Externa*, Servicio de Rentas Internas, (Agosto de 2012).
- [28] DEPARTAMENTO NACIONAL DE COMUNICACIÓN, *Política Administración de Redes Sociales*, Servicio de Rentas Internas, (Mayo de 2013).
- [29] REGISTRO OFICIAL, *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*, Resolución NAC-DGERCGC12-00606, Suplemento del Registro Oficial No. 354, (2012).
- [30] http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web_inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf.

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión CRM para una Administración Zonal del Servicio de Rentas Internas

Renán Geovanny Espinoza Aguilar

144 páginas

Proyecto dirigido por: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA

En el presente proyecto de desarrollo se diseñó un modelo de gestión basado en el CRM con enfoque a la gestión eficiente y mejora continua de los procedimientos que nutren directamente la prestación de servicios a los contribuyentes, el mismo que mejorará la calidad de atención de la Administración Tributaria de una manera efectiva, fortaleciendo la imagen institucional y el compromiso de los contribuyentes con el país. El modelo realizado servirá de referencia para que el Servicio de Rentas Internas pueda aplicarlo en cualquier administración zonal y de esta manera brindar a los contribuyentes la oportunidad de mantener una comunicación fluida a través de distintos canales de contacto, también permite medir la productividad de los funcionarios y gestiona de manera efectiva las solicitudes de servicio y peticiones de los contribuyentes. Los datos fueron obtenidos de las estadísticas que maneja mensualmente el Departamento de Derechos del Contribuyente con respecto a las quejas presentadas por la ciudadanía, así como la observación directa de los procesos, los mismos que sirvieron para su evaluación y como referente para el diseño del nuevo modelo de gestión que se propone en la presente tesis. Por último se realizó entrevistas a los responsables de las agencias que conforman la zonal 3 del Servicio de Rentas, las mismas que permitieron efectuar la evaluación preliminar del modelo desarrollado y el análisis de resultados.