

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE  
DESARROLLO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS  
AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN  
TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JOSUÉ ALBERTO URRUTIA MEJÍA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO DE 2013

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración - Finanzas	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Área Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESITENTE:	Licda. María del Carmen Mejía García
SECRETARIO:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón
EXAMINADOR:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

Guatemala, 04 de febrero de 2013

Licenciado  
**José Rolando Secaida Morales**  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **JOSUÉ ALBERTO URRUTIA MEJÍA**, carné **2002-13923**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



**Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla**  
Colegiado No. 6,525

## DEDICATORIA

- A mis padres:** Alfonso Urrutia Salguero y Dora Estela Mejía Morales, por su apoyo, cariño y consejos a lo largo de mi vida, brindándome la fortaleza para concluir la carrera.
- A mi hija:** Gabriela Maribel Urrutia Villagran, por ser una parte muy importante en mi vida, a quien dedico mis logros.
- A mis hermanos:** German y David, gracias por ser mi aliento a seguir adelante, mostrándome con el ejemplo de sus vidas a luchar por mis ideales y nunca darme por vencido.
- A mi familia:** Gracias por todo su aprecio y cariño, en especial a mi esposa Roxana.
- A mis asesoras de tesis:** Licda. Maria del Carmen Mejía y Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, por su ejemplo de trabajo, enseñanza, amistad y apoyo incondicional.
- A mis amigos:** Juan Carlos, Oscar, Rudy, Giovanni, Yeison y Nilda, gracias por su amistad en todo momento.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Introducción .....	i

### CAPÍTULO I MARCO TEORÍCO

1.1	Marketing .....	3
1.1.1	Ámbitos de aplicación del marketing .....	6
1.1.2	Marketing público .....	6
1.1.3	Ambiente de marketing .....	7
1.1.4	Mezcla de marketing .....	8
1.1.5	Mezcla promocional .....	12
1.2	Cliente .....	15
1.2.1	Satisfacción del cliente .....	16
1.3	El servicio .....	17
1.3.1	Servicio al cliente .....	19
1.4	Marketing de servicios.....	20
1.4.1	Triangulo de marketing de servicios .....	21
1.4.2	Mezcla de marketing de servicios .....	22
1.4.3	Modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio .....	23
1.4.4	Problemas característicos del marketing de servicios .....	26
1.4.5	Claves para el marketing de servicios eficaz .....	29
1.5	Niveles del servicio.....	32
1.6	Calidad .....	34
1.6.1	Control de calidad .....	34
1.7	Recurso humano .....	35
1.7.1	Integración.....	35
1.7.2	Cultura organizacional .....	37
1.7.3	Motivación .....	38
1.8	Matriz FODA .....	39

Contenido	Pág.
1.9 Administración tributaria .....	41
1.9.1 Agencia tributaria .....	42
1.9.2 Obligación tributaria .....	43
1.9.3 Contribuyentes (sujeto pasivo de la obligación tributaria) .....	43
1.9.4 Tributos .....	44

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL MARKETING DE SERVICIOS EN LAS AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología aplicada a la investigación .....	46
2.1.1 Procedimiento de la investigación .....	47
2.1.2 Diseño de la investigación .....	47
2.1.3 Muestreo .....	49
2.2 Situación actual de la Superintendencia de Administración Tributaria .....	52
2.2.1 Antecedentes de la Superintendencia de Administración Tributaria .....	52
2.2.2 Marco legal .....	53
2.2.3 Filosofía empresarial .....	53
2.2.4 Estructura Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria .....	54
2.2.5 Estrategias o acciones de la institución enfocadas a la atención del contribuyente .....	59
2.2.6 Actual oferta de servicio por agencia tributaria de la ciudad de Guatemala .....	60
2.2.7 Análisis del macroentorno .....	61
2.3 Diagnóstico de la situación actual del cliente interno .....	65
2.3.1 Perfil del encuestado .....	65
2.3.2 Datos generales .....	66

Contenido	Pág.
2.3.3	Filosofía institucional .....67
2.3.4	Identificación del recurso humano con la institución .....68
2.3.5	Motivación del personal .....70
2.3.6	Liderazgo .....78
2.3.7	Comunicación interna en la institución .....80
2.3.8	Percepción de órdenes e instrucciones, según cliente interno .....81
2.3.9	Accesibilidad de comunicación del personal con sus superiores .....83
2.3.10	Percepción del ambiente de trabajo .....84
2.3.11	Percepción respecto al espacio físico de la agencia, según cliente interno .....85
2.3.12	Percepción del cliente interno respecto al servicio .....86
2.4	Diagnóstico de la situación actual del cliente externo .....88
2.4.1	Perfil del encuestado .....88
2.4.2	Datos generales .....88
2.4.3	Naturaleza de la demanda .....89
2.4.4	Naturaleza de la producción de servicios .....91
2.4.5	Agencias tributarias de la ciudad de Guatemala .....92
2.4.6.	Accesibilidad y cobertura .....92
2.4.6.1	Horarios y días de atención al público .....95
2.4.7	Comodidad ofrecida al contribuyente .....96
2.4.7.1	Comodidad ofrecida al contribuyente por agencia tributaria. ....97
2.4.8	Orden y limpieza .....98
2.4.8.1	Orden y limpieza por agencia tributaria. ....99
2.4.9	Tiempo de espera para la recepción del servicio .....100
2.4.9.1	Tiempo de espera en el desarrollo del servicio .....101
2.4.10	Consideración de sugerencias y opiniones del contribuyente .....102
2.4.11	Atuendo y presentación personal del personal de servicio .....103
2.4.12	Saludo al contribuyente .....104
2.4.13	Amabilidad y cordialidad del personal .....105

Contenido	Pág.
2.4.14 Disposición de escuchar necesidades .....	106
2.4.15 Resolución de dudas e inquietudes .....	106
2.4.16 Satisfacción del contribuyente .....	107
2.4.17 Atención en medios no presenciales .....	109
2.4.17.1 Opinión respecto al portal institucional, según cliente externo .....	110
2.4.17.2 Opinión respecto al centro de atención de llamadas (call center), según cliente externo .....	111
2.5 Análisis de los datos obtenidos .....	112
2.6 Resultados del diagnóstico (análisis FODA) .....	113

### **CAPÍTULO III**

## **EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Objetivos de Marketing de servicios como estrategia de desarrollo de la calidad en el servicio .....	116
3.2 Aplicación de modelos del mercadeo de servicios .....	117
3.2.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios .....	117
3.2.2 Triángulo del mercadeo de servicios .....	119
3.2.3 Implementación al modelo de servicio .....	122
3.3 Estrategias para el desarrollo de la calidad en el servicio en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad de Guatemala .....	124
3.3.1 Estrategia 1. Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo .....	124
a. Establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio .....	125
b. Motivación al cliente interno .....	130

Contenido	Pág.
c. Capacitación a colaboradores en servicio al cliente .....	135
3.3.2 Estrategia 2. Establecimiento de estándares de servicio enfocados al contribuyente .....	143
a. Manual de atención y servicio al contribuyente .....	144
3.3.3 Estrategia 3. Implementación de una sistema de sugerencias enfocado en el colaborador .....	149
3.3.4 Estrategia 4. Administración de la demanda del servicio .....	154
3.3.5 Estrategia 5. Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo .....	159
3.3.6 Estrategia 6. Comunicación e interacción con el cliente externo .....	165
a. Campaña publicitaria .....	166
b. Mercadeo directo .....	173
3.4 Costo de la propuesta de marketing de servicios .....	177
CONCLUSIONES .....	179
RECOMENDACIONES .....	181
BIBLIOGRAFÍA .....	183
ANEXOS .....	185

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Pág.
1.	Mezcla de marketing .....	11
2.	Mezcla promocional .....	15
3.	Diferencias entre producto y servicio .....	19
4.	El triángulo de marketing de servicios .....	21
5.	Modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio .....	24
6.	Claves para el marketing de servicios .....	31
7.	Niveles del servicio .....	33
8.	Comparación de las teorías de motivación .....	39
9.	Organigrama de la Superintendencia de Administración Tributaria .....	58
10.	Modelo de material informativo. Tema: servicios tributarios .....	171
11.	Modelo de material informativo. Tema: nuevos servicios .....	172

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1.	Determinación del número de elementos de la muestra .....	50
2.	Selección de la muestra por agencia tributaria .....	51
3.	Datos generales del cliente interno encuestado .....	66
4.	Información general de los clientes externos encuestados .....	89
5.	Clasificación de contribuyentes, según la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT .....	90
6.	Presupuesto de plaquetas filosofía institucional .....	129
7.	Costo de aplicación de las actividades orientadas a motivar al cliente interno en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala .....	134
8.	Programa de capacitación a impartir al cliente interno .....	138
9.	Presupuesto total de la estrategia de implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo .....	141
10.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo .....	142
11.	Presupuesto de estrategia de estándares de servicio enfocados al contribuyente .....	146
12.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de estándares de servicio enfocados al contribuyente .....	148
13.	Presupuesto anual estimado de la estrategia de implementación de un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador .....	151
14.	Plan de acción para la implementación del sistema de sugerencias enfocado al colaborador .....	153
15.	Presupuesto para el desarrollo del sistema de solicitud de citas por internet .....	156

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
16.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de administración de la demanda del servicio .....	158
17.	Presupuesto para la implementación de la estrategia de evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo .....	163
18.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo .....	164
19.	Presupuesto estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo .....	175
20.	Plan de acción para la implementación de la estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo.....	176
21.	Costo total de la propuesta de marketing de servicios .....	177

## ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1.	Funciones por unidad administrativa .....	55
2.	Agencias tributarias en la ciudad de Guatemala .....	92
3.	Ubicación y cobertura de agencias tributarias de la ciudad de Guatemala .....	94
4.	Matriz FODA de las agencias tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria .....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1.	Conocimiento de la misión y visión según cliente interno .....	67
2.	Autopercepción del personal dentro de la institución .....	69
3.	Opinión del personal sobre ofertas de trabajo de otras empresas en la cual mejora alguna condición laboral .....	70
4.	Oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la institución, según cliente interno .....	71
5.	Duplicidad de mando, según cliente interno .....	72
6.	Personal que ha recibido capacitación dentro de la institución, según cliente interno .....	73
7.	Relaciones de trabajo con los compañeros, según cliente interno .....	74
8.	Aspectos que motivan la continuidad laboral en la institución .....	75
9.	Razones por las cuales la institución ha concedido aumentos salariales a su personal, según cliente interno .....	76
10.	Reconocimiento del trabajo efectuado, según cliente interno .....	77
11.	Consideración de opinión y sugerencias del personal, según cliente interno .....	79
12.	Percepción del personal respecto a la dirección .....	80
13.	Comunicación de órdenes e instrucciones de trabajo, según cliente interno .....	81
14.	Percepción de órdenes e instrucciones, según cliente interno .....	82
15.	Accesibilidad del personal con sus superiores .....	83
16.	Temperatura ambiente en el lugar de trabajo, según cliente interno .....	84
17.	Percepción del personal respecto al espacio físico .....	85
18.	Percepción del cliente interno respecto al servicio .....	86
19.	Naturaleza de la producción de servicios .....	91
20.	Percepción respecto a la ubicación de las agencias tributarias, según cliente externo .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
21.	Percepción respecto a horarios y días de atención al público, según cliente externo .....	95
22.	Opinión respecto a la comodidad ofrecida al contribuyente en agencias tributarias, según cliente externo .....	96
23.	Comodidad ofrecida al contribuyente por agencia tributaria, según cliente externo .....	97
24.	Opinión respecto a orden y limpieza, según cliente externo .....	98
25.	Opinión respecto a orden y limpieza por agencia tributaria, Según cliente externo.....	99
26.	Tiempo de espera en fila, según cliente externo .....	100
27.	Percepción tiempo de espera al ser atendido, según cliente externo.....	101
28.	Consideración de sugerencias y opiniones del contribuyente, según cliente externo .....	102
29.	Opinión respecto al atuendo y presentación personal, según cliente externo .....	103
30.	Saludo personal al contribuyente, según cliente externo .....	104
31.	Amabilidad y cordialidad del personal, según cliente externo .....	105
32.	Disposición del personal de escuchar necesidades del contribuyente, según cliente externo .....	106
33.	Resolución de dudas e inquietudes, según cliente externo .....	107
34.	Opinión respecto al servicio recibido, según cliente externo .....	108
35.	Medios no presenciales utilizados por el contribuyente .....	109
36.	Opinión del contribuyente respecto al portal SAT en cuanto al cumplimiento de expectativas, según cliente externo .....	110
37.	Opinión del contribuyente respecto al Call Center en cuanto al cumplimiento de expectativas .....	111

## INTRODUCCIÓN

En general, los trámites de los servicios que prestan las dependencias gubernamentales siguen siendo una fuerte carga económica para las empresas y los ciudadanos, los cuales necesitan contratar los servicios profesionales especialistas para poder cumplir con las demasiadas y complicadas reglamentaciones; a lo anterior se añade el mal trato, caracterizado por la despectiva atención a los ciudadanos y la información contradictoria o poco clara que parece hecha a propósito para provocar errores.

El estudio de la presente tesis fue realizado en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad de Guatemala y centra la investigación con enfoque mercadológico y administrativo, con el título “El marketing de servicios como estrategia de desarrollo de la calidad en el servicio en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la Ciudad de Guatemala”, con el propósito de estudiar su situación actual y proponer soluciones viables basadas en estrategias de marketing de servicios que la institución pueda utilizar como una guía y estructurarlas de acuerdo a la naturaleza de sus necesidades.

La investigación se desarrolla en tres capítulos. El primer capítulo es el marco teórico, donde se exponen conceptos y definiciones que apoyan la comprensión del estudio.

El segundo capítulo comprende el estudio realizado en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad de Guatemala, en donde se presentan los resultados de la encuesta al recurso humano y contribuyentes. Además se entrevistó a los profesionales de la institución, con el único propósito de tener información crucial para sustentar el diagnóstico de la

organización, el cual concluye en una matriz FODA, que resume los hallazgos encontrados y sugiere cursos de acción idóneos a la problemática actual.

En el tercer capítulo se desarrollan las propuestas de solución, que proponen las estrategias de marketing de servicios que la institución debe implementar para desarrollar un servicio de calidad y un posicionamiento positivo en la mente del ciudadano. Los ejes principales en los cuales la propuesta se fundamenta son la creación de una cultura de servicio, la integración de la calidad al servicio, la utilización de tácticas de servicio al cliente, la administración eficaz del personal de atención al contribuyente y la estandarización del servicio.

Por último, se encuentran las conclusiones de la investigación así como las recomendaciones apropiadas para cada una de ellas; la bibliografía y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de brindarle sustento teórico a la presente investigación, a continuación se presenta la estructura conceptual de temas mercadológicos que permiten ubicar y avalar científicamente el tema objeto de investigación.

### **1.1 Marketing**

El marketing es un “proceso social y administrativo en el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y servicios de valor con otros.” (4:5)

El marketing se apoya en tres conceptos básicos: necesidades, deseos y demanda. Las necesidades humanas son “estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; los deseos son la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo; y el tercero, la demanda, es cuando los deseos pueden apoyarse en capacidad de compra.” (4:5) Las personas satisfacen sus necesidades, deseos y demandas con productos y servicios, siendo “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad deseo o demanda.” (4:5)

La característica más importante del concepto de marketing es la orientación al consumidor, es decir, preocuparse de conocer y satisfacer las necesidades del cliente potencial. Se trata de una forma de pensar, una filosofía de dirección sobre cómo debe entenderse la relación de intercambio de los productos de una organización con el mercado. Son las necesidades del consumidor o usuario las que orientan la producción, ya que la satisfacción del cliente no depende de la

cantidad de características que un bien pueda tener, sino en la medida que las funciones del bien se adapten a las necesidades y además logre una superación de expectativas, considerando que “las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con otros productos y servicios.” (10:32) La superación de las expectativas tendrá como resultado un valor adicional que el consumidor percibirá y apreciará, ya que estaba por encima de su deseo. La satisfacción de los clientes está íntimamente relacionada con la calidad del bien y ésta la determina el consumidor al observar ausencia de defectos y correspondencia con sus deseos en cuanto a proporcionar valor.

El núcleo central del marketing aplicado al sector público es la gestión de la relación de intercambio que mantiene la administración con los ciudadanos que generalmente se presenta en el servicio público ofrecido, donde al igual que en el sector privado, se persigue la satisfacción de las necesidades y además se logre la superación de las expectativas del contribuyente. Por tanto la filosofía del marketing podría contribuir a satisfacer los objetivos de la institución pública en cuanto a:

- incremento de la utilización del servicio
- incremento del cumplimiento de la ley
- reducción de los costos de provisión del servicio
- mejora de la satisfacción del consumidor
- consecución del respaldo de los ciudadanos.

Otros conceptos que deben ser considerados en el desarrollo del marketing, debido a que forman una parte sustancial para su correcta planificación son:

- a. Planificación estratégica:** “es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado.” (4:44) El propósito de la planificación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.
- b. Estrategia:** “es la determinación de propósitos y objetivos básicos en un corto, mediano o largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas efectivamente.” (3:130)
- **Estrategia de desarrollo:** “se centra en satisfacer las necesidades del mercado con la intención de conseguir en él una cuota importante de participación, fruto de una mejor adaptación a sus necesidades.” (9:64) Uno de los aspectos cruciales para el éxito de toda empresa es el poder brindar a sus clientes un servicio eficiente. Muchas veces la diferencia entre un negocio exitoso del que no lo es, consiste únicamente en la calidad del servicio que prestan, por lo que el desarrollo de este aspecto es crucial para su mantenimiento en el mercado.
- c. Objetivos:** “son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.” (3:129) Sin embargo, en el establecimiento de los mismos debe observarse que cumpla con ciertas características fundamentales: deben ser específicos, mensurables, alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo.
- d. Tácticas:** “son los planes de acción para la ejecución de las estrategias.” (3:164) Sin tácticas no es posible el alcance de ningún objetivo.

- e. **Política:** “consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.” (3:130) En no pocas ocasiones el término se confunden con “regla”; no obstante, la política tiene como propósito brindar parámetros de decisión y pueden ser aplicadas en cada una de las áreas organizacionales.

### **1.1.1 Ámbitos de aplicación del marketing**

Dentro del ámbito de aplicación del marketing “desde su nacimiento como disciplina ha estado vinculado a su aplicación en las empresas, más concretamente, a los intercambios de carácter económico que éstas realizan con los consumidores de sus productos. Sin embargo, las funciones del marketing no son únicamente aplicables en el ámbito de las organizaciones que actúan con finalidad de lucro, sino que pueden ser desarrolladas también por muy variadas organizaciones e instituciones de nuestra sociedad sin fines de lucro.” (9:38) Como puede notarse, dentro de este ámbito se puede incluir al sector de la administración pública.

### **1.1.2 Marketing público**

“El marketing público es el aplicado por las administraciones y otros organismos públicos que desarrollan actividades buscando la máxima utilidad colectiva. Este ámbito del marketing, por lo tanto, destaca por una clara voluntad de servicio a la sociedad que se proporciona de una manera desinteresada.” (9:43) Siendo el núcleo central, la gestión de la relación de intercambio que mantiene la administración con sus administrados (los ciudadanos) en la prestación del servicio público.

Con la aplicación del marketing, el gobierno puede pasar de ser una entidad indiferente a la demanda del ciudadano a ser una entidad de mucho contacto,

que ofrezca valor a las necesidades demandadas, ejerciendo su gestión con calidad, velocidad, eficiencia, comodidad y justicia.

### **1.1.3 Ambiente de marketing**

“Consiste en los actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes meta”. (4:118)

Es importante vigilar el entorno de marketing, para el éxito de la empresa o institución, ya presenta oportunidad y amenazas, dicho ambiente está compuesto por un microentorno y macroentorno.

#### **a. Microentorno**

“Consiste en fuerzas próximas a la empresa que afectan la capacidad para servir a los clientes, los cuales pueden estar bajo el control de la administración. Hace referencia a la empresa, los proveedores, los clientes y el público”. (4:118) Está integrado por los siguientes elementos:

- La empresa, Al diseñar los planes de marketing, la dirección toma en cuenta grupos de alta gerencia y de los distintos departamentos. Todos estos grupos relacionados conforman el ambiente interno.
- Los proveedores, que son personas físicas que proporcionan recursos a la empresa para producir bienes y servicios.
- Los clientes, cuyos distintos mercados se deben estudiar y entre los cuales, por su importancia, se puede mencionar el mercado gubernamental, compuesto por instituciones de gobierno que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir bienes y servicios a terceros que lo necesitan.
- El público, el cual es un grupo con interés, que influye para que la

organización pueda alcanzar sus objetivos, y también puede influir en la capacidad de servir al cliente.

#### **b. Macroentorno**

“Consiste en las fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno”. (4:118)  
Son factores que influyen sobre la organización y que dan forma a las oportunidades y amenazas que esta pueda tener. Entre dichas fuerzas se pueden mencionar las siguientes:

- El entorno demográfico, el cual estudia entre otras cosas, los desplazamientos geográficos de la población hacia diferentes regiones o ciudades.
- El ambiente económico, que comprende factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores, es decir, cambios en el ingreso y en los gastos.
- El entorno tecnológico, el cual es una de las fuerzas más importantes para tenerla en consideración, ya que con la velocidad que los cambios ocurren, la empresa se podría ver afectada si no se actualiza. Las nuevas tecnologías producen nuevos mercados y oportunidades.
- El ámbito político, el cual se compone por las diferentes leyes, oficinas de gobierno y grupos de presión que ejercen influencia y ponen límites a las organizaciones.

#### **1.1.4 Mezcla de marketing**

El marketing se apoya en una herramienta básica llamada: mezcla de marketing, la cual se define como “un conjunto de herramientas tácticas y controlables que la empresa combina para producir el resultado que desea en el mercado objetivo.” (6:24) Está integrada por los siguientes elementos:

**a. Producto:** “el producto interpretado de manera general, se define como cualquier cosa que puede ofrecer una organización o individuo al mercado para satisfacer una necesidad o un deseo.” (5:79) Por tanto, incluye los bienes físicos y los servicios, pero también hace referencia a toda una gama de otras ofertas organizativas adicionales que se venden, incluyendo eventos, lugares, la propia organización la información y las ideas.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

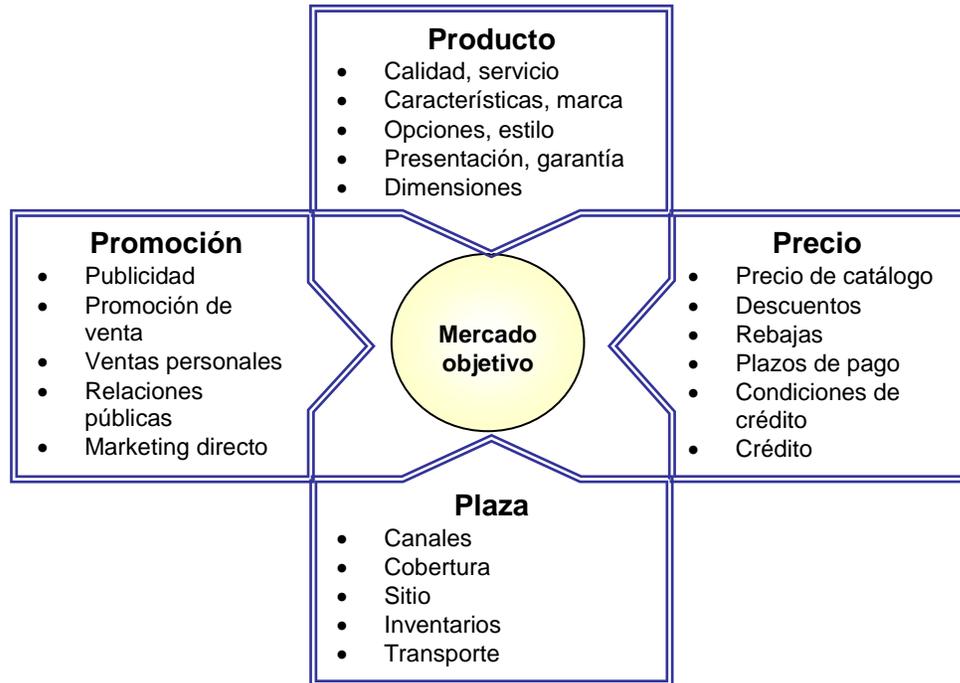
- lanzamiento
- crecimiento
- madurez
- declive

Para cada una de estas etapas pueden generarse estrategias congruentes, tratando de resaltar las características del producto en aspectos como marca, empaque, diseño y servicios de apoyo.

Las instituciones públicas, tienen que concentrar sus esfuerzos en desarrollar y mantener la oferta de productos o servicios, acorde a las necesidades del ciudadano, considerando cada uno de los aspectos externos que inciden en el declive de la adquisición o utilización, para tener una percepción clara acerca de la tendencia de los deseos de los consumidores.

- b. Precio:** “consiste en la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar para obtener el producto, junto con todos los costes no financieros como el tiempo y el esfuerzo, entre otros.” (6:26) El precio en instituciones sin fines de lucro es una variable no considerada internamente, pero se transforma en toda inversión no financiera que el contribuyente o ciudadano realiza para la adquisición o utilización del mismo.
  
- c. Plaza:** “todo lo que la organización hace para facilitar el acceso del cliente a sus productos o servicios.” (6:25) Dentro del sector público, son los medios que se utilizan para proveer la oferta y que tienen los ciudadanos para acceder a la misma, estos esfuerzos, incluyen los canales de distribución, cobertura, emplazamientos, logística, transporte y administración de recursos; lo anterior tiene una repercusión directa en la imagen del producto o servicio.
  
- d. Promoción:** son el conjunto de estrategias utilizadas para destacar las características del producto y hacer que el consumidor lo conozca, adquiera, prefiera y consuma. Dentro del sector público estas acciones son utilizadas para informar, influir, educar, persuadir y atender a los ciudadanos quienes son la audiencia objetivo.

**FIGURA 1**  
**MEZCLA DE MARKETING**



Fuente: Adaptado de Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004, página 25.

El sector público debe emplear la mezcla de mercadotecnia para influir en la demanda de sus productos o servicios, a través de medidas tácticas que se agrupan en torno a las “cuatro P”: producto, precio, plaza y promoción.

### **1.1.5 Mezcla promocional**

El propósito de la promoción en el marketing es llevar información acerca del producto o servicio al mercado objetivo, para que el consumidor tenga en cuenta sus opciones de compra o utilización y cuente con más elementos de decisión. La anterior afirmación convierte a la promoción como una herramienta imprescindible para cualquier empresa o entidad gubernamental, dado que es el aspecto visible del marketing hacia el ciudadano utilizado para informar y a menudo, persuadir a un mercado objetivo sobre un comportamiento deseable. Se utiliza el término promoción de forma concreta para hablar de una comunicación persuasiva. Esas comunicaciones representan la voz de la marca y están diseñadas y realizadas para destacar su oferta, quedando definidas por las decisiones que ya ha tomado respecto al producto, el servicio y el lugar.

La promoción posee cinco actividades fundamentales que comúnmente se les atribuye el calificativo de mezcla promocional:

#### **a) Publicidad**

“La publicidad se define oficialmente como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (5:257) Dentro del sector público representa una herramienta que informa, persuade y/o recuerda los atributos de un producto valiéndose de los distintos medios de comunicación, generalmente masivos, siendo de suma importancia para los organismos públicos o cualquier otra entidad para obtener los siguientes resultados:

- imagen a largo plazo y la creación de valor de marca
- comunicar las características y los beneficios del producto o servicio
- conseguir la conciencia y la aceptación de los consumidores

### **b) Venta personal**

Esta actividad es una de las más antiguas, consiste en establecer un nexo comercial entre un vendedor y un comprador. El desarrollo tecnológico ha hecho que el contacto personal sea prescindible, consiguiéndose manejar negociaciones a través de teléfono o Internet. Sin embargo, la planificación, la administración y la capacitación de la fuerza de ventas, hacen de esta herramienta una de las más importantes, especialmente en una institución pública de servicio que necesita establecer intercambios positivos en las gestiones por medio del colaborador proveedor del servicio hacia el contribuyente.

### **c) Promoción de ventas**

Actividad que trata de convencer al consumidor en la decisión de compra directamente en el punto de venta. En el marketing existe el término merchandising para referirse a estas tácticas.

La promoción de ventas es susceptible de aplicación en una entidad pública, ya que ésta puede estimular a que el ciudadano utilice un determinado servicio o bien cumpla con sus obligaciones formales de manera voluntaria.

### **d) Relaciones públicas**

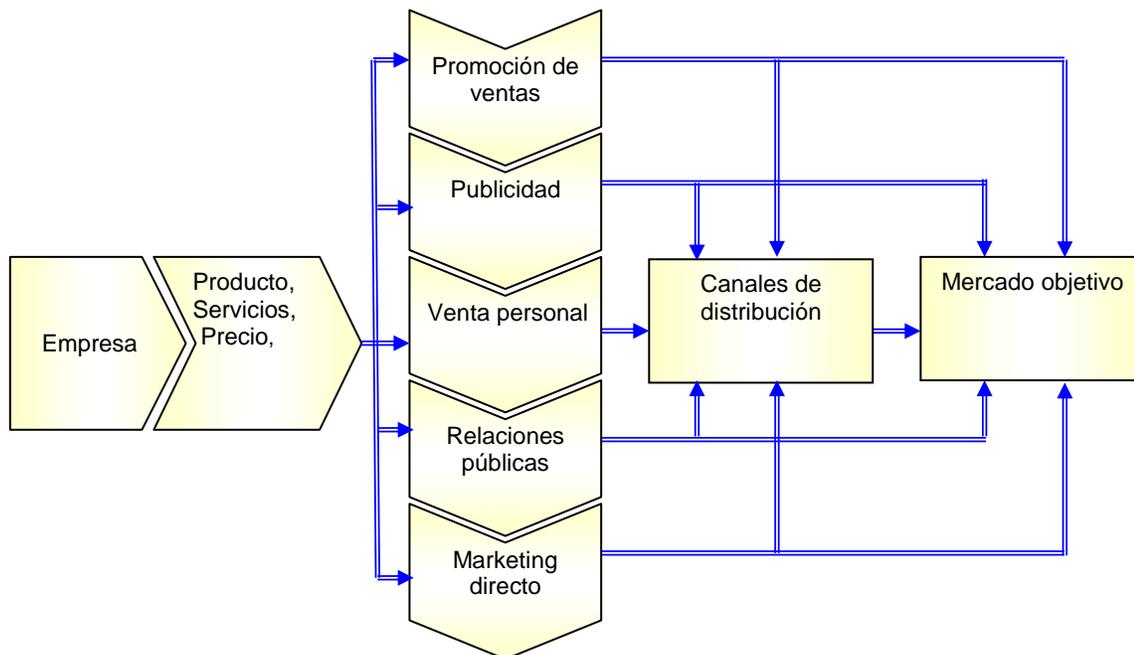
Todas las actividades mencionadas de la mezcla promocional consideran al producto o servicio a comercializar; sin embargo, las relaciones públicas tienen un objetivo indirecto, tratan de apoyar los productos o servicios, mediante acciones corporativas cuyo fin es promover una imagen favorable para la organización ante terceras personas. El apoyar eventos caritativos, patrocinar equipos deportivos, participar en campañas humanitarias, etc., suelen ser algunas prácticas utilizadas en este concepto.

Las relaciones públicas generan ventajas en cualquier institución pública con su aplicación, una de ellas es la credibilidad, ya que por lo general, los ciudadanos tienden a desconfiar menos de la información favorable de un producto o servicio, cuando proviene de una fuente que perciben como de total confianza. Por tanto, la aplicación de las relaciones públicas proveerá a una institución o entidad gubernamental de una imagen positiva ante los ciudadanos.

**e) Mercadeo directo**

“Es una comunicación directa a individuos particulares con el propósito de suscitar algún tipo de respuesta o iniciar algún tipo de diálogo.” (5:263) Busca un contacto con el consumidor final de un producto como una estrategia dirigida, forma parte del marketing de relaciones y tiene como objetivo tener una respuesta inmediata. Los principales vehículos incluyen el correo, catálogos y marketing en Internet, ofreciendo cada opción la posibilidad de personalizar los mensajes e información actualizada, por tanto representa un medio reconocido por su capacidad de desencadenar una respuesta, de allí la importancia de este elemento en cualquier empresa o institución, especialmente dentro el sector público. (Véase figura 2)

**FIGURA 2**  
**MEZCLA PROMOCIONAL**



Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall, México, 2001, página 563.

La mezcla promocional ofrece numerosas opciones potenciales dentro del sector público, teniendo en consideración que para tener éxito, se deberá elegir los que mejor respalden los objetivos y metas de comunicación previstas, que estén dentro de los límites presupuestarios establecidos y que representen un buen ajuste con su audiencia objetivo.

## 1.2 Cliente

Se entiende por cliente la persona o grupo de personas que obtienen los productos y servicios ofertados en el mercado, actuando como consumidores finales o intermedios. Sin embargo, derivado de un enfoque de calidad y cultura empresarial, existen dos grupos de clientes:

- a. **Externos:** “son todas las personas o negocios que compran bienes y servicios a un oferente.” (10:93) Siendo la razón por la cual la organización se esfuerza y lucha por llegar a ocupar un posicionamiento en el mercado.
  
- b. **Internos:** “son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.” (10:93) En otras palabras, es el personal de la empresa en función de las interrelaciones y dependencias laborales que se dan para obtener la fluidez de los procesos. Cada persona dentro de la organización es responsable de brindar un servicio a cada uno de sus compañeros y de acuerdo a la calidad que se manifieste, depende la eficiencia de cada uno de los eslabones dentro de los procedimientos.

Los organismos del sector público que se encuentran enfocados en actividades no lucrativas, el ciudadano o contribuyente debe ser considerado como cliente externo y el empleado o colaborador de la institución como cliente interno, donde el objetivo primordial debe ser satisfacer al cliente y en ningún momento perseguir solamente la paga u obtención de un beneficio.

### **1.2.1 Satisfacción del cliente**

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de que los mismos dieron respuesta a sus necesidades y expectativas.”(7:95) Cabe mencionar que al no cumplir con las necesidades y expectativas del cliente, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con el producto o servicio ofrecido.

Las instituciones que prestan servicios públicos deben su accionar al ciudadano por tanto de sus necesidades y expectativas es su principal compromiso.

### **1.3 El servicio**

“Son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.” (4:7) De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios, son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles, que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de la oferta al mercado.

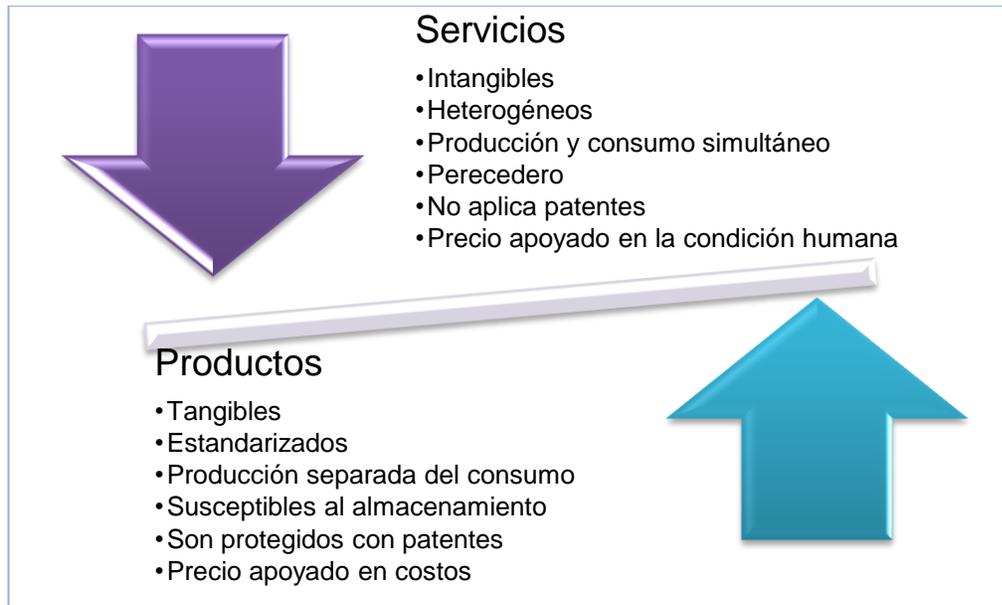
Existe una amplia variedad de servicios ofrecidos en el mercado: logística, investigación, banca, telefonía, alimenticios, etc., que tienen como denominador común que son procesos y ejecuciones cuyo resultado es intangible, sin embargo, son capaces de sufragar una necesidad o deseo, por lo cual son susceptibles a las leyes de la demanda y oferta, al igual que los productos; sin embargo, existen seis características básicas que los diferencian:

- a)** Los servicios son intangibles: un producto es un objeto, puede percibirse y la mente lo asocia con facilidad con alguna descripción, mientras los servicios aunque utilizan medios tangibles para producirse, el resultado no es palpable.
- b)** Producción y consumo simultáneo: el servicio en el momento que se produce, se consume y en forma total, mientras el lapso entre la producción y consumo de un producto, puede ser cualquier cantidad de tiempo y su uso no necesariamente conlleva al agotamiento y desecho.
- c)** Heterogeneidad: la producción en masa de productos lleva a la homogeneidad, los usuarios se adaptan al producto; mientras que el servicio, debido a que se consume en el momento de producirse, no

permite una producción masiva y además, está condicionado al comportamiento humano, tanto del prestador del servicio como del cliente demandante.

- d)** Los servicios no pueden ser almacenados: es decir, un servicio es perecedero, se consume totalmente y no hay forma de guardarse o devolverse; en contraste con los productos que son objeto de almacenamiento.
- e)** En general no pueden ser protegidos por patentes: fácilmente pueden ser copiados por los competidores, dependen de una fuerte imagen de marca para prevalecer en el mercado.
- f)** Dificultad al establecer el precio: el servicio se apoya en la condición humana, de lo cual existe subjetividad por quien lo produce y por lo tanto, el precio tiende a especularse. (Véase figura 3)

**FIGURA 3**  
**DIFERENCIAS ENTRE SERVICIO Y PRODUCTO**



Fuente: Adaptado de Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, un enfoque de Integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002, página 15.

### 1.3.1 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.” (10:4)

La diferencia principal entre “servicio” y “servicio al cliente” es que el primero es una actividad económica, la empresa depende de la venta de éste para su subsistencia; mientras el segundo es un valor agregado que puede aplicarse tanto a un producto como a un servicio y generalmente no tiene un coste adicional para el consumidor. También es llamado “atención al cliente” para evitar connotaciones confusas de servilismo. Algunas actividades relacionadas con el servicio al cliente en instituciones públicas, es la asesoría pre y postventa, orientación, manejo de reclamos, recepción de sugerencias, monitoreo de rendimiento, etc. Puede ser brindada dentro de las instalaciones de la institución,

por teléfono, internet o alguna combinación de las anteriores. Entre las principales características del servicio al cliente se pueden citar las siguientes:

- Propiedad: cuando un cliente compra un producto o servicio, lo que espera es que satisfaga su necesidad o deseo, por lo cual el servicio debe estar orientado al uso, las actividades o disponibilidad que puedan ofrecerse más que las características y propiedades del producto en sí.
- Contacto directo: el servicio al cliente promueve el trato y contacto humano con el cliente; una persona cuando hace una llamada lo último que desea es que una máquina le conteste.
- Participación activa del cliente: el usuario tiene la capacidad de evaluar el servicio en el momento en que se le proporciona ya que puede calificar la prestación del mismo como de baja o alta calidad.

#### **1.4 Marketing de servicios**

Es una rama del marketing que se especializa en la categoría de servicios, la cual tiene por finalidad, satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, requiriendo de ciertos elementos propios para lograr dicho fin, para lo cual se establecen modelos efectivos para desarrollarse.

### 1.4.1 El triángulo de marketing de servicios

interrelacionados en la realización del servicio y cómo estas relaciones originan una estrategia de marketing orientada a la efectividad del desempeño. (Véase figura 4)



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002, página 22.

Las relaciones entre los vértices observados son:

- a) **Marketing externo**: “son los esfuerzos de la compañía en formular promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.” (10:19) Por tanto, es la relación dada entre la compañía o institución y el cliente, en el cual se formula la promesa a través de los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo

disponible. Entre las tácticas que puede utilizar una institución pública, referente a este elemento, se encuentran:

- medición de la satisfacción del cliente.
- comunicación de promesas de manera eficaz a través de mensajes publicitarios.
- momento de verdad enfocado en el cliente.

**b) Marketing interactivo:** esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúa con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta. Dentro de este punto pueden encontrarse acciones como:

- facilitar la prestación de los servicios por medio del personal.
- utilización de recursos tecnológicos.

**c) Marketing interno:** “para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permiten prestar el servicio, es decir, la empresa o institución debe hacer posible la promesa.”(10:20)

#### **1.4.2 Mezcla de marketing de servicios**

Además de las variables tradicionales, en la mezcla de marketing para productos (precio, plaza, producto y promoción), se adicionan:

- **Las personas:** “son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador.” (10:24) En la mayoría de los servicios existe un contacto humano y directo entre el cliente y el personal de la compañía; ya que las personas son el

medio por el cual los servicios son ejecutados. La percepción del cliente hacia la persona es importante para la evaluación del servicio, y en algunos casos suele incluir a otros consumidores que estén recibiendo simultáneamente dicha prestación, en el caso de las barberías, los restaurantes, el transporte público, etc. Todas estas personas transmiten un mensaje de la naturaleza y calidad del servicio.

- **Evidencia física:** “es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (9:25) Aunque los servicios son intangibles, utilizan medios físicos para ejecutarse y son susceptibles de evaluación por el consumidor, tal es el caso de las instalaciones donde el servicio se preste, los equipos utilizados, el vestuario del personal; así también algunas formas de apoyo como folletos, tarjetas de presentación, garantías, etc.
- **Procesos:** “son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (9:25) Observados de manera coordinada y constante para que un servicio sea producido de manera correcta; en algunos casos, cuando los pasos son complejos y extensos, existe una participación activa del cliente para desarrollarlos.

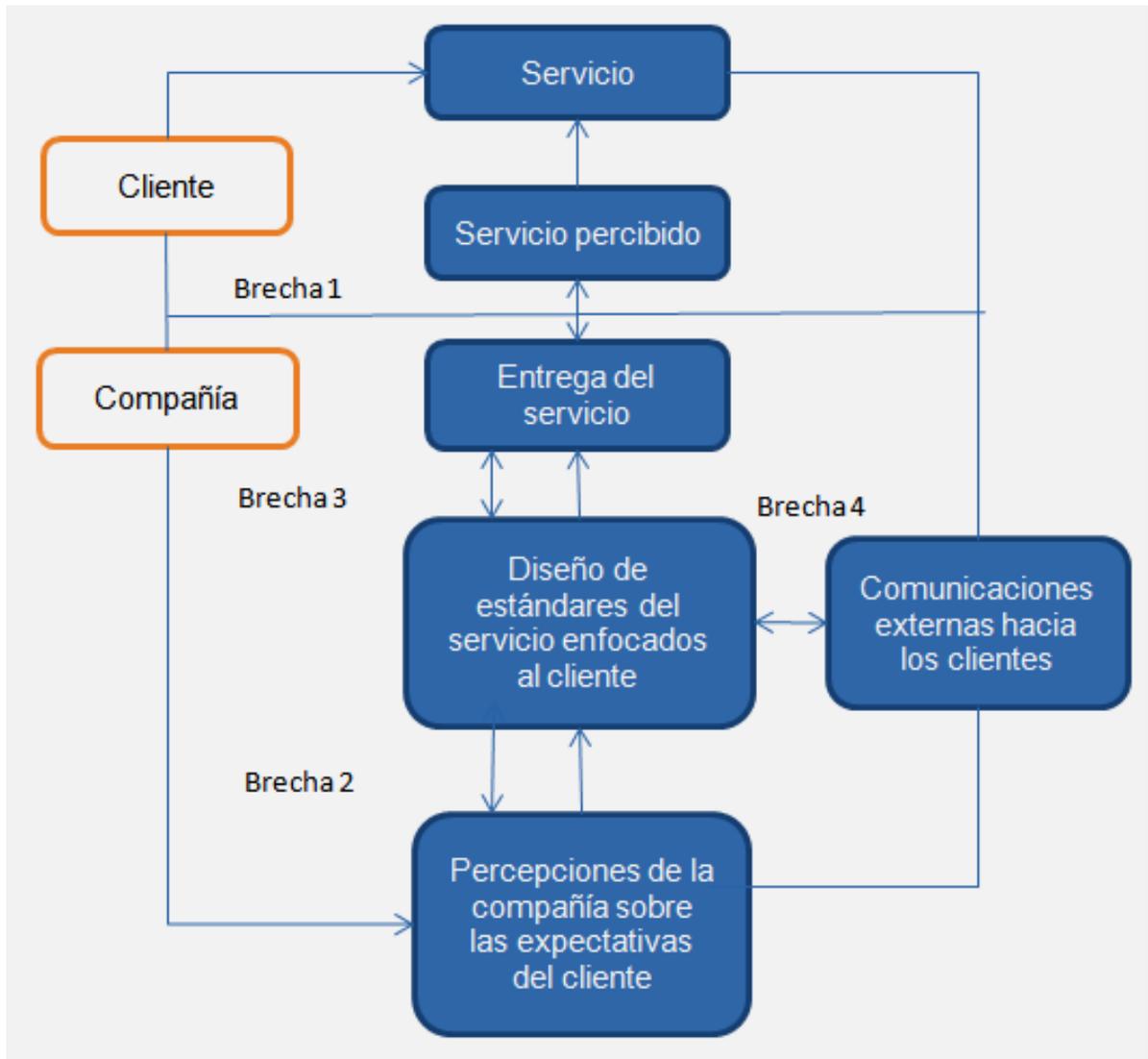
### **1.4.3 Modelo integral de brechas sobre la calidad en el servicio**

Es una herramienta del marketing de servicios que está orientada a lograr la excelencia en el servicio y centra su atención en la percepción de calidad para formular estrategias de acuerdo a cada aspecto dado. Se centra en la brecha del cliente, que es la diferencia entre las expectativas o puntos de referencia para

evaluar la calidad del servicio, y lo que finalmente obtiene luego de culminado el proceso de ejecución del servicio. (Véase figura 5)

**FIGURA 5**

**MODELO INTEGRAL DE BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**



Fuente: Zeithaml, Valarie A. & Mary Jo. Bitner Marketing de Servicios, Un enfoque de integración del cliente a la empresa. McGraw Hill, México 2002, página 32.

- **Brecha 1: no saber lo que el cliente espera:** “es la diferencia que existe entre las expectativas del cliente acerca del servicio y la comprensión de la compañía respecto de dichas expectativas.” (10:130) Lo cual se deriva de una incomprensión de la institución acerca de las necesidades de servicio del cliente; existen muchas causas para tal resultado como defectos en los canales de comunicación, orientación inadecuada, un enfoque relacional escaso.
- **Brecha 2: no tener los estándares de calidad correctos:** para que la institución pueda evaluar el servicio que presta necesita de la implementación de controles, los cuales están basados en estándares; si se obvia este aspecto es imposible medir el servicio. También es necesario contar con un eficiente diseño del servicio, para que el proceso se produzca con fluidez. Adicional contar con evidencia física adecuada para cumplir con los estándares.
- **Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares del servicio:** este fenómeno se produce cuando existe incongruencia entre el diseño del servicio y el servicio real. Pueden existir varios factores que inciden en dicha situación, como un recurso humano no calificado y poco capaz de cumplir con las demandas del servicio; cuando la demanda excede a la oferta, por lo cual es necesario modificar los procedimientos para cumplir con los requerimientos, o castigar las políticas de precio para nivelar sus condiciones de capacidad. Otro efecto observable es cuando se requiere la participación del cliente en uno o varios pasos del proceso y éste por falta de orientación no cumple efectivamente o a totalidad su papel. Los conflictos entre los canales del servicio también generan que los estándares sean incumplidos.

- **Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas:** las compañías en ciertas ocasiones, caen en el error de concentrarse excesivamente en el marketing externo, obviando los elementos del marketing interno necesarios, para cumplir las promesas hechas a los clientes. En cualquier caso evaluado, el problema en esencia es de una comunicación ineficaz que tiende a sobrevalorar la promesa.

#### **1.4.4 Problemas característicos del marketing de servicios**

“Así como el marketing de los servicios es diferente del usado con los bienes físicos, el proveedor de servicios no puede suponer que los criterios y técnicas del marketing que surten efecto en otras industrias producirán los mismos resultados en un empresa.” (6:30) Una organización no deberían imitar o emular estrategias propias del marketing convencional; no obstante sucede, y entre los problemas más frecuentes se pueden observar los siguientes:

- a. La responsabilidad de terceras partes:** el fin del marketing es lograr la plena satisfacción del cliente; sin embargo, en los servicios pueden darse excepciones en los casos en que la participación del cliente en el desarrollo del mismo sea tal que afecte su propia satisfacción; “ceder a las presiones de un tipo de cliente podría conducir a una pérdida de confianza de las terceras partes involucradas.” (6:31) El proveedor de servicio debe tomar en cuenta que ante las presiones del cliente también puede afectar su propia imagen comercial, social y política, cuando el resultado negativo del servicio involucre o llegue a terceras personas.
- b. La incertidumbre del cliente:** toda persona experimenta un grado de incertidumbre en la compra de un bien, lo compara entre sus similares, analiza sus características y crea una percepción de la satisfacción que podrá obtener al adquirirlo; sin embargo, cuando se trata de los servicios, la

incertidumbre lleva a un “estado de ansiedad, conocido como desconcierto cognoscitivo, el cual no sólo se presenta en el momento previo al consumo, sino durante el desarrollo del servicio y posterior a él inclusive.” (6:31) Razón por la cual las instituciones de servicios deben proveerse de las herramientas necesarias que puedan aplacar esa inseguridad.

La implementación de tácticas como: la educación del contribuyente o ciudadano, el seguimiento posterior a la compra y la facilitación de garantías, son eficaces para la solución de este problema.

- c. La experiencia es esencial:** dada la circunstancia expuesta, los clientes tienden a buscar proveedores de servicio con experiencia en el mercado, principalmente se enfocan en aquellos en los cuales pueda verificar la realización de un servicio bajo situaciones similares a las que demanda.
- d. La diferenciación limitada:** es el resultado cuando un servicio es tan generalizado que es difícil que la empresa pueda encontrar una característica única y poco susceptible de ser copiada. “La táctica más usual para resolver este conflicto es la persuasión por medio de la comunicación publicitaria y la venta personalizada.” (6:32) Se trata de convencer de que el servicio ofrecido es superior y mejor al que puedan proporcionar los competidores, garantizar la satisfacción a través de la imagen corporativa.
- e. El control de la calidad:** a diferencia de los productos, que es posible estandarizarlos y organizarlos en líneas de producción controlables, verificarlos previo al llevarlos al mercado para asegurarse de que todas las características de calidad se cumplan para la plena satisfacción del cliente. El control de la calidad en los servicios es un desafío, debido a las características intrínsecas del mismo, no es posible aplicar una verificación

homogénea. Contar con el personal capacitado y una filosofía orientada al servicio, puede eliminar o aligerar las imperfecciones del mismo.

- f. La presión para reaccionar en lugar de prever:** muchas personas ignoran la necesidad hasta cuando se convierte en una urgencia; dicha situación coloca a las empresas de servicio en una posición muy difícil, ya que bajo condiciones normales tienden hacer cierta planificación para la realización de las actividades; sin embargo, la aparición de este tipo de clientes genera una disyuntiva entre la atención prevista y promesa dada a sus anteriores clientes, y la satisfacción de un cliente apremiado, que puede ser más reditual, voluminoso o constante, actual o posteriormente.
- g. La decisión de la publicidad:** cuando el servicio es profesional o especializado, donde la publicidad es poco usada o mal vista en el microentorno del marketing, puede crearse un ambiente de polémica entorno a los medios a utilizar, para comunicarse con los clientes. En una institución de servicio, dicha situación y tomando en cuenta la naturaleza del servicio a prestar, debe analizarse y estudiarse para obtener resultados favorables con la implementación.
- h. Conocimiento limitado del marketing:** los productos poseen ciertas características que los hacen factibles a un plan de mercadeo similar entre sí. No obstante los servicios pueden ser tan diversos que muchas veces los profesionales del marketing, se enfrentan a verdaderos desafíos al crear una relación comercial con nuevos clientes. Los servicios médicos son muy distintos a los servicios bancarios, los restaurantes posee mayor variedad de elementos tangibles, no así un abogado, psicólogo u oficina contable.

### 1.4.5 Claves para el marketing de servicios eficaz

El marketing de servicios cuenta con una serie de elementos clave que, utilizados correctamente y estratégicamente, generan éxito en las operaciones comerciales. Algunas claves para lograr la eficacia son:

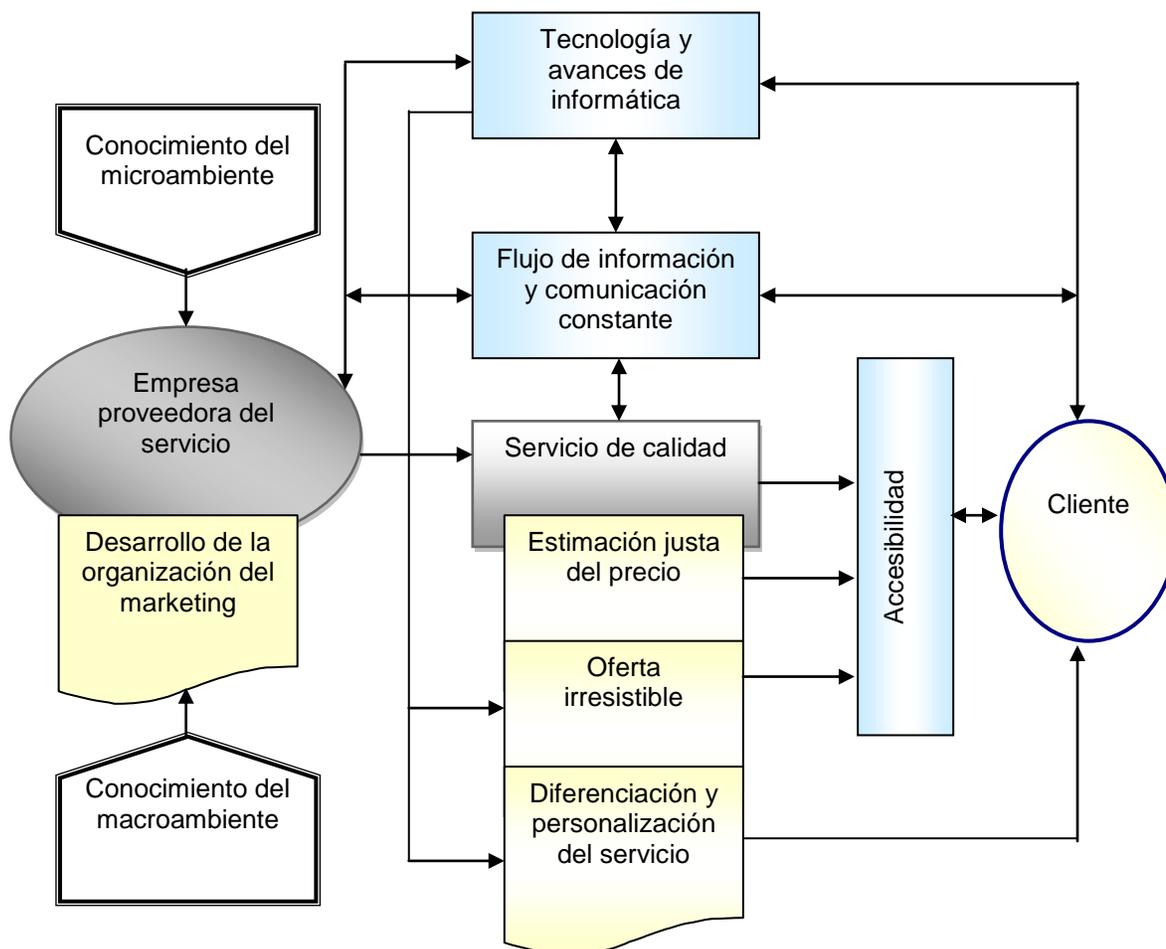
- a. La calidad es de capital importancia:** es importante conocer los elementos que un cliente considerará primordiales y en los cuales basará su evaluación de calidad durante la prestación de un servicio. Si el proveedor de servicio dedicara su atención a corresponder únicamente las expectativas del cliente, se colocaría en una categoría de “servicio aceptable”, pero no calificaría como “servicio de calidad”; es necesario superar las expectativas del cliente y en un límite que se retribuya en el costo del servicio. “Existen cinco indicadores de la calidad del servicio a través de la perspectiva del cliente: la fiabilidad, la sensibilidad, el compromiso, la empatía y los factores tangibles; si en alguno de estos indicadores se percibe una insatisfacción en el cliente, de nada servirá el esfuerzo y empeño puesto en los otros.” (6:40)
- b. Desarrollar la organización de marketing:** esto involucra la aplicación del proceso de marketing como una actividad formal dentro de la empresa. No es posible tomar elementos sueltos del marketing y tratar de acoplarlo eventualmente de acuerdo a la intuición de los ejecutivos de la Institución, o delegarla al personal de atención al contribuyente. Se trata de implementar una planificación estratégica, esto incluye la creación de misión, visión, objetivos, tácticas y estrategias, controles y programas.
- c. Conocer al cliente:** “la información es la base para desarrollar un buen programa de marketing.” (6:42) Por lo tanto, las instituciones de servicio, deben proveer y actualizar constantemente la información procedente de sus clientes, ya que esta puede ser la materia prima para la producción del

servicio. También es importante mantener una comunicación antes, durante y después de la entrega del servicio.

- d. La empresa no puede ofrecer lo mismo a todas las personas:** cada cliente, aunque pertenezcan al mismo nicho de mercado, posee ciertas características y se encuentra en circunstancias que hacen difícil la aceptación de un servicio idéntico al de otra persona. La empresa deberá evaluar y clasificar a sus clientes en relación a la importancia e impacto en sus ventas. En la mayoría de las empresas el 20% de los clientes generan el 80% de las ventas, ese pequeño número de clientes deberá tener un marketing especial.
  
- e. Hacer una oferta irresistible para los clientes:** “si el cliente considera que el servicio ofrecido tiene mayores ventajas que el proporcionado por la competencia, tomará una decisión inmediata.” (6:44) La superación de las expectativas garantizaría la satisfacción y el retorno del cliente posteriormente.
  
- f. La estimación justa del precio:** los servicios generalmente poseen un precio subjetivo; es deber del proveedor de servicios que el costo del mismo sea proporcional al valor percibido por el cliente.
  
- g. La accesibilidad:** el tiempo del cliente es valioso, no se tomará horas buscando todas las opciones posibles; lo más probable es que busque entre las primeras tres más accesibles; por lo cual, la empresa proveedora de servicios deberá procurar estar en las primeras opciones del cliente.
  
- h. Avanzar al ritmo de la tecnología:** contar con tecnología de punta hace sobresalir a empresas unas de las otras, y la preferencia del cliente suele orientarse a la modernización.

- i. **Conocer el entorno es vital:** el marketing tiene un microambiente (la empresa, los proveedores, la competencia, los clientes, el público) y un macroambiente (la economía, la política, la tecnología, la cultura); la empresa previo a trazar estrategias debe tomar en cuenta cada uno de los estos factores. (Véase figura 6)

**FIGURA 6**  
**CLAVES PARA EL MARKETING DE SERVICIOS**



Fuente: elaboración propia, 2010. Con base en Kotler, Philip, Bloom, Paul y Hayes, Thomas. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004, página 39.

## 1.5 Niveles del servicio

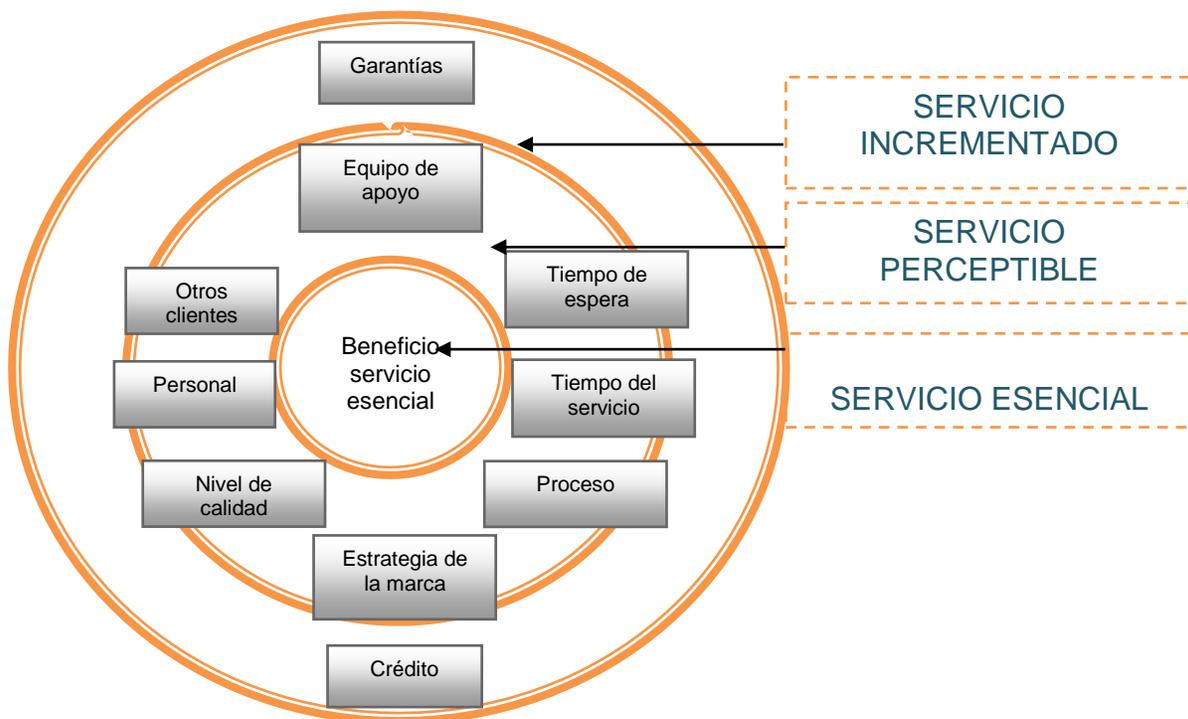
Al igual que en los productos, los servicios al ofrecerlos a un mercado objetivo o a los ciudadanos, poseen tres niveles claramente observables:

- a. **Servicio esencial:** es el nivel más básico del servicio y responde directamente a la necesidad que el cliente o contribuyente desea satisfacer; es el eje en torno al cual se desarrollará la prestación de la empresa o institución de servicio. Es de vital importancia conocer claramente la necesidad a satisfacer; del cliente o ciudadano a un negocio o agencia gubernamental a realizar un trámite en específico, partiendo de la premisa de que lo que desea es un medio eficaz para informar acerca de su producto o servicio a sus propios clientes y que responda positivamente.
  
- b. **Servicio perceptible:** es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad. “Los proveedores de servicios profesionales pueden intentar configurar los ocho atributos básicos de un servicio que aparecen a continuación:
  - Personal: las personas que realizan el servicio.
  - Nivel de calidad: seguridad y profesionalismo con el cual se desarrolla el servicio.
  - Estrategia de marca: son los conceptos que se asocian con la prestación del servicio, como la imagen de la empresa y sus marcas proveedoras.
  - Proceso: el conjunto de actividades sincronizadas.
  - Tiempo del servicio: el período o lapso que la empresa necesita para la realización del servicio.
  - Tiempo de espera: el período o lapso que el cliente demanda para la realización del servicio.

- Equipo de apoyo: son todos los elementos tangibles utilizados en el proceso del servicio.
- Otros clientes: los otros usuarios con quienes el cliente puede interactuar durante el servicio.” (6:241)

c. **Servicio incrementado:** son beneficios adicionales ofrecidos por la empresa proveedora, y van más allá del servicio perceptible, dando al cliente o ciudadano, una sensación de calidad y superación de sus expectativas. (Véase figura 7)

**FIGURA 7  
NIVELES DEL SERVICIO**



Fuente: Kotler Philip, Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales. Editorial Paidós, Barcelona, España 2004, página 241.

## **1.6 Calidad**

La calidad tiene como eje principal la satisfacción del cliente, por lo cual todas las etapas del proceso productivo deben estar orientadas a este postulado, desde el diseño del producto hasta la cadena de distribución. Muchas empresas establecen la calidad como una filosofía organizacional conforme a la cual se esfuerzan en cumplir con las especificaciones que los clientes demandan, el de valor los productos, la garantía, conveniencia e impresión en las expectativas, hasta convertir esta característica en un arma competitiva.

### **1.6.1 Control de calidad**

Para que una empresa o institución pública, logre la eficiencia en los controles de calidad debe promover un cambio en el empleado, mediante un enfoque de cultura organizacional orientada al servicio; esto presupone un mejor desempeño del personal al tomar conciencia de su importancia en el papel como cliente y proveedor interno. La participación del recurso humano es crucial para la administración de la calidad, el cambio de los valores organizacionales, el fomento del desarrollo individual, los premios e incentivos, y el trabajo en equipo son los factores básicos que promueven la colaboración del recurso humano.

Los controles de calidad se dividen en preventivos, correctivos y evaluativos; cada uno de ellos representa un costo distinto dependiendo el tipo de producción que una empresa posea. Los controles preventivos y evaluativos por lo general son utilizados simultáneamente, porque el primero prevé por anticipado cualquier falla en el sistema o en el proceso y el segundo mide el número de errores, retroalimentando de información, estos controles son ideales para empresas cuyos procesos son continuos y a gran escala, en la cual si una máquina es parada provoca cuantiosas pérdidas en retraso en lotes de producción. En

cualquiera de los casos, el uso de sistemas estadísticos conforman la herramienta principal para medir la calidad en los procesos.

Algunas empresas u organizaciones, optan por reflejar la calidad en los procesos y productos al orientar los esfuerzos de mejoramiento continuo, para obtener certificaciones externas como las normas ISO; el costo de las cuales es compensado al tener una percepción de calidad mucho mayor en clientes actuales y potenciales.

## **1.7 Recurso humano**

El recurso humano son todas las personas que conforman la institución, cada una de ellas atendiendo funciones específicas y de importancia relativa, para lograr la efectividad de los procesos.

Ninguna organización puede funcionar sin personal; cada fase del proceso productivo, sin importar el grado de automatización que posea, depende del criterio de una persona o grupo de personas que intervengan de manera directa o indirecta. El contar con un equipo de trabajo eficiente, equivale a poseer fortalezas que aumentan su competitividad en el mercado y le beneficia en la ejecución y seguimiento de nuevas estrategias.

### **1.7.1 Integración**

“La integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de

empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (3:378)

La integración del personal consiste en encontrar la persona correcta para ocupar el puesto correcto, atendiendo a las características del trabajo a desempeñar y las cualidades de la persona para cubrir a cabalidad la demanda de su labor.

La integración del recurso humano efectiva, es posible a través de la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo y, el inventario de personal disponible. Los trabajadores son uno de los costos más altos en la mayoría de organizaciones, por lo cual la eficiencia en la integración del mismo, presupone una minimización de costos que apoya la competitividad de rentabilidad.

Los pasos más importantes previos a la contratación de una persona son el reclutamiento y la selección. Es importante observar las calidades de ascenso que puede contener un puesto a llenar, las fuentes internas esperan un crecimiento dentro de la organización por medio de ascensos y promociones, por lo cual el uso de fuentes externas es una alternativa cuando el inventario de personal no ofrece un empleado que cumpla con los requerimientos del puesto vacante.

Posterior a la contratación de la persona, es necesario contar con un programa de medición de su rendimiento y evaluación del desempeño. Es de vital importancia la correcta introducción a la empresa, la socialización y la demostración de sus funciones, así como la importancia que éstas representan para la organización; de esto depende la eficiencia que el trabajador pueda desarrollar en la realización de sus labores. Los sistemas de capacitación

siempre son un apoyo para obtener un mejor rendimiento del personal, por lo cual, aplicados de manera estratégica, benefician a la organización.

### **1.7.2 Cultura organizacional**

“Son el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos. Esta definición pone en relieve tres características importantes de la cultura organizacional. En primer lugar, se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización, En segundo término, la cultura organizacional influye en el comportamiento en el trabajo y por último opera en diferentes niveles.” (2:30)

La cultura organizacional es un aspecto de vital importancia en el funcionamiento de las organizaciones, en especial instituciones de servicio, porque las prácticas que se tomen afectan positiva o negativamente la calidad de los procesos, y por lo tanto, la percepción de calidad de los productos o servicios finales. Cada empresa posee un conjunto de valores que adopta como preferidos; sin embargo, los valores manifestados por los empleados pueden ser contradictorios a los intereses de la empresa, esto responde principalmente a la percepción del entorno que recibe el trabajador, el proceso de socialización y la influencia de la conducta de nuevos empleados.

Los valores son los que definen el tipo de cultura organizacional imperante en una empresa; muchos de ellos no son observables abiertamente, aunque subyacen profundamente en dicha cultura, son permanentes y resistentes al cambio.

### **1.7.3 Motivación**

“La motivación consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias orientadas a objetivos.” (2:142)

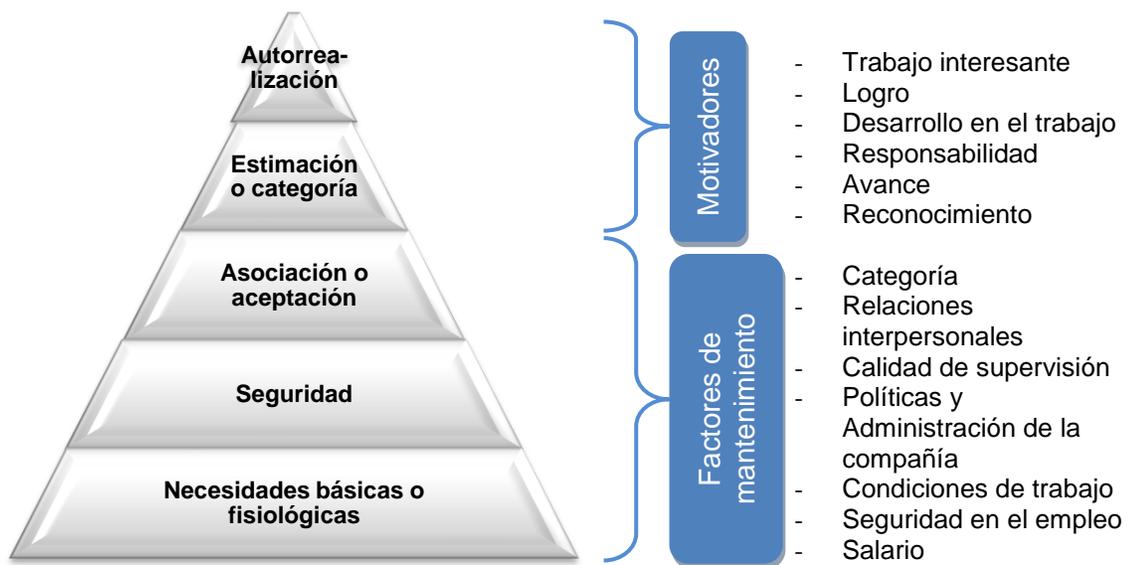
La motivación es un proceso porque involucra un conjunto de pasos correlacionados para lograr la efectividad en el empleado; debe despertar la atención en el empleado, promover el cambio de actitud y conciliar los intereses de la organización con los de su recurso humano.

La psicología juega un papel importante en este proceso, porque los programas deben estar adecuados a la personalidad, temperamento, nivel académico, sexo, estatus social, creencias y valores del personal en cuestión. La cultura organizacional define el tipo motivación en una empresa, ya que si los valores manifestados tienden a ser pasivos, la motivación es nula, contrario a que si los valores fuesen visionarios, la motivación tendería a ser progresiva y dinámica.

Las personas dentro de la organización poseen necesidades tanto fisiológicas como psicológicas; esto da origen a la teoría de la “Jerarquía de las necesidades” de Maslow, en la que sostiene que en la medida que cada escalón es satisfecho, el nivel de motivación se incrementa; pero el investigador Herzberg, sugirió que las necesidades fisiológicas son factores de mantenimiento, los cuales no generan ninguna motivación en la persona, mientras las necesidades de tipo psicológico son los verdaderos motores de la motivación. Sin embargo, existen teorías y modelos que aportan nuevos enfoques acerca de la motivación, como la basada en la necesidad de logros propuesta por David McClelland. El campo de la mente humana es vasto, amplio, complejo y en constante desarrollo, y es en ella donde se origina la motivación, lo que obliga a las empresas a hacer de este factor organizacional

una columna importante para el correcto funcionamiento de la organización y un constante mejoramiento en los procesos. (Véase figura 8)

**FIGURA 8**  
**COMPARACIÓN DE LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**



Fuente: Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración, Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México 1998, página 418.

### 1.8 Matriz FODA

“Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el análisis integral entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.” (3:172) Por lo tanto, es una herramienta que permite conformar un cuadro de situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas; detalladamente cada variable se define de la manera siguiente:

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración, teniendo como objetivo

convertir los datos del universo (según se perciba) en información, procesada y lista para la toma de decisiones estratégicas en base a las variables objeto de análisis, pudiendo llegar a formular 4 estrategias alternativas:

- **Estrategia DA**

“Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia mini-mini. Puede implicar para la compañía u organización la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.” (3:173)

- **Estrategia DO**

Con esta estrategia se pretende la reducción al mínimo de las debilidades para poder lograr la optimización de las oportunidades.

- **Estrategia FA**

Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, por tanto la empresa podrá hacer uso de sus virtudes para reducir o vencer dicha variable externa.

- **Estrategia FO**

Estrategia en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

## **1.9 Administración tributaria**

La administración tributaria es un componente básico en la aplicación de cualquier sistema fiscal, ya que este ente tiene por misión, “promover eficazmente el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con justicia y eficiencia, para contribuir al bienestar social.” (1:3) Para cumplir con su propósito

debe facilitar un clima organizacional altamente positivo en cuanto a valores y motivación y especialmente comprender la noción de servicio que debe prevalecer en la administración, con relación a sus clientes externos e internos y a la sociedad como un todo.

Al promover el cumplimiento de las obligaciones formales, la institución debe desarrollar acciones en cuanto a inducir, facilitar, exigir y aun, cuando ello sea necesario, forzar el cumplimiento, actuando con integridad e imparcialidad, respetando en todo momento los derechos de los ciudadanos.

### **1.9.1 Agencia tributaria**

Son las instalaciones que la administración tributaria predispone, para la atención de los contribuyentes con el objeto de facilitar a los mismos el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Para el cumplimiento de sus objetivo lleva a cabo dos tipos de actuación: por un lado, la prestación de servicios de información y asistencia al contribuyente, tratando de minimizar los costos indirectos que supone el cumplimiento de las obligaciones tributarias y por otro, la persecución de los incumplimientos tributarios, mediante actuaciones de control. La gestión integral del sistema tributario estatal y aduanero, materializándose en un amplio conjunto de actividades, entre las que destacan:

- inscripciones
- actualizaciones
- autorización de documentos
- habilitación de libros
- habilitación de máquinas registradoras
- recepción de documentos
- gestión de vehículos
- atención de consultas en forma presencial
- consultas vía telefónica

- consultas vías correo electrónico
- venta y distribución de formularios
- venta de especies fiscales
- gestión de omisos
- gestión de contribuyentes deudores
- gestión de convenios.

### **1.9.2 Obligación tributaria**

La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la administración tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

Se entiende por sujeto pasivo al obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable y como sujeto activo de la obligación tributaria al Estado o el ente público acreedor del tributo.

### **1.9.3 Contribuyentes (sujeto pasivo de la obligación tributaria)**

Son contribuyentes todas las personas individuales, jurídicas (empresas), instituciones o entidades que con el pago de sus tributos, contribuyen al sostenimiento del Estado, de manera que éste pueda cumplir con su fin principal, que es velar por el bien común.

El contribuyente tiene frente al Estado dos tipos de obligaciones, que se concretan en cada una de las leyes aplicables a los tributos:

- **Materiales:** entendiéndose por tales el pago de las obligaciones monetarias derivadas de la imposición de tributos por ley.
- **Formales:** abarcan desde llevar una contabilidad exacta de todos los bienes de una empresa, hasta presentar en tiempo y forma, la declaración correspondiente a un impuesto.

Según el nivel de sus ingresos, sus activos o patrimonio, y el potencial aporte fiscal que representa, la superintendencia de administración tributaria puede clasificar a los contribuyentes de la forma siguiente:

- Grande
- Mediano
- Normal

#### **1.9.4 Tributos**

Son tributos las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines, clasificándose de la siguiente manera:

- **Impuesto:** es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.
- **Arbitrio:** es el impuesto decretado por ley a favor de una o varias municipalidades.
- **Contribución especial:** es el tributo que tiene como determinante del hecho generador, beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales.

- **Contribución especial por mejoras:** es la establecida para costear la obra pública que produce una plusvalía inmobiliaria y tiene como límite para su recaudación, el gasto total realizado y como límite individual para el contribuyente, el incremento de valor del inmueble beneficiado.

Esta prestación de dinero que el estado exige, se basa en la capacidad contributiva de la persona y en virtud de una ley específica, con el fin de que toda persona contribuya con los gastos públicos que sean necesarios para el sostenimiento de un país.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL MARKETING DE SERVICIOS EN LAS AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En éste capítulo se muestran los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado a la unidad objeto de estudio, mediante técnicas de investigación y muestro, cuyo principal objetivo es proporcionar datos precisos de la situación actual, teniendo como orientación principal el marketing de servicios.

También se utilizó el análisis FODA que proporcionó la información necesaria para formular los cursos de acción idóneos al escenario que enfrenta la organización.

Con el diagnóstico de la unidad en estudio se espera resolver la problemática que presenta, aplicando estrategias de servicios congruentes.

#### **2.1 Metodología aplicada a la investigación**

La investigación requirió una serie etapas dadas en orden cronológico y una metodología que permitiera el logro de los objetivos, aplicando el método científico en sus tres fases:

- Indagadora a través de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (entrevistas, encuestas) y secundarias (libros y textos).

- Demostrativa a través de la comprobación de las variables expuestas en la hipótesis, confrontándola con la realidad a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción, comparación, concordancia y diferencia de los elementos teóricos con los empíricos por técnicas de correlación; a través de la investigación de campo.
- Expositiva, utilizando los procesos de conceptualización y generalización expuesta en el presente informe.

### **2.1.1 Procedimiento de la investigación**

Se utilizó la inferencia estadística como técnica para recabar información, tanto en lo que se refiere al personal de la organización como de los contribuyentes, a fin de obtener datos representativos a las poblaciones citadas siendo suficientes para sustentar un estudio de la situación de la organización.

A continuación se describe el diseño que se siguió en la investigación, así como las técnicas de muestreo empleadas.

### **2.1.2 Diseño de la investigación**

La investigación desde un enfoque mercadológico puede optar por dos técnicas para su realización: descriptiva y causal. Ambas capaces de proporcionar información útil para la toma de decisiones. Sin embargo, en el caso del estudio realizado a la institución, la selección del diseño se realizó con base a dos factores:

- Costo: involucra los recursos disponibles, los cuales son escasos, de tal manera que la técnica seleccionada debió ajustarse en primera instancia a ese factor.
- Tiempo: el estudio posee la limitación derivado de que ciertos diseños o procesos no podrían aplicarse porque requieren un período de análisis y aplicación mayor al programado.

De tales aspectos enunciados anteriormente se determinó que la investigación descriptiva cumple con los requerimientos deseados ofreciendo mayor confiabilidad.

El diseño descriptivo posee dos técnicas: encuesta y observación. Con relación a la primera, se aplicó al cliente interno, con el fin de obtener información de la cultura organizacional de la institución; y al contribuyente como cliente externo, con el objetivo de recabar datos acerca de la percepción del servicio y el cumplimiento de expectativas. La observación, mediante guías estructuradas, apoyó y complementó información del análisis realizado. (Véase anexo 13 y 14)

También se realizaron entrevistas a jefes y supervisores de agencias tributarias y de la gerencia de atención al contribuyente, a fin de recolectar información que apoyará a dar respuesta a ciertos índices arrojados por las encuestas empleadas, estrategias de servicio aplicadas actualmente por la organización y para el establecimiento y puntualización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. (Véase anexo 15)

En referencia a los instrumentos utilizados para apoyar las técnicas seleccionadas; el cuestionario aplicado al cliente interno y externo responde a las características de encuesta personal y con el fin de evitar sesgos en la información recabada, se utilizó un sistema de respuesta cerrada; exceptuando

en preguntas cuya naturaleza requería una respuesta amplia de parte del encuestado.

### **2.1.3 Muestreo**

Se utilizó el muestreo simple porque únicamente se seleccionó una muestra por cada factor de análisis; dicha muestra se diseñó de tal forma que los resultados obtenidos a partir de ésta fueran suficientes para emitir juicio con relación a la unidad en estudio. En correspondencia a la manera de seleccionar los elementos de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple, el cual es caracterizado por no existir juicio u opinión del investigador y cada elemento de la población tiene las mismas probabilidades de ser seleccionado. Estas técnicas estadísticas fueron aplicadas tanto al cliente interno como al externo de la organización.

#### **a. Determinación del número de elementos de la muestra**

Derivado del cierre de las Agencias Registro Mercantil, Plaza Obelisco y Atanasio Tzul y la apertura de la agencia Zona 9, fue necesario actualizar y calcular la muestra seleccionada originariamente, tomando en consideración las agencias, activas a febrero de 2012, siendo las siguientes:

- Agencia San Rafael
- Agencia Galerías Primma
- Agencia Galerías del Sur
- Agencia Zona 9

Con relación al cliente interno, se tomó como tamaño de la población la cantidad de personas que laboraban para la institución al 29 de febrero 2012, cuyo

número ascendía a 148 colaboradores. El tamaño de la población del cliente externo fue definido a partir del número de contribuyentes atendidos en las Agencias Tributarias de la ciudad de Guatemala del 01 al 29 de febrero 2012, siendo un total de 136,350 contribuyentes. En ambos se desconoce la desviación estándar, por lo cual se incurre a la utilización de proporciones para solventar dicha situación. El nivel de confianza del muestreo es del 95% y el error máximo de estimación esperado es del 5%. (Véase cuadro 1)

**CUADRO 1**  
**DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

Cliente Interno	Cliente Externo
$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$	
$n = \frac{1.96^2 (0.5 * 0.5) 148}{0.05^2 (148 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$	$n = \frac{1.96^2 (0.5 * 0.5) 136,350}{0.05^2 (136,350 - 1) + 1.96^2 (0.5 * 0.5)}$
<b>n = 107</b>	<b>n = 383</b>
Muestra = 107 colaboradores	Muestra = 383 contribuyentes

Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

**b. Criterio para la selección de elementos**

Se considero la población de las unidades objeto de estudio. Para la muestra del cliente interno se tomo como base la cantidad de contribuyentes atendidos por agencia tributaria y para el cliente externo se considero el número de personas que laboran en cada agencia.

Calculando el porcentaje de participación de cada agencia respecto al total de la población y multiplicando dicho coeficiente por el total de la muestra, dio como

resultado el valor a considerar para la selección de elementos para el cliente interno y externo por agencia tributaria. (Véase cuadro 2)

**CUADRO 2**  
**SELECCIÓN DE LA MUESTRA POR AGENCIA TRIBUTARIA**

<b>Agencia Tributaria</b>	<b>Cliente externo</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>	<b>Cliente interno</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>
<b>Agencia San Rafael</b>	28,534	21%	80	25	17%	18
<b>Agencia Z. 9</b>	41,010	30%	115	48	32%	34
<b>Agencia Galerías del Sur</b>	27,033	20%	76	31	21%	22
<b>Agencia Galerías Primma</b>	39,773	29%	112	44	30%	32
<b>Total</b>	136,350	100%	383	148	100%	107

Fuente: elaboración propia, marzo de 2012.

**c. Selección de elementos**

En ambas muestras se utilizo el muestreo sistemático. Para la población del cliente interno se elaboró una base de datos que mediante aplicación de fórmulas se obtuvo un ordenamiento aleatorio. Posterior a ello se seleccionó sistemáticamente la muestra de los elementos.

Para el cliente externo se selecciono aleatoriamente una de cada 5 personas que fueron atendidas en cada agencia tributaria tomando como apoyo para dicha selección el sistema de control de turnos.

## **2.2 Situación actual de la Superintendencia de Administración Tributaria**

A continuación se presentan los antecedentes, marco legal, filosofía empresarial y la estructura orgánica de la administración tributaria, lo que permitirá conocer a grandes rasgos el funcionamiento de dicha institución.

### **2.2.1 Antecedentes de la Superintendencia de Administración Tributaria**

La Superintendencia de Administración Tributaria, surge como una necesidad de transformar, modernizar y fortalecer el sistema tributario del país, creada para dicho fin por el Ministerio de Finanzas Públicas en septiembre de 1997.

El objetivo general en la creación de la organización consistió en crear y poner en funcionamiento una institución autónoma, moderna, eficiente y eficaz a cargo de la administración tributaria y aduanera, con la capacidad corporativa de incrementar los ingresos tributarios en forma sostenida.

El diseño de la organización se orientó a sentar las bases para la mejora del cumplimiento voluntario de los contribuyentes, de las obligaciones tributarias; para ello se requirió cumplir las siguientes metas a corto plazo:

- Crear las unidades responsables de administrar los procesos, los recursos, las políticas y los sistemas de las áreas funcionales normativas de Recaudación, Fiscalización, de Aduanas y Jurídica.
- Disponer de recursos financieros suficientes y oportunos para ejecutar el proyecto de transición y toma de funciones de la Dirección General de Rentas Internas y de la Dirección General de Aduanas, por parte de la SAT.

### **2.2.2 Marco Legal**

Con la aprobación del Decreto 1-98 del Congreso de la República, el cual entró en vigencia a partir del 21 de febrero de 1998, fue creada la Superintendencia de Administración Tributaria, como una entidad estatal descentralizada, con competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional para el cumplimiento de sus objetivos, gozando de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa, así como personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

### **2.2.3 Filosofía empresarial**

La institución posee una planificación estratégica, definida para una perspectiva de cuatro años (2008-2011), pero derivado de cambios en la dirección de la institución, fue aplicada hasta el año 2012. En dichos planes se introduce una filosofía de trabajo denominada “SAQB’E” -Camino Blanco y Transparente-, la cual busca establecer los principios generales en los que se fundamenta la gestión del personal, constituyendo una misión y visión, que se describen de la siguiente manera:

#### **a) Misión**

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

#### **b) Visión**

“Ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad que administre con efectividad y transparencia el sistema tributario y aduanero, utilizando las

mejores prácticas de la gestión tributaria y administrativa, y que produzca valor para los ciudadanos, los contribuyentes y sus funcionarios y empleados”.

#### **2.2.4 Estructura Orgánica de la Superintendencia de Administración Tributaria**

La Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- es la entidad estatal a la que le compete desarrollar y aplicar los sistemas tributarios y aduaneros del país, conforme a lo establecido en la legislación. Para tal cometido la institución se encuentra estructurada según lo establecido en el reglamento interno de la Superintendencia de Administración Tributaria y sus reformas (Acuerdo de directorio 007-2007) y según la ley orgánica de la Superintendencia de Administración tributaria (decreto 1-98 Congreso de la República), a través de Órganos (el directorio, el despacho del superintendente, la asesoría técnica del directorio y la asesoría del superintendente.) y Dependencias (las intendencias, gerencias, la secretaría general, auditoría interna, cultura tributaria y comunicación social externa), las cuales están agrupadas de acuerdo a las funciones que desempeñan: de dirección, asesoría, normativa sustantiva, coordinación, de apoyo técnico, auditoría interna, de gestión de recursos y de ejecución. (Véase tabla 1)

**TABLA 1**  
**FUNCIONES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Funciones de la Superintendencia de Administración Tributaria	Unidades administrativas asociadas
<p><b>Funciones de dirección:</b> A esta función corresponde definir, desarrollar dirigir la política y directrices de la SAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio</li> <li>• Despacho superior</li> </ul>
<p><b>Funciones normativas sustantivas:</b> Dictar y actualizar las normas relativas a las funciones sustantivas de la Institución, así como definir criterios, medios, herramientas y orientaciones generales aplicables a la ejecución de las mismas, representar y defender los derechos, intereses y patrimonio de la SAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Intendencia de Aduanas, Intendencia de Fiscalización, Intendencia de Recaudación y Gestión y la Intendencia de Asuntos Jurídicos</li> </ul>
<p><b>Funciones de coordinación:</b> Le corresponde coordinar las funciones de ejecución, supervisando que las mismas se ejecuten de conformidad con la normativa establecida</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intendencia de coordinación de operaciones</li> </ul>
<p><b>Funciones de apoyo técnico:</b> Corresponde a esta función brindar el apoyo técnico y especializado en el ámbito de su competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y desarrollo institucional</li> <li>• Informática</li> <li>• Secretaría general</li> <li>• Comunicación social externa</li> <li>• Cultura tributaria</li> </ul>
<p><b>Gestión de recursos:</b> Corresponde la gestión de los recursos humanos físicos y financieros de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Gerencia administrativa financiera,</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Seguridad institucional</li> </ul>
<p><b>Funciones de ejecución:</b> Le corresponde aplicar o ejecutar las directrices que definan los órganos y dependencias con funciones de dirección, de normativa sustantiva, de apoyo técnico y de gestión de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia de contribuyentes especiales grandes y medianos</li> <li>• Gerencias regionales</li> <li>• Gerencia de atención al contribuyente</li> </ul>

Continuación....

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia de orientación legal y derechos del contribuyente.</li></ul>
<b>Funciones de asesoría:</b> La Asesoría técnica del directorio, es el órgano responsable de asesorar al Directorio de la SAT y a sus integrantes en forma individual a requerimiento de los mismos. La asesoría Técnica del Directorio responde por sus actuaciones directamente ante el Directorio.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesoría técnica del directorio</li></ul>
<b>Funciones de auditoría interna:</b> Evalúa y verifica sistemas financieros, administrativos y de control interno asimismo controlar la gestión administrativa de los funcionarios y empleados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditoría interna</li></ul>

Fuente: reglamento interno de la Superintendencia de Administración Tributaria, acuerdo de directorio número 007-2007.

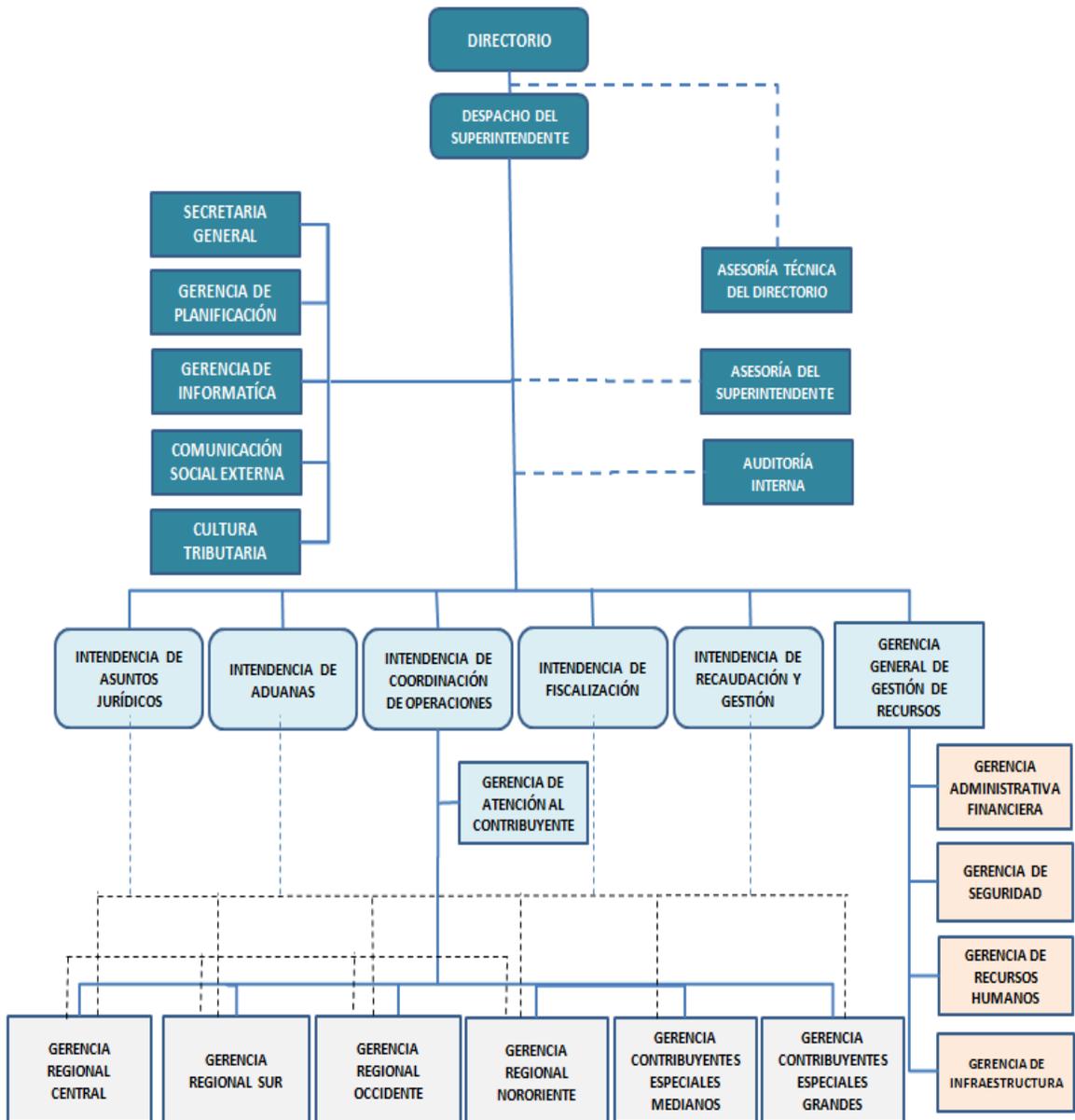
Durante la investigación se conoció que la Intendencia de Coordinación de Operaciones es la dependencia encargada de coordinar y supervisar que las directrices, planes e instrucciones emitidas por las dependencias con funciones normativas sustantivas, de apoyo técnico y de gestión de recursos, sean cumplidas y ejecutadas bajo criterios de efectividad y calidad por las gerencias de contribuyentes especiales grandes y medianos, las gerencias regionales, agencias tributarias y la gerencia de atención al contribuyente, delegando en esta última acciones encaminadas en la coordinación del servicio en los diferentes puntos de atención al contribuyente, presencial (agencias tributarias), call center, chat web, e-mail y la medición periódica de la eficiencia de los mismos a través de encuestas.

Lo anterior tiene fundamento según acuerdo de directorio Número 007-2007 donde se establece que las gerencias de contribuyentes especiales grandes y medianos, gerencias regionales, gerencia de atención al contribuyente,

dependen jerárquicamente de la Intendencia de Coordinación de Operaciones, así mismo las agencias tributarias departamentales y las aduanas dependen jerárquicamente de las gerencias regionales. (Véase figura 9)

Es necesario tomar en consideración que la naturaleza de funciones de la gerencia de atención al contribuyente difieren de las tareas relacionadas con la intendencia de operaciones y que la misma se encuentre subordinada jerárquicamente por dicha intendencia puede que afecte la planificación y las estrategias que puedan desarrollarse en pro de lograr un servicio de calidad hacia el contribuyente.

**FIGURA 9**  
**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL SUPERINTENDENCIA DE**  
**ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA - SAT-**



Fuente: reglamento interno de la Superintendencia de Administración Tributaria, acuerdo de directorio número 007-2007.

### **2.2.5 Estrategias o acciones de la institución enfocadas a la atención del contribuyente**

El éxito de la gestión tributaria depende en gran parte de la comunicación, relación y servicio que se brinde a los contribuyentes, usuarios y a la población en general, por tanto conscientes de esta situación la institución definió objetivos estratégicos que persiguen la mejora del servicio y que a su vez influyan en el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y aduaneras. Según investigación y entrevistas realizadas al personal de la gerencia de atención al contribuyente, la institución posee objetivos de desempeño (operativos) orientados a la facilitación y simplificación del cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, entre los que se incluyen:

#### **a. Ampliar y mejorar los servicios al contribuyente**

La institución persigue lograr una mejora en la calidad de servicio, orientación a los contribuyentes, ampliación de la cobertura de los servicios electrónicos y el mejoramiento de la asistencia a los contribuyentes. Como parte de las acciones encaminadas a lograr este objetivo la institución colocó a disposición de los contribuyentes el portal en internet, comunicación vía chat web y el call center, el cual tiene por objetivo proporcionar a los contribuyentes información y orientación respecto a consulta y gestiones que estos soliciten, también se aplicó la encuesta de sugerencias, disponible por medio de un vínculo en el portal y eventualmente en agencias tributarias, adicionalmente se dispuso de un sistema de control de turnos.

#### **b. Mantener informados a los contribuyentes sobre la normativa y procedimientos**

El objetivo se encuentra orientado a procurar informar de manera oportuna a los contribuyentes sobre la normativa legal, los procedimientos y requisitos que

faciliten el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y el pago de sus impuestos; se espera alcanzar este objetivo mediante el mejoramiento de la infraestructura para el suministro de información al contribuyente y el fortalecimiento de la calidad de dicha información, actualmente entre las acciones implementadas para lograr dicho objetivo se encuentra la implementación de las opciones de consulta para el contribuyente (Portal SAT, Chat-Web y call center) y las campañas de divulgación en escuelas, medios televisivos y escritos dirigidos a niños y jóvenes con el objeto de fomentar la cultura tributaria.

En cuanto a divulgación se refiere, el medio de comunicación más utilizado por la institución para informar cambios en la atención del contribuyente o actualización tributaria, es principalmente a través de medios escritos; por ejemplo los periódicos de mayor circulación: Presa libre, Nuestro diario y Publinews.

### **c. Simplificar las gestiones tributarias y aduaneras**

Con este objetivo la institución pretende reducir el tiempo promedio en la atención de la gestión solicitada por el contribuyente, para lo cual la institución desarrolló el programa de simplificación de procedimientos y trámites institucionales como una acción encaminada a cumplir con el objetivo planteado, obteniendo como resultado la simplificación de trámites, en lo relativo a cese de actividades, inscripciones y actualizaciones de personas individuales y gestiones por vehículos.

## **2.2.6 Actual oferta de servicio por agencia tributarias de la ciudad de Guatemala**

La Superintendencia de Administración Tributaria, con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias pone a disposición de la población en general especialmente de los ciudadanos que habitan en la ciudad de

Guatemala los puntos de servicio siguientes: Agencia San Rafael, Agencia Galerías Primma, Agencia Galerías del Sur y Agencia zona 9; las cuales tienen por misión la prestación de servicios, información y asistencia a los contribuyentes, materializándose en un amplio conjunto de actividades siendo las siguientes:

- inscripciones
- actualizaciones
- autorización de documentos
- habilitación de libros
- habilitación de máquinas registradoras
- recepción de documentos
- gestión de vehículos
- atención de consultas en forma presencial
- venta y distribución de formularios
- venta de especies fiscales
- gestión de omisos
- gestión de contribuyentes deudores
- gestión de convenios
- solvencia fiscal
- recepción de documentos

### **2.2.7 Análisis del macroentorno**

Los factores que moldean las oportunidades o que generan peligros para la institución y que influyen en la manera de operar de la misma son: entorno demográfico, económico, político y tecnológico.

**a. Entorno demográfico**

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el censo del año 2002, la población de Guatemala era de 11, 237,196 de habitantes y de ahí se proyectó una población de 14, 713,763 de habitantes para el año 2011 distribuidos en 7, 173,966 de hombres y 7, 539,798 de mujeres.

Según la encuesta nacional de de empleo e ingresos del INE, el 61% de la población total 9,017.457 tiene 15 o más años de edad y forma parte de la población en edad de trabajar y dentro de esta el 62% (5, 571,358 personas) trabajan o buscan trabajo y constituyen la población económicamente activa (PEA); por tanto, el 38% restante es la población económicamente inactiva (PEI), personas que no trabajan y no buscan trabajar.

Por actividad económica la agricultura emplea al 38% de la población ocupada, los servicios el 26%, el comercio el 18% y la industria el 14%.

Es importante para la institución conocer el entorno demográfico del país, emprendiendo estrategias de control o fiscalización tributaria, resultando claro que el esfuerzo por controlar el cumplimiento tributario y generar un riesgo creíble ante el incumplimiento no basta por sí solo para vencer las prácticas de evasión. Es necesario desarrollar una cultura tributaria, que permita a los ciudadanos concebir las obligaciones tributarias como un deber sustantivo, acorde con los valores democráticos. Un mayor nivel de conciencia cívica respecto al cumplimiento tributario, junto a una percepción de riesgo efectivo por el incumplimiento, permitirá disminuir los elevados índices de evasión y contrabando existentes.

## **b. Entorno económico**

Guatemala tiene un crecimiento económico relativamente estable durante las últimas décadas. Un manejo macroeconómico prudente le permitió al país un crecimiento económico promedio anual de 4.2% entre 2004 y 2007. No obstante, la crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a 0.06% en 2009. Pese a sus desafíos, Guatemala tiene un enorme potencial para acelerar su crecimiento económico a través del comercio, la integración regional y el turismo. Recientemente, la economía guatemalteca se recuperó, con un crecimiento de 2.8% en 2010, 3.8% en 2011 y 3.3 en 2012.

Guatemala es la economía más grande de Centroamérica, pero se ubica dentro de los países con mayores niveles de desigualdad en la región latinoamericana, con altos índices de pobreza particularmente en las zonas rurales y entre poblaciones indígenas. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano (2011), Guatemala ocupa la posición 131 entre 187 países clasificados, y en la región latinoamericana únicamente supera a Haití.

Un desafío cada vez más importante para el país es mejorar los índices de seguridad ciudadana: de acuerdo con el reporte Crimen y Violencia en Centroamérica: Un Desafío para el Desarrollo, del Banco Mundial, el crimen y la violencia conllevan costos económicos abrumadores para Guatemala, equivalentes al 7.7% de su PIB.

## **c. Entorno político**

Guatemala tiene un sistema de gobierno republicano, democrático y representativo. El Presidente y Vicepresidente, denominados en las candidaturas como binomios, son electos directamente por medio del voto universal y están limitados a un período improrrogable de cuatro años.

Cada periodo presidencial enfrenta desafíos en cuanto a fomentar el crecimiento económico del país, atender las desigualdades sociales y asegurar recursos para financiar el gasto público en educación, salud, seguridad e infraestructura, entre otros. Por tanto en cada período presidencial se formulan planes de trabajo y estrategias para hacer frente a los retos del país, donde existen cambios constantes en la dinámica de la actuación de cada ministerio o institución gubernamental de acuerdo a la estrategia de gobierno.

Regularmente en cada período de gobierno la Superintendencia de Administración Tributaria puede enfrentar cambios en la legislación tributaria que conlleva a que la misma se adapte a la nueva política fiscal, también existen cambios de autoridad y reorganización interna, que implican una nueva filosofía, planificación, estrategias y acciones.

#### **d. Entorno tecnológico**

El constante cambio en la tecnología, ha producido efectos significativos en la forma de vida, el trabajo y el modo de entender el mundo, por parte de las personas. Estas tecnologías, también están afectando a los procesos tradicionales de enseñar, aprender, comprar o consumir un servicio, es decir, están modificando profundamente conductas individuales y roles sociales.

Los ciudadanos quieren sentir que el Gobierno responde a sus necesidades y que es capaz de garantizar su seguridad. La nueva tecnología de internet ofrece más formas de potenciar los servicios públicos que la institución ofrece y conseguir una mayor satisfacción de los ciudadanos.

## **2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE INTERNO**

En este apartado se muestran los resultados de la situación actual del cliente interno en cuanto a su clima organizacional obtenidos a través del diagnóstico realizado a las unidades objeto de estudio de la institución, mediante técnicas de investigación y muestreo, cuyo principal objetivo es proporcionar datos precisos de la situación actual de la organización, teniendo como orientación principal el marketing de servicios.

### **2.3.1 Perfil del encuestado**

Se consideró como sujeto de estudio para el análisis de la situación actual del cliente interno, los colaboradores que se encuentran asignados para realizar sus labores en las agencias tributarias de la Ciudad de Guatemala, directamente en la atención al contribuyente.

Para el diagnóstico del cliente interno, se consideró una muestra de 107 colaboradores.

### 2.3.2 Datos generales

Las características de los clientes internos encuestados se presentan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 3)

**CUADRO 3**  
**DATOS GENERALES DEL CLIENTE INTERNO ENCUESTADO**

Característica	Descripción	Porcentajes
<b>Genero</b>	Femenino	52% (56)
	Masculino	48% (51)
<b>Rango de edad</b>	Menos de 20 años	0% (0)
	De 21 a 30 años	46% (49)
	De 31 a 40 años	42% (45)
	De 41 a 50 años	10% (11)
	De 51 a más años	2% (2)
<b>Tiempo de laborar para la institución</b>	menos de un año	1% (1)
	de 1 a 2 años	11% (11)
	de 3 a 5 años	41% (43)
	de 5 a 10 años	35% (36)
	más de 10 años	15% (16)
<b>Agencia tributaria donde se encuentran asignados</b>	San Rafael	17% (18)
	Zona 9	32% (34)
	Galerías del Sur	21% (22)
	Galerías Primma	30% (32)

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

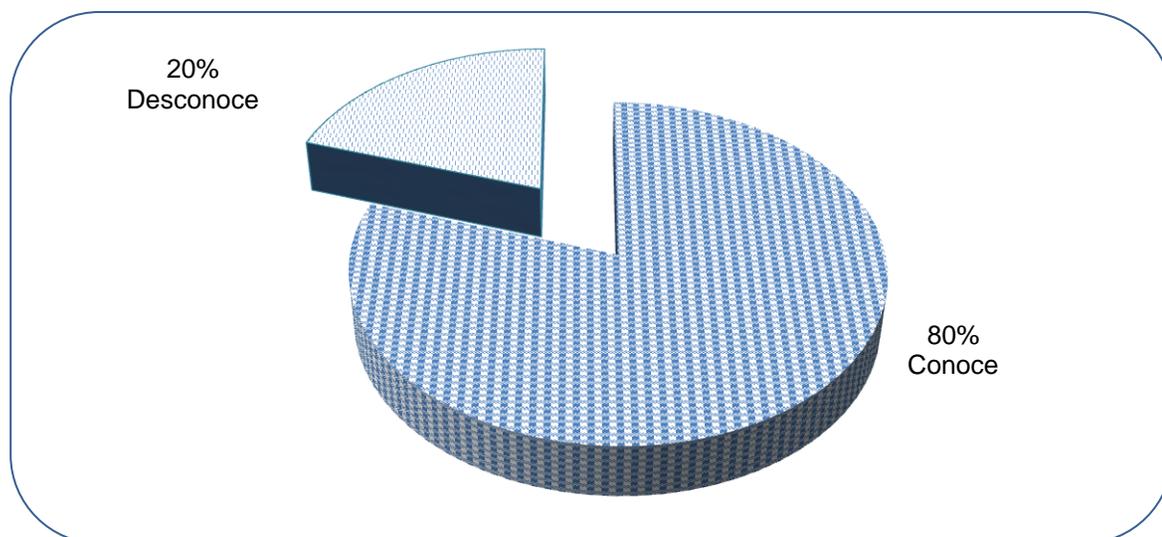
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Un alto porcentaje de trabajadores de las agencias tributarias, son jóvenes de ambos géneros, estables en su trabajo ya que la mayoría tiene más de dos años de laborar para la institución.

### 2.3.3 Filosofía institucional

La visión y la misión de la organización se concentran en crear las condiciones para la maximización de la recaudación y mejora de las prácticas de gestión tributaria y administrativa con el fin de que estas produzcan valor para los ciudadanos, contribuyentes y empleados; por tanto la divulgación de dichos elementos ha sido prioridad para la institución. Según encuesta dirigida al personal de la organización, se determinó que el 80% de los entrevistados conocen la existencia de dichos planes dentro de la institución. (Véase gráfica 1)

**GRÁFICA 1**  
**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Se conoció que la mayoría de los trabajadores recibieron una inducción donde se mostraron especificando los mismos; los cuales a su vez se encuentran impresos en calendarios de escritorios que poseen todos los colaboradores y en anuncios impresos colocados en pasillos, baños y otros lugares de las

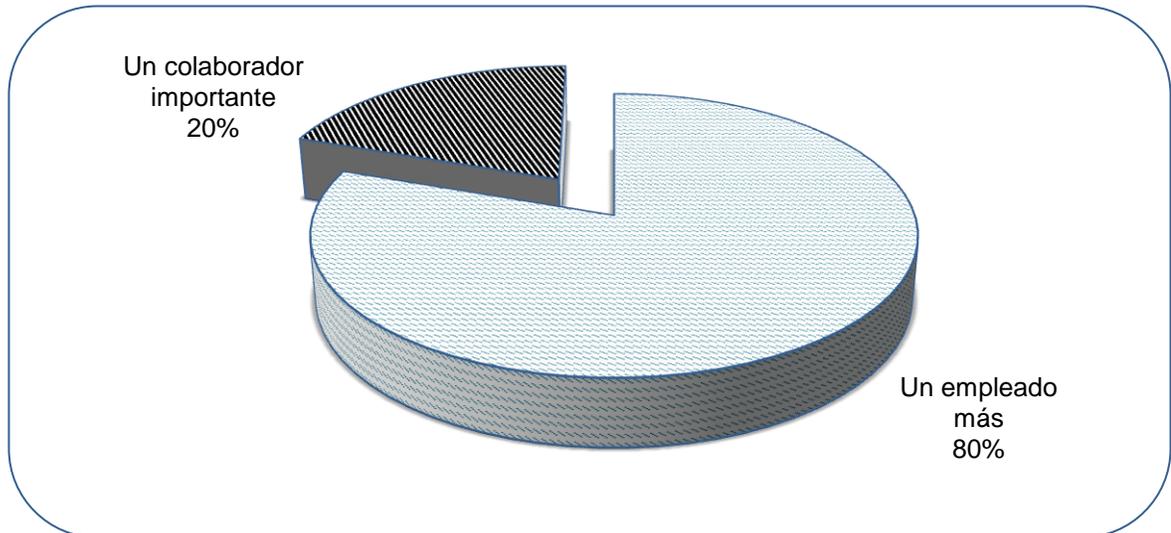
instalaciones a los cuales el personal tiene acceso. Las personas que respondieron negativamente poseían menos de un año de antigüedad laboral en la organización, quienes no recibieron ninguna inducción al respecto y por falta de interés, ya que no han dedicado empeño a leer las mismas, pese a que la tienen a su alcance.

En la misión y visión actual, puede percibirse que la prioridad es promover el aumento de la recaudación y mejora de las prácticas en la gestión tributaria administrativa, pero no existen planes donde se promueva el servicio y la satisfacción del contribuyente como parte fundamental en las prácticas, procedimientos y conductas empleadas por el personal de la institución, principalmente al colaborador asignado en agencias tributarias, por tanto no se cultiva la identificación y compromiso en cuanto a este elemento.

#### **2.3.4 Identificación del recurso humano con la institución**

Parte medular de la calidad y servicio es la integración del recurso humano y su identificación con la institución; según se constató el 80% del personal se considera un empleado más dentro de la organización, mientras que un 20% respondió que se auto percibe como un colaborador importante. (Véase gráfica 2)

**GRÁFICA 2**  
**AUTOPERCEPCIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN**

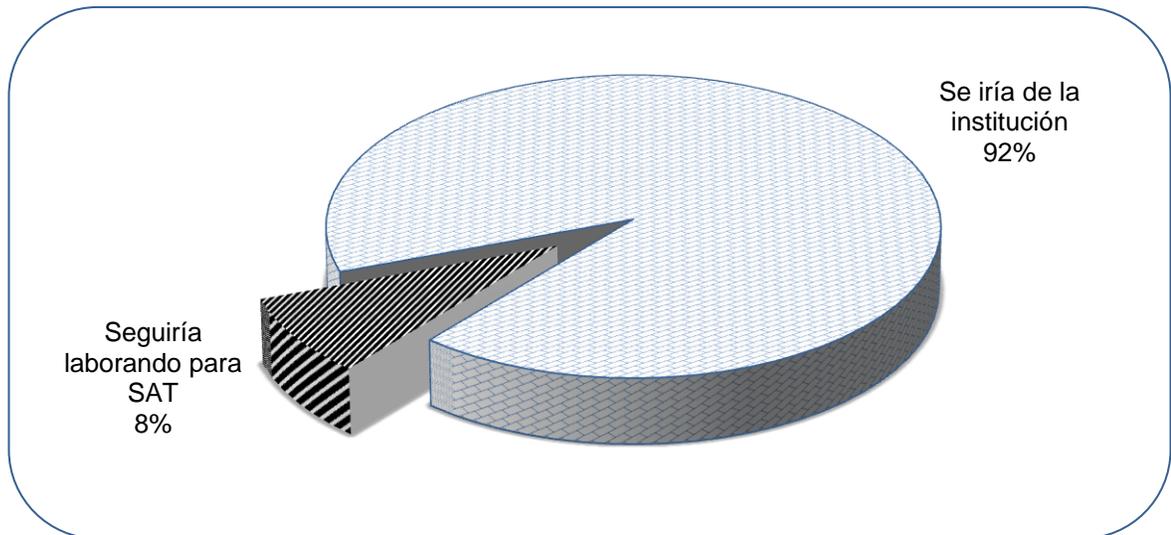


Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

En referencia a la lealtad de los trabajadores con la institución, se observó que existe una insatisfacción generalizada en los empleados, lo cual confirma el estado de desmotivación que predomina y se refleja en que el 92% del personal encuestado manifiesta que si otra empresa, le mejorara alguna condición de trabajo, especialmente el salario, aceptaría la oferta laboral. Únicamente un 8% del recurso humano adujo que las condiciones laborales que la institución le ofrece le son suficientes y no aceptaría ninguna oferta de cualquier empresa privada o institución pública. (Véase gráfica 3)

**GRÁFICA 3**  
**OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE OFERTAS DE TRABAJO DE OTRAS**  
**EMPRESAS EN LA CUAL MEJORARA ALGUNA CONDICIÓN LABORAL**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

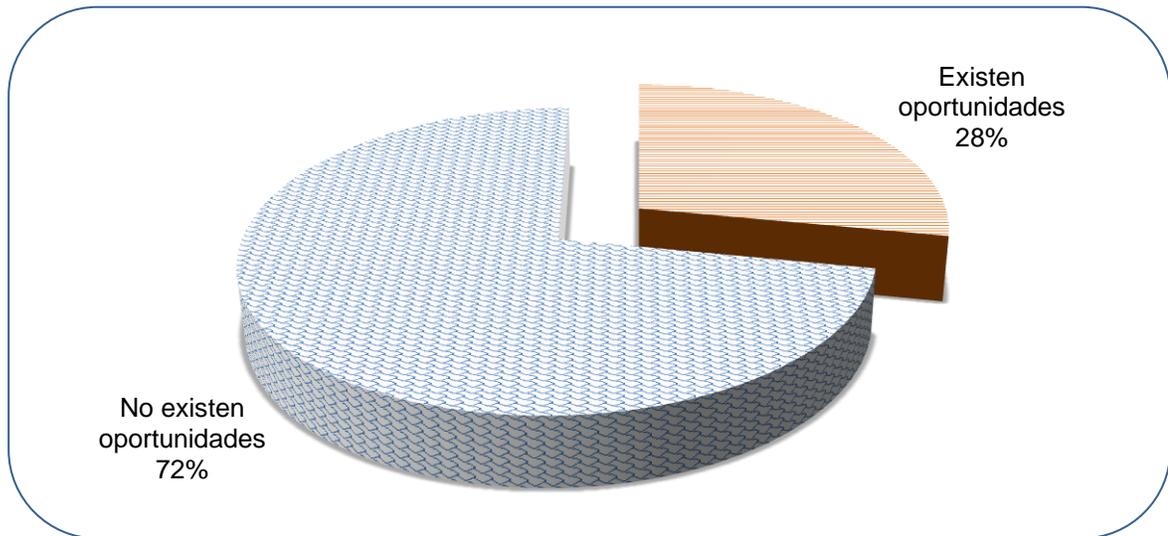
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

### **2.3.5 Motivación del personal**

El análisis realizado a la identificación del recurso humano con la organización, muestra que existen muchos factores desmotivadores dentro de la misma, entre los cuales se mencionan:

- a. Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** el 72% del personal manifestó que en la organización es difícil ascender, el desarrollo básicamente es horizontal, al ser trasladado de puesto, siempre en el mismo nivel operativo. (Véase gráfica 4)

**GRÁFICA 4**  
**OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO DENTRO DE LA**  
**INSTITUCIÓN, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



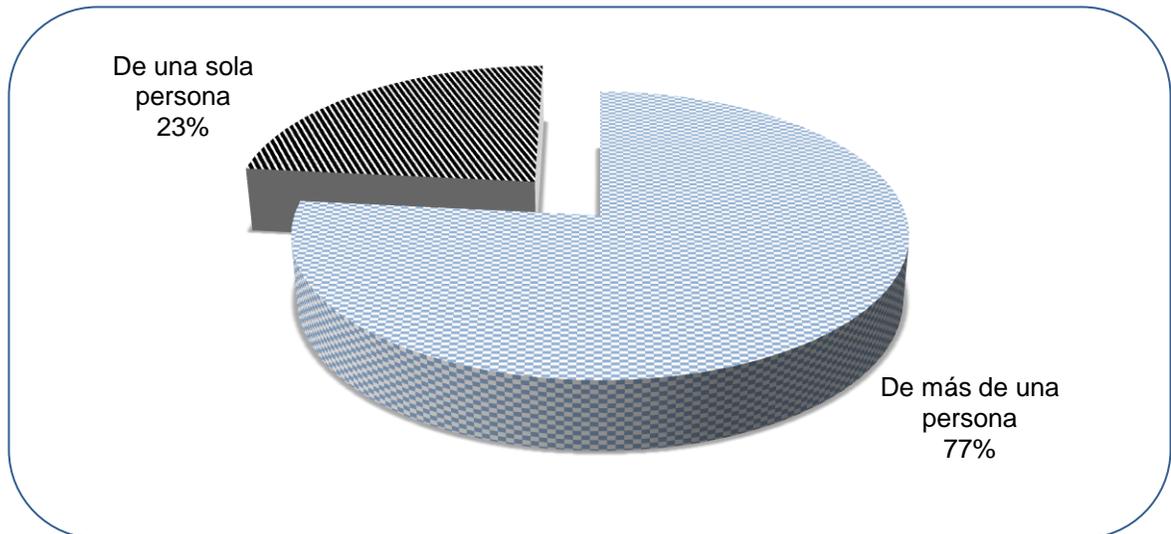
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Dentro de la institución existe una política de formación del recurso humano y gestión del conocimiento, donde se estipulan diversos aspectos a tomar en consideración para el desarrollo laboral del trabajador; pero según opinión de los encuestados, no solo desconocen la existencia de dicho documento sino que también tiene una opinión negativa dada la experiencia y situación en la que laboran actualmente.

- b. Duplicidad de mando:** aunque es un problema estructural, también se convierte en un factor que incide en la motivación del personal, al crear confusión y dilema en cuestión de qué instrucciones acatar o a cuáles darle prioridad. Según encuestas realizadas el 77% del recurso humano manifestó que reciben órdenes de más de una persona, y solamente el 23% se encuentra en una situación normal al recibir instrucciones de su jefe inmediato. (Véase gráfica 5)

**GRÁFICA 5**  
**DUPLICIDAD DE MANDO, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



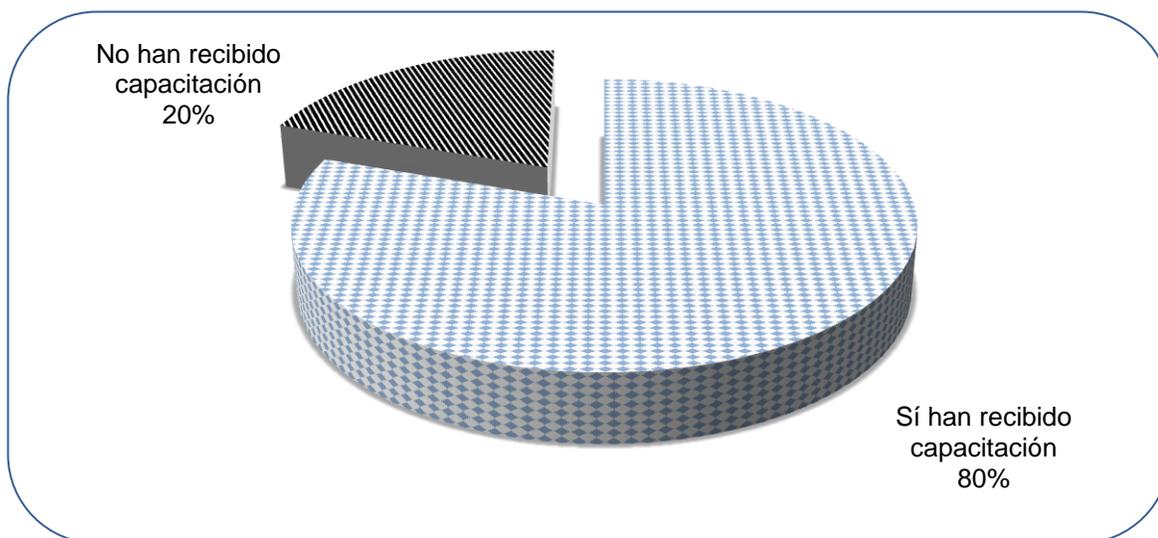
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

La duplicidad de mando es un problema que afecta la continuidad de los procesos, ya que al tener que esperar órdenes de varias personas, se ocasionan retrasos y procedimientos mal ejecutados por parte de los analistas, incluso es una fuente de conflicto cuando ciertos mandos pasan por encima de los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, no respetando la estructura organizacional de la institución.

- c. Capacitación:** la institución ha dedicado recursos en la capacitación del personal para la utilización de los sistemas y herramientas de trabajo, de tal cuenta que el 80% del personal encuestado respondiera que sí ha recibido capacitación; sin embargo, 20% del personal se encuentra fuera del alcance de la capacitación ya que la institución no ha continuado con las capacitaciones. (Véase gráfica 6)

**GRÁFICA 6**  
**PERSONAL QUE HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN LA INSTITUCIÓN,**  
**SEGÚN EL CLIENTE INTERNO**



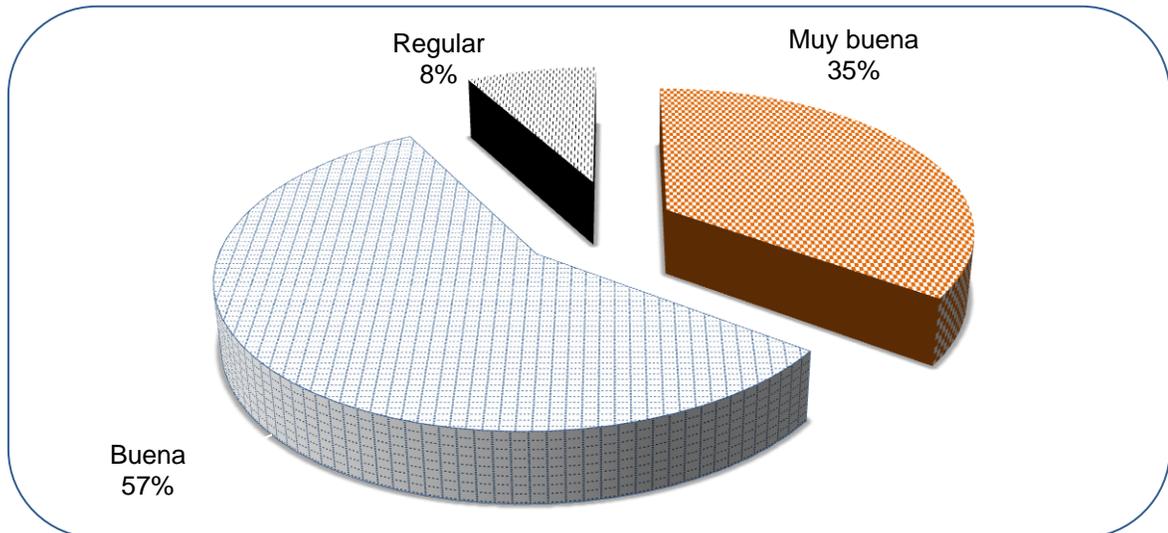
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

La integración al servicio y la valoración de la atención al cliente externo no han sido tratados como temas centrales en capacitación alguna; por lo cual el personal de la institución desconoce los lineamientos para orientar su trabajo al servicio. Actualmente se imparte en la inducción una presentación sobre el servicio al personal de nuevo ingreso, pero dichos conocimientos ya no son retroalimentados lo cual afecta negativamente en la creación de un clima de orientación al servicio.

- d. Relaciones de trabajo:** es uno de los pocos factores motivadores que los empleados poseen. En la encuesta realizada el 57% del personal declaró tener una buena relación con sus compañeros, mientras el porcentaje restante considera que su relación es muy buena con un 35% y un 8% la calificó como regular. No se observó ninguna respuesta negativa con referencia a este apartado. (Véase gráfica 7)

**GRÁFICA 7**  
**RELACIÓN DE TRABAJO CON COMPAÑEROS, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



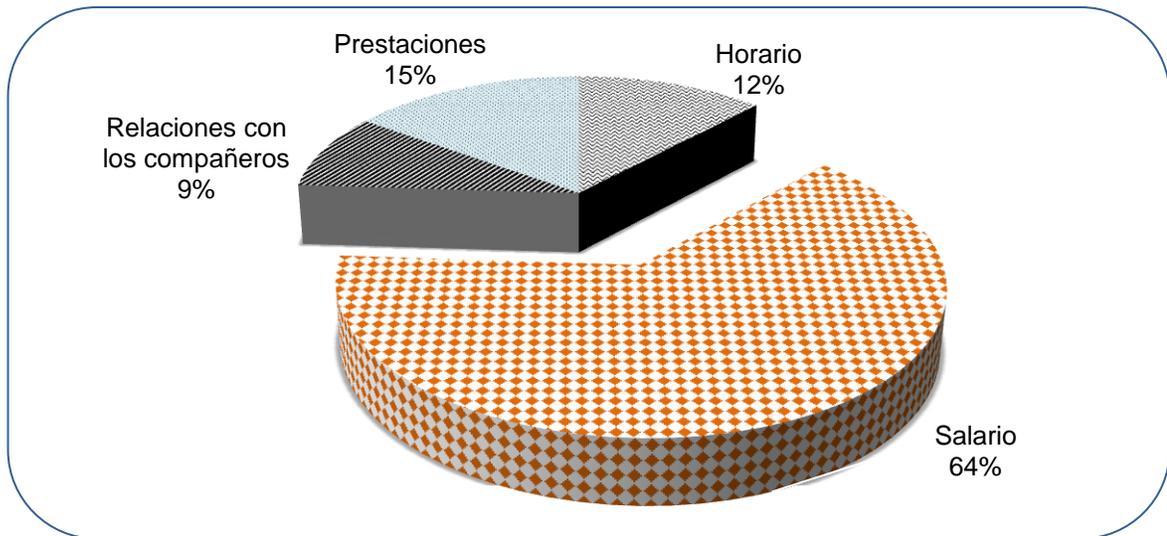
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Es importante considerar que las relaciones interpersonales beneficiosas, promueven el trabajo en equipo y mejora los niveles de comunicación dentro de la institución; por lo cual, más de la mayoría de los trabajadores de la institución calificaron las mismas como positivas, es un aspecto que beneficia a la organización y puede contribuir a mejorar elementos relacionados con la administración del recurso humano.

- e. Aspectos que inciden en la continuidad laboral:** se conoció que el 64% del recurso humano manifiesta que el salario es lo que les motiva a seguir laborando dentro de la institución, lo que indica que dicho factor es el principal motivador de los empleados de la institución que laboran en las agencias tributarias; el 15% atribuye su permanencia a las prestaciones que la institución concede, un 12 % el horario de trabajo y un 9% de los encuestados consideró que las relaciones con compañeros de trabajo es su principal aliciente. (Véase gráfica 8)

**GRÁFICA 8**  
**ASPECTOS QUE MOTIVAN LA CONTINUIDAD LABORAL EN LA**  
**INSTITUCIÓN**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

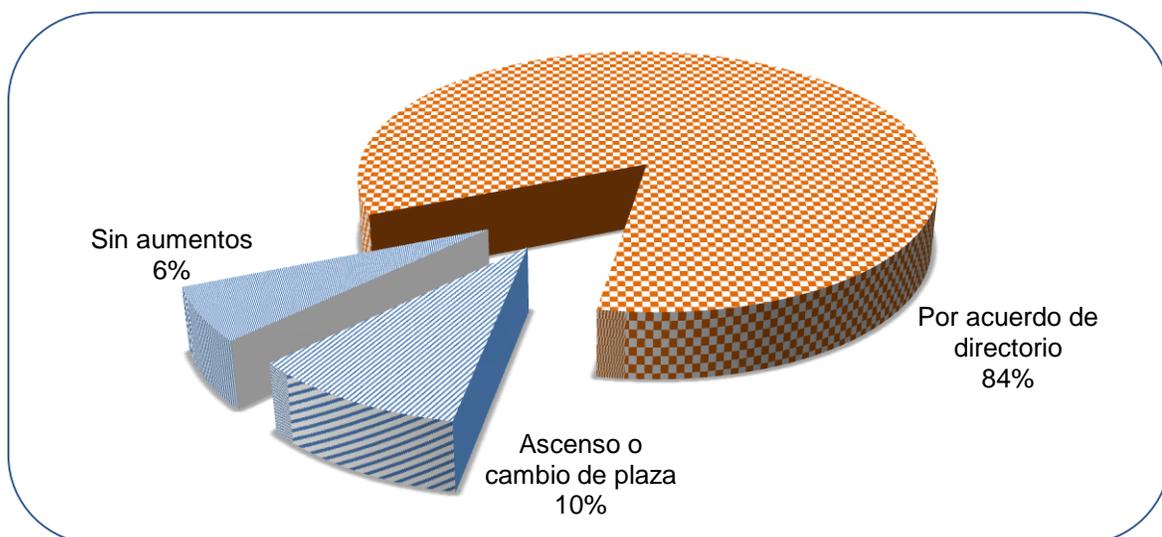
Es importante resaltar que la mayoría de los empleados encuestados, consideran que el salario devengado es superior al que ofrecen actualmente las empresas privadas y otras instituciones gubernamentales, situación que genera conformidad y de cierta manera motiva al empleado a seguir en la institución.

Entre los beneficios que la institución ofrece adicionales a los establecidos en el marco jurídico laboral de Guatemala, se encuentra el bono de aniversario, el cual se otorga en junio de cada año y si la institución cumple con las metas de recaudación, se entrega un bono en el mes de diciembre.

**f. Aumentos:** la manera en atender los aumentos salariales se hace de acuerdo al criterio del directorio quien tiene por función aprobar o dictar disposiciones internas incluyendo los aspectos de remuneración al empleado.

Según encuesta realizada a los empleados, el 84% manifestó haber recibido un aumento por acuerdo de directorio, un 10% declaró que el aumento de salario fue debido a un ascenso o nivelación del nivel de salario de su plaza actual y el porcentaje restante expreso no haberlo recibido debido a que su antigüedad laboral es menor a dos años. (Véase gráfica 9)

**GRÁFICA 9**  
**RAZONES POR LAS CUALES LA INSTITUCIÓN HA CONCEDIDO AUMENTOS SALARIALES A SU PERSONAL, SEGÚN EL CLIENTE INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

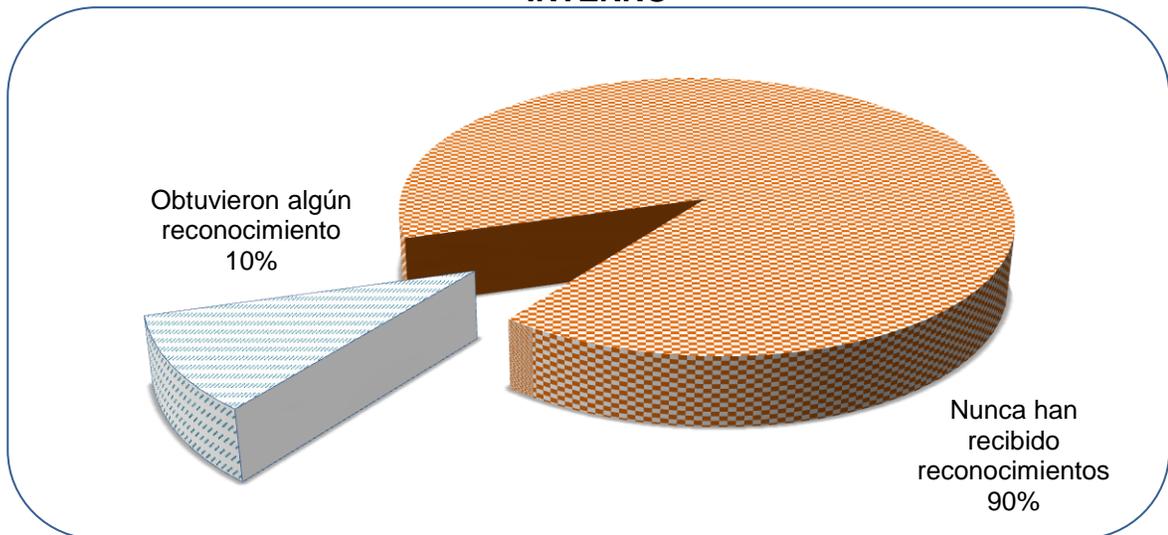
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Los puestos de trabajo destinados a las agencias tributarias en su mayoría son técnicos de atención al contribuyente, de gestión de omisos, cobranza y vehículos, las cuales en un término de cuatro años han tenido un aumento que oscila entre el 5% y el 7% respecto al monto de su plantilla original, por lo que la mayoría opina que el aumento del salario, no compensa la experiencia que poseen en la realización de determinadas tareas. El problema que

genera la poca claridad en que se realizan los aumentos es un estado de disconformidad en los empleados, creando una fuente de conflicto cuando se percibe que la remuneración no se corresponde a los esfuerzos; esto incide en la atención dada a las obligaciones y en el servicio que pueda prestar al contribuyente.

- g. Reconocimientos:** en la institución el 90% del personal encuestado afirmó que no recibe ningún reconocimiento por el esfuerzo al trabajo realizado. Sólo un 10% declaró que en algún momento su trabajo ha sido reconocido y ha obtenido alguna felicitación, misma que se ha realizado de manera verbal por medio de algún supervisor o superior a cargo. (Véase gráfica 10)

**GRÁFICA 10**  
**RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO EFECTUADO, SEGÚN CLIENTE**  
**INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

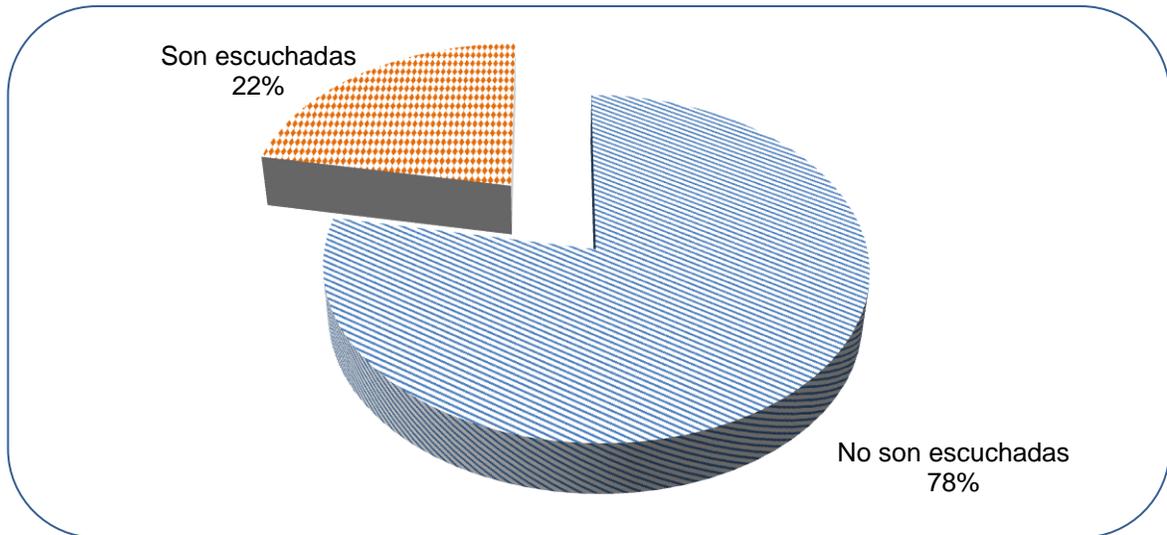
El reconocimiento como práctica de la institución podrá genera un entorno de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y

tener un clima laboral positivo y productivo. La falta de este elemento afecta directamente en la productividad, eficiencia y en el servicio al contribuyente.

### **2.3.6 Liderazgo**

Según observación y entrevistas realizadas administradores y supervisores de las distintas agencias objeto de estudio, se pudo constatar que los superiores explican a sus subordinados cómo llevar a cabo el trabajo y deciden el modo en el cual las tareas se deben hacer, definen los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo en términos generales sin consultar a sus subordinados, por tanto se reflejan distintas variables que sitúan el estilo de liderazgo en autocrático o instrumental, lo cual se confirma en los resultados obtenidos respecto a la opinión del personal en relación a las opiniones y sugerencias, un 78% del personal indica que las mismas no son escuchadas y no son tomadas en consideración. (Véase gráfica 11)

**GRÁFICA 11**  
**CONSIDERACIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL PERSONAL,**  
**SEGÚN CLIENTE INTERNO**



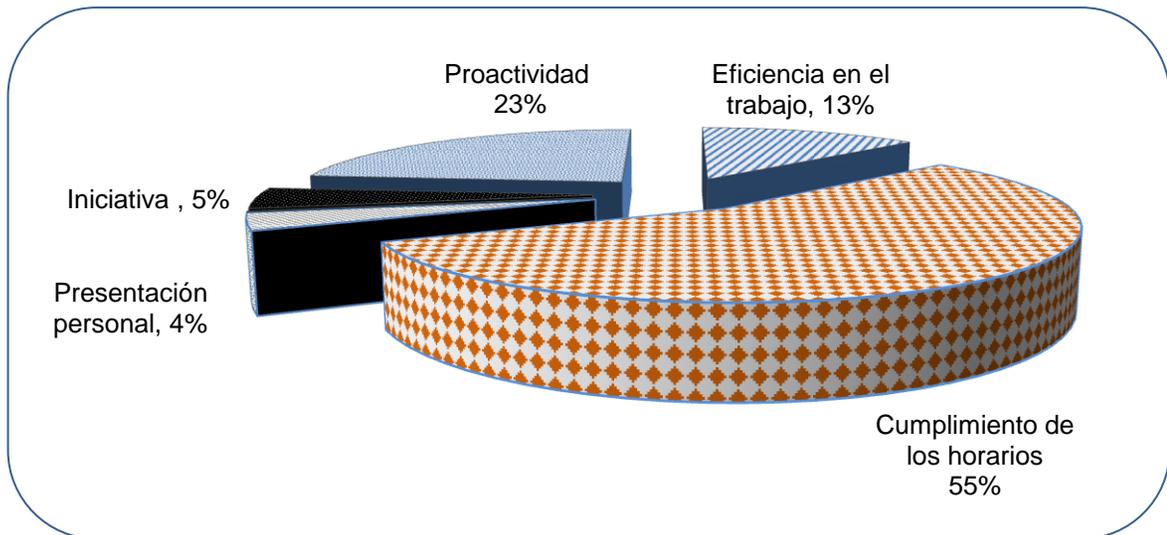
Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización.

**a) Percepción de liderazgo:** un elemento significativo para determinar las características del liderazgo es la percepción que poseen los colaboradores respecto a los aspectos que los superiores consideran importantes en relación al trabajo que desempeñan, para el cual el 55% manifestó que el cumplimiento de horarios es el elemento que más le importa al superior inmediato; un 23% la productividad; el 13% la eficiencia; un 5% la iniciativa y un 10% presentación personal. No se obtuvieron respuestas respecto al trabajo en equipo. (Véase gráfica 12)

**GRÁFICA 12**  
**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO A LA DIRECCIÓN**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

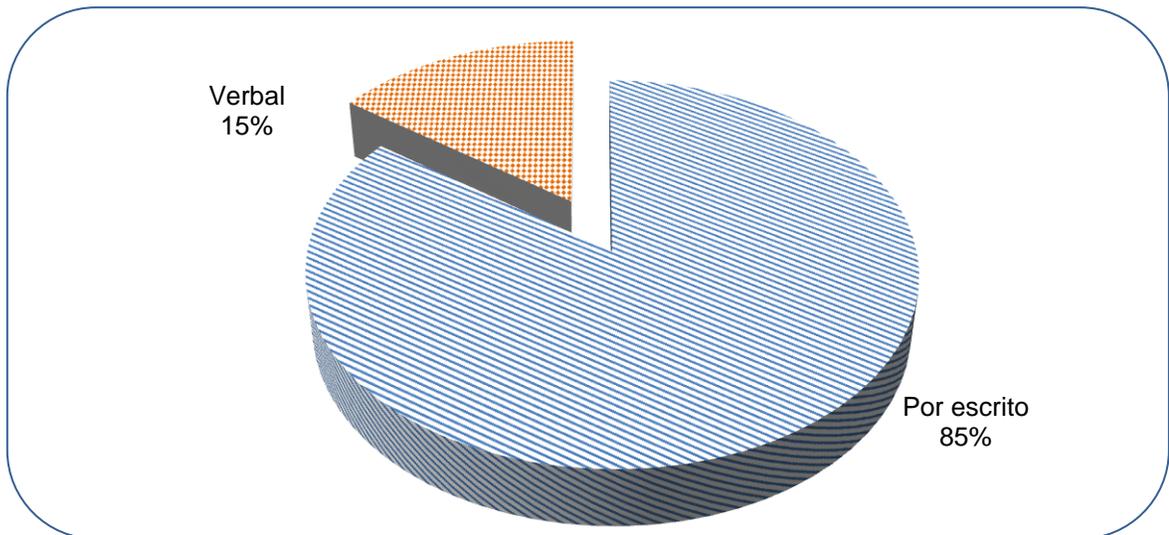
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Los resultados muestran que existe escasa orientación estratégica a aspectos que afectan el servicio al contribuyente.

### **2.3.7 Comunicación interna en la institución**

La comunicación que fluye dentro de la institución en su mayoría es de carácter formal; el 85% del personal encuestado manifestó que reciben órdenes e instrucciones de trabajo por escrito, mientras que apenas un 15% afirmó que las instrucciones que reciben son de carácter verbal. (Véase gráfica 13)

**GRÁFICA 13**  
**COMUNICACIÓN DE ÓRDENES E INSTRUCCIONES DE TRABAJO, SEGÚN**  
**CLIENTE INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

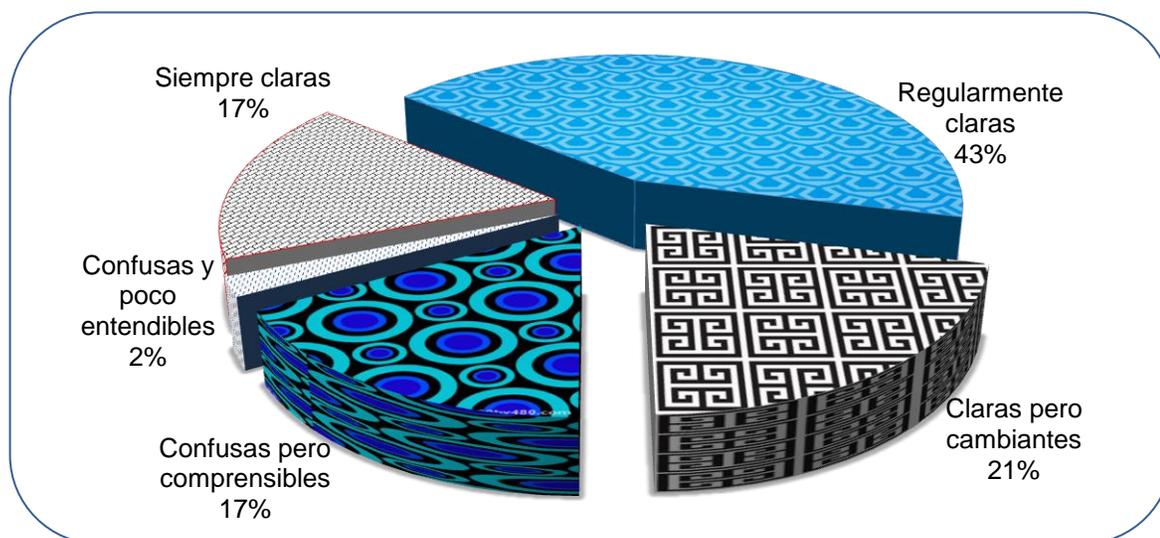
Dado que dentro de la institución cada colaborador posee acceso a un correo electrónico interno y acceso a la intranet institucional, la comunicación fluye formalmente, lo cual representa un factor positivo que puede contribuir a mejorar las instrucciones de trabajo y la información necesaria que el técnico necesita para el desempeño de sus labores que contribuyan a mejorar la atención al contribuyente.

### **2.3.8 Percepción de órdenes e instrucciones, según cliente interno**

Con respecto a las características de la comunicación, el 43% del personal manifestó que las instrucciones recibidas son por lo regular claras; 17% repuso que las órdenes que recibían eran confusas, pero comprensibles; 21% afirmó que lo que se le ordenaba era claro, aunque en el transcurso del proceso se hacían cambios a las instrucciones, las primeras eran dadas por escrito y las

modificaciones de manera verbal; un 16% declaró que sus órdenes siempre eran claras y solamente un 2% del personal convino en que tenía problemas con las órdenes por ser confusas y poco entendibles. (Véase gráfica 14)

**GRÁFICA 14**  
**PERCEPCIÓN DE ÓRDENES E INSTRUCCIONES, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

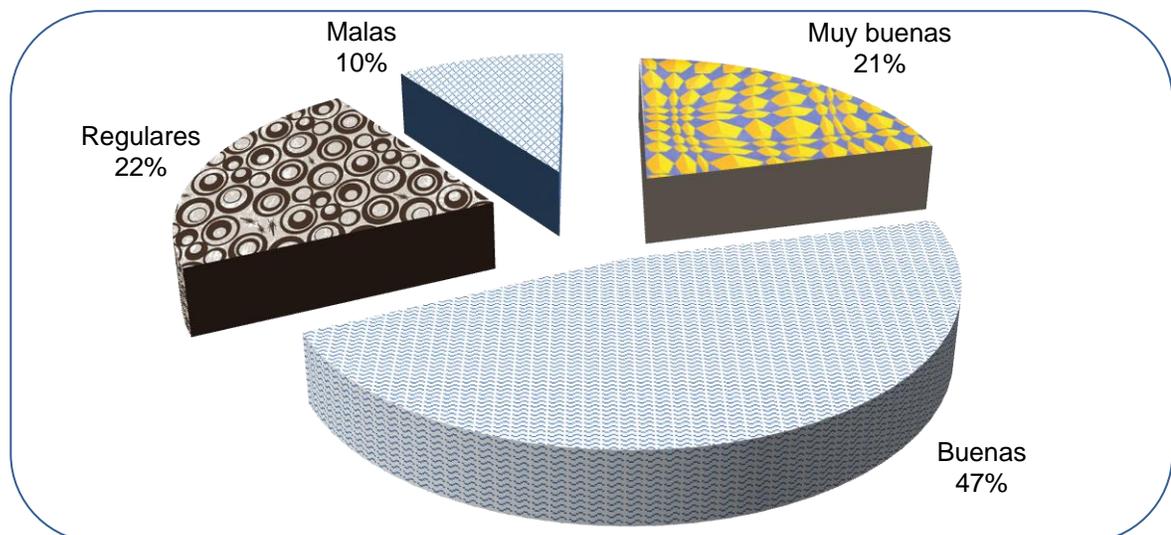
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

La deficiencia en la comunicación queda expuesta en lo indicado por el cliente interno, ya que la mayor parte del personal estuvo de acuerdo que las órdenes e instrucciones carecían de la claridad idónea; según observación la tendencia a utilizar instrucciones verbales responde al supuesto del carácter urgente de la atención al contribuyente, donde no se puede esperar la elaboración de memos o documentos específicos para los operarios. Las consecuencias de estas informalidades pueden afectar el servicio en la atención del contribuyente.

### 2.3.9 Accesibilidad de comunicación del personal con sus superiores

Con relación a la accesibilidad de comunicación del personal operativo con sus superiores, el 47% manifestó que era buena, 21% afirmó que era muy buena, 22% regular y solamente un 10% encontraba en ocasiones dificultades en comunicarse con su superior. (Véase gráfica 15)

**GRÁFICA 15**  
**ACCESIBILIDAD DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL CON SUS SUPERIORES**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

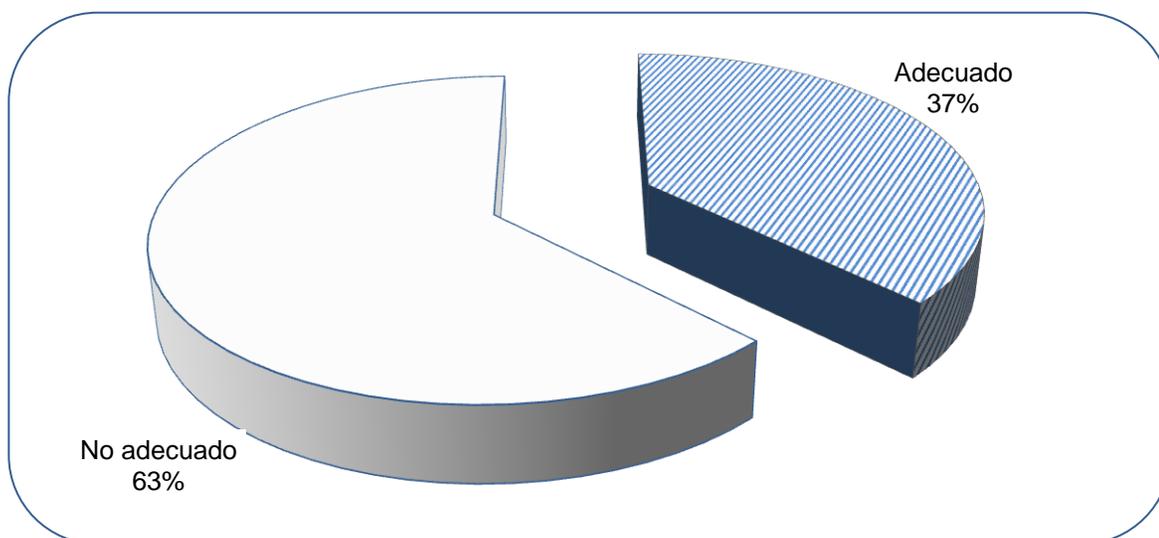
La accesibilidad con los mandos superiores es de vital importancia para la resolución de las dudas que se puedan suscitar; no obstante al existir dificultades en la comunicación ascendente, se suscitarán vacíos que originarán errores repercutiendo negativamente en el servicio al contribuyente.

### 2.3.10 Percepción del ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

Con relación a la temperatura en el lugar de trabajo, el 37% del personal opina que es adecuada y un 63% opina lo contrario. (Véase gráfica 16)

**GRÁFICA 16**  
**TEMPERATURA AMBIENTE EN EL LUGAR DE TRABAJO, SEGÚN CLIENTE INTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

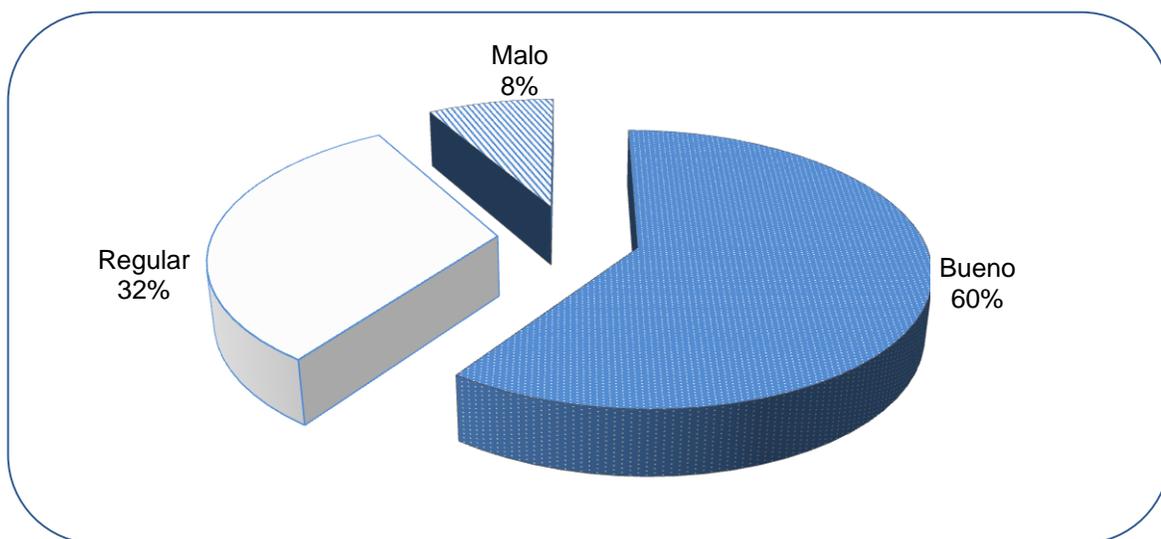
Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

El resultado negativo se debe a que en las agencias tributarias no se cuenta con un sistema de aire acondicionado, salvo en la agencia zona 9 donde sí se dispone del mismo, sin embargo, según visita realizada, la temperatura no es controlada y existen áreas donde no se logra sentir y percibir dicho beneficio.

### 2.3.11 Percepción respecto al espacio físico de la agencia, según cliente interno

Las cuatro agencias abiertas al público, poseen mejores instalaciones en comparación a las que fueron cerradas (AtanazioTzul y Obelisco), tal situación se refleja en la opinión del personal, ya que el 60% considera que el espacio físico es bueno, un 32% lo considera regular y un 8% lo considera malo. (Véase gráfica 17)

**GRÁFICA 17**  
**PERCEPCIÓN DEL PERSONAL RESPECTO AL ESPACIO FÍSICO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

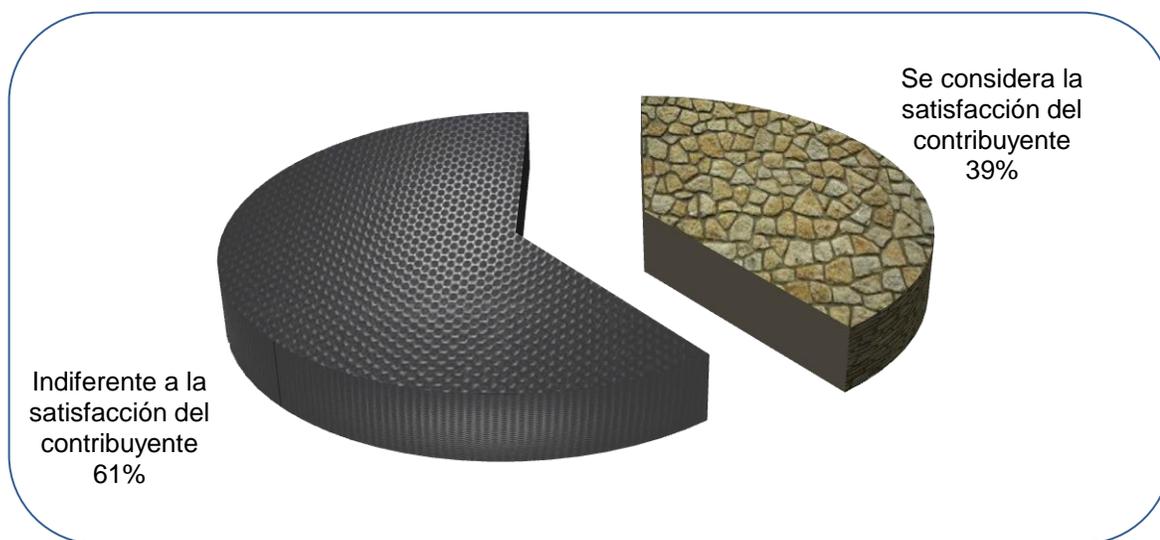
Dada la aglomeración de personas dentro de las agencias, el espacio físico tiende a verse reducido, ya que las mismas sobrepasan la capacidad instalada en la atención al contribuyente. Dicho factor, no solo afecta al contribuyente sino que al colaborador de las agencias tributarias, donde al trabajar bajo condiciones de presión y tensión al observar la cantidad de personas que se encuentran

esperando a ser atendidos, pueden cometer errores en su trabajo influyendo en la actitud del colaborador en la atención del contribuyente.

### 2.3.12 Percepción del cliente interno respecto al servicio

El cliente interno es el elemento fundamental en la producción del servicio y el que interactúa directamente con el usuario final, teniendo un mejor panorama del desarrollo del servicio y el grado de aceptación que este posee, donde el 61% percibe que la institución es indiferente a la satisfacción del contribuyente en la prestación de los servicios y un 39% considera lo contrario. (Véase gráfica 18)

**GRÁFICA 18**  
**PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO RESPECTO AL SERVICIO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 107 empleados de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

El cliente interno está consciente de que el servicio desarrollado por la institución no llena las expectativas del contribuyente, en cuanto a rapidez en la gestión, filas de espera, información oportuna, trámites sencillos, amabilidad y cordialidad en la atención, lo cual genera insatisfacción generalizada.

La satisfacción de los contribuyentes respecto al servicio recibido tiene relación directa con la satisfacción de los empleados. Debido a ello, la institución debe prestar atención en cómo conseguir calidad de servicio interno, de tal manera que ésta repercuta de manera positiva sobre la satisfacción del cliente externo y el desempeño organizativo.

## **2.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CLIENTE EXTERNO**

A continuación se presentan los datos obtenidos de la encuesta realizada a 383 contribuyentes.

### **2.4.1 Perfil del encuestado**

Se consideró como sujeto de estudio, los contribuyentes que visitaron las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Para el diagnóstico del cliente externo, se consideró una muestra de 383 contribuyentes.

### **2.4.2 Datos generales**

Las características de los clientes externos encuestados se presentan en el siguiente cuadro. (Véase cuadro 4)

## CUADRO 4

### INFORMACIÓN GENERAL DE LOS CLIENTES EXTERNOS ENCUESTADOS

Característica	Descripción	Porcentajes
<b>Genero</b>	Femenino	56% (216)
	Masculino	44% (167)
<b>Rango de edad</b>	Menos de 20 años	6% (22)
	De 21 a 30 años	21% (81)
	De 31 a 40 años	38% (147)
	De 41 a 50 años	23% (89)
	De 51 a más años	11% (44)
<b>Agencia tributaria visitada</b>	San Rafael	21% (80)
	Zona 9	30% (115)
	Galerías del Sur	20% (76)
	Galerías Primma	29% (112)

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

#### 2.4.3 Naturaleza de la demanda

El mercado objetivo se representa por todos los ciudadanos que se encuentran registrados por un número de identificación tributaria (NIT), los cuales son clasificados según el porcentaje contribución en la recaudación, ingresos y activos fijos, estableciendo un listado anual de contribuyentes de mayor al menor y según el resultado los asigna a las categorías: grande especial, mediano especial, grandes regionales y normales.

La institución tiene identificado que un 0.04% de la población total de contribuyentes aporta un 60% de la recaudación anual, clasificando a este tipo de contribuyente como grande especial, la categoría mediano especial representados por 0.12%, generan un 15% de la percepción anual. En una reciente revisión del tipo de contribuyente se adicionó a los grandes

contribuyentes regionales que representan el 0.41% de la población total, aportando el 5% de la recaudación total y el resto son clasificados como contribuyentes normales siendo la gran mayoría 99.42% del total de contribuyente, representan el 20% de la recaudación. (Véase cuadro 5)

**CUADRO 5**  
**CLASIFICACIÓN DE CONTRIBUYENTES, SEGÚN LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA - SAT**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>% CONTRIBUYENTES</b>	<b>% RECAUDACIÓN</b>
<b>Grandes especiales</b>	0.04%	60%
<b>Medianos especiales</b>	0.12%	15%
<b>Grandes regionales</b>	0.41%	5%
<b>Normales</b>	99.42%	20%

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

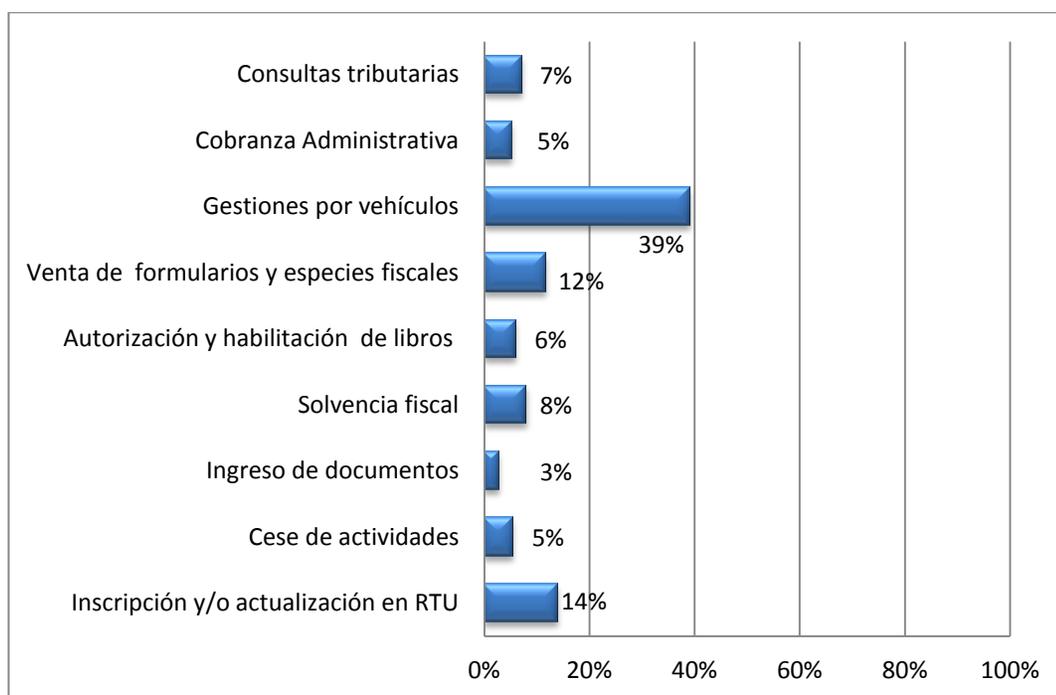
El objetivo de la clasificación es observar la importancia que representan para la institución ciertas entidades y contribuyentes, los cuales demandan un marketing distinto y por lo tanto la mayor parte de los esfuerzos de la organización deben estar orientados a mantenerlos. En el caso de las gerencias de grandes y medianos especiales contribuyentes poseen un grado de control del cumplimiento tributario más estricto, puntos de atención en sede central y un mayor grado de acercamiento de la institución en cuanto a información y orientación.

A continuación se presenta un análisis sobre las expectativas de servicio de los contribuyentes que visitan las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, partiendo de una serie de variables cuyo objetivo es definir su situación actual.

#### 2.4.4 Naturaleza de la producción de servicios

La comprensión de las necesidades de los clientes es una noción que puede obtenerse a través del análisis de los servicios que demandan. En las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, las gestiones por concepto de vehículos representan el 39% de los servicios ofrecidos; la inscripción o actualización en RTU ocupan el segundo puesto en importancia con el 14%; la venta de formularios un 12%; y el resto lo conforman las consultas tributarias, gestiones de cobranza administrativa, solvencia fiscal, entre otros. (Véase gráfica 19)

**GRÁFICA 19**  
**NATURALEZA DE LA PRODUCCIÓN DE SERVICIOS**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

#### 2.4.5 Agencias tributarias de la ciudad de Guatemala

La Superintendencia de Administración Tributaria, con el objeto de prestar los servicios de información y asistencia al contribuyente, tratando de minimizar los costes indirectos que supone el cumplimiento de las obligaciones tributarias y, por otro, la persecución de los incumplimientos tributarios, mediante actuaciones de control, ha establecido diferentes puntos de servicio dentro de la ciudad de Guatemala existiendo a la fecha del estudio cuatro agencias tributarias activas para la atención del ciudadano. (Véase tabla 2)

**TABLA 2**  
**AGENCIAS TRIBUTARIAS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

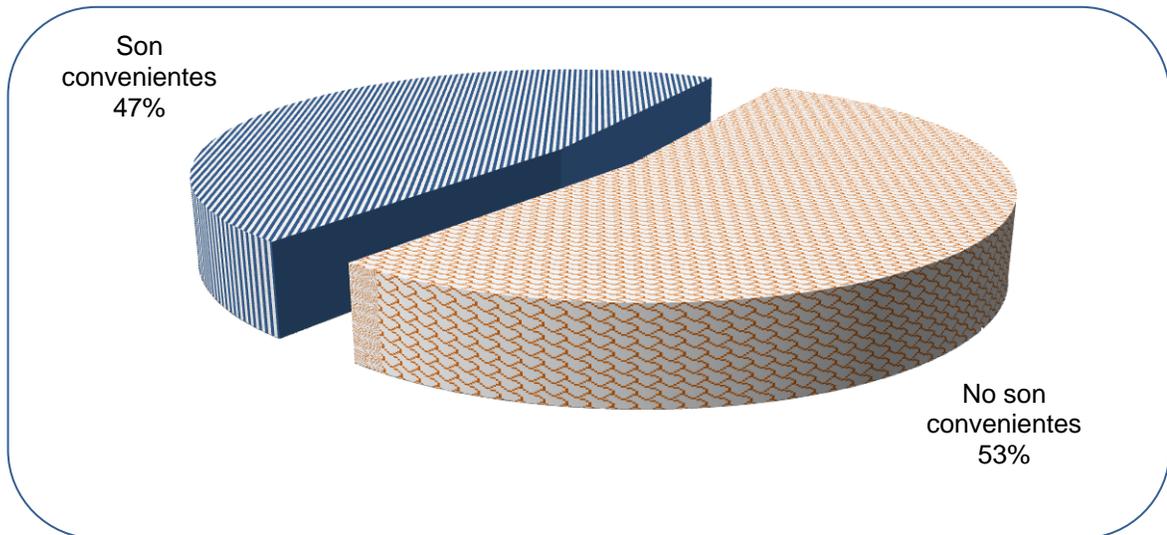
<b>Agencia tributaria</b>	<b>Ubicación</b>
Agencia San Rafael	Km. 8 Carretera al Atlántico zona 18 C.C. Plaza San Rafael Local 108
Agencia Galerías Primma	Calzada Roosevelt 14-82, zona 7, Centro Comercial Galerías Primma, primer nivel, local 130
Agencia Galerías del Sur	Calzada Aguilar Batres 34-70, zona 11, Centro Comercial Galerías del Sur, primer nivel, locales P13 y P14
Agencia tributaria zona 9	7a. Avenida 7-07 zona 9, Edificio Arrend

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

#### 2.4.6 Accesibilidad y cobertura

El 47% de los encuestados considera que la ubicación de las agencias es favorable, mientras que un 53% se muestra insatisfecho, debido a que resulta difícil trasladarse a la ubicación de las agencias más cercanas, sea desde la residencia o lugar de trabajo del contribuyente. (Véase gráfica 20)

**GRÁFICA 20**  
**PERCEPCIÓN RESPECTO A LA UBICACIÓN DE LAS AGENCIAS**  
**TRIBUTARIAS, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

Analizando el número de agencias tributarias abiertas al público y su ubicación geográfica, por cada agencia se puede estimar la cobertura de la demanda actual por zona y municipio. (Véase tabla 3)

**TABLA 3**  
**UBICACIÓN Y COBERTURA DE AGENCIAS TRIBUTARIAS DE LA CIUDAD**  
**DE GUATEMALA**

<b>Agencia tributaria</b>	<b>Ubicación (zona)</b>	<b>Cobertura Guatemala</b>	<b>Cobertura Municipios</b>
<b>Agencia San Rafael</b>	18	1, 2, 5, 6, 17 y 18,	Palencia, San Pedro Ayampuc, San José del Golfo, Chinautla y San José Pínula
<b>Agencia Galerías Primma</b>	7	3, 7, 8 y 19	Mixco, San Raymundo, San Juan Sacatepéquez y San Pedro Sacatepéquez
<b>Agencia Galerías del Sur</b>	11	8, 7 y 11	Mixco y Villa Nueva
<b>Agencia zona 9</b>	9	9, 4, 10,15, 14, 13 y 5	Fraijanes, Santa José Pínula, Lo de Dieguez

Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

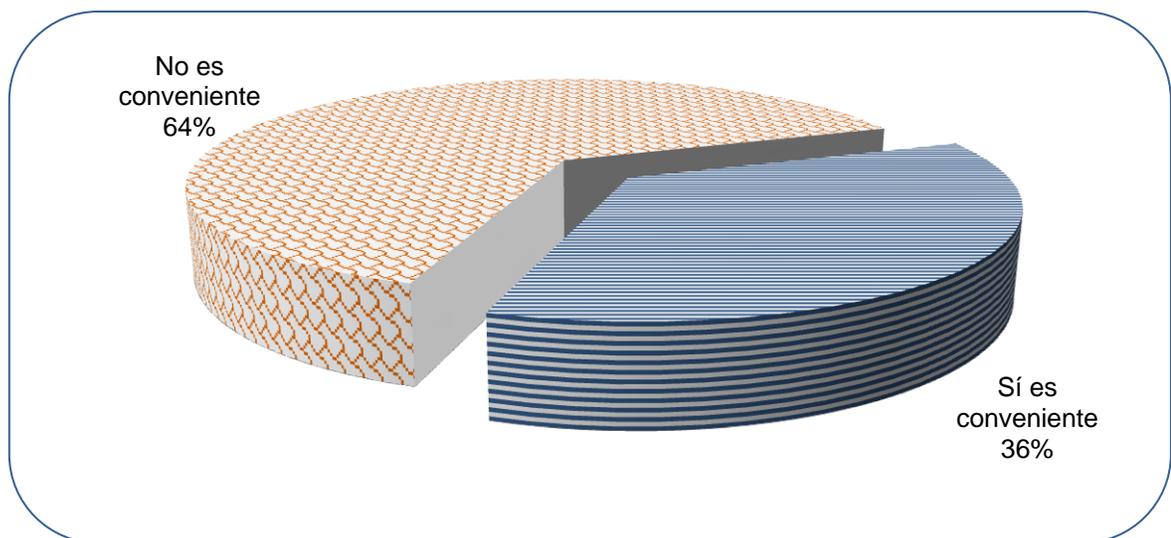
La accesibilidad y la cobertura de la agencia tributaria son elementos tangibles dentro de los atributos generales de la calidad del servicio, que debe tomarse en consideración en la planificación de la ubicación. Cada agencia tributaria debe cubrir varias zonas y municipios, lo cual influye en que las mismas no respondan de forma adecuada a la demanda de los usuarios, lo cual se confirma con la opinión del contribuyente en el presente estudio.

Es importante resaltar que debe tomarse en consideración áreas de parqueo en la selección de la ubicación de las agencias. Se pudo constatar que la única agencia que no dispone de dichos espacios, es la agencia zona 9, lo cual afecta la comodidad y satisfacción del contribuyente, complicando las gestiones y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. Este factor también afecta al colaborador, ya que si dispone de vehículo debe incurrir en costos adicionales para su resguardo.

### 2.4.6.1 Horarios y días de atención al público

El 35% de los encuestados se mostró satisfecho con los horarios de atención, mientras que el 64% opina lo contrario mostrándose insatisfechos, guardando relación con respecto a la cobertura y capacidad de las agencias tributarias ya que no responden de manera adecuada a la demanda de los usuarios. (Véase gráfica 21)

**GRÁFICA 21**  
**PERCEPCIÓN RESPECTO A LOS HORARIOS Y DÍAS DE ATENCIÓN,**  
**SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

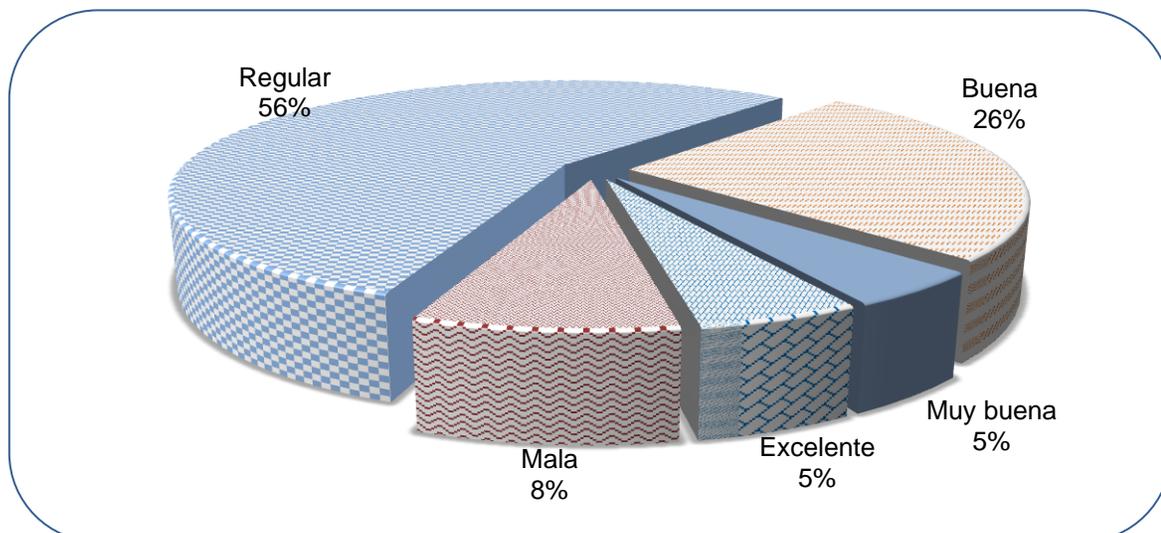
Base: 383 contribuyentes.

Al no considerar en el diseño del servicio la cobertura de atención al público, tanto de forma presencial como electrónica, se afecta la respuesta que se pueda tener para cubrir la demanda, afectando la satisfacción del contribuyente respecto a la experiencia de servicio.

### 2.4.7 Comodidad ofrecida al contribuyente

Con relación a la comodidad ofrecida en los distintos puntos de prestación del servicio en la ciudad de Guatemala, del total de encuestados, un 57% la considera regular, 26% la califica como buena, 11% como inadecuada, 4% muy buena y 2% excelente. (Véase gráfica 22)

**GRÁFICA 22**  
**OPINIÓN RESPECTO A LA COMODIDAD OFRECIDA AL CONTRIBUYENTE**  
**EN AGENCIAS TRIBUTARIAS, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

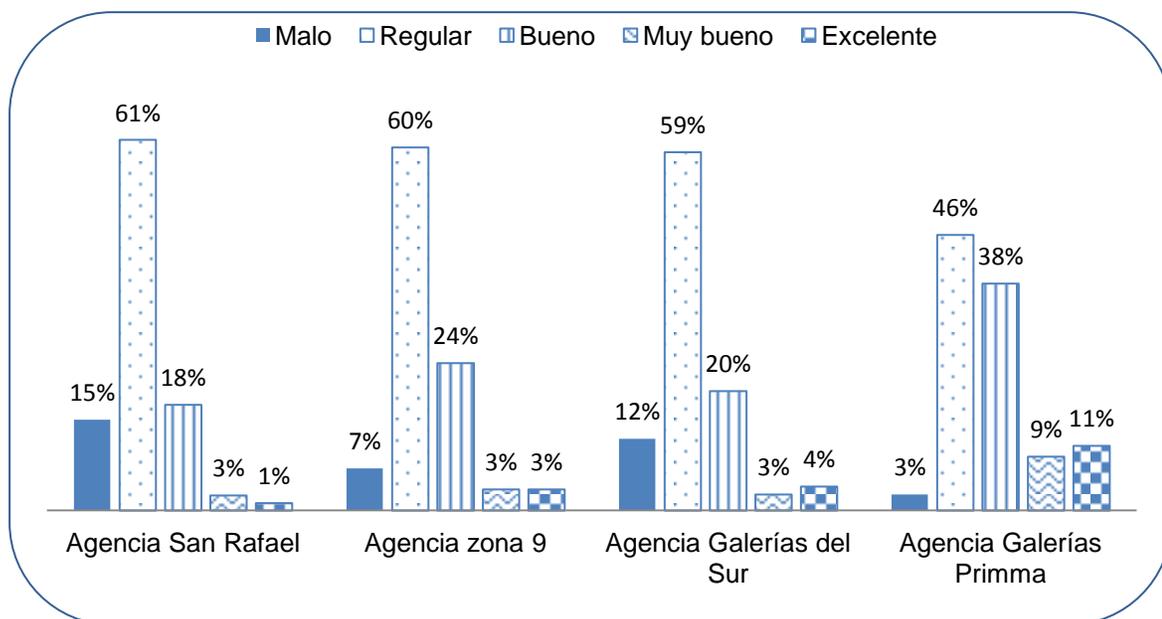
Base: 383 contribuyentes.

La mayoría indica que existe excesiva aglomeración de personas, haciendo un ambiente poco agradable, dicha situación afecta considerablemente la calidad del servicio y la satisfacción del contribuyente.

### 2.4.7.1 Comodidad ofrecida al contribuyente por agencia tributaria

La agencia con mejor calificación obtenida es Galerías Primma, ya que del total de personas encuestadas, 46% calificó la comodidad de la agencia como regular y un 38% como buena. (Véase gráfica 23)

**GRÁFICA 23**  
**COMODIDAD OFRECIDA AL CONTRIBUYENTE POR AGENCIA**  
**TRIBUTARIA, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012

Base: 383 contribuyentes

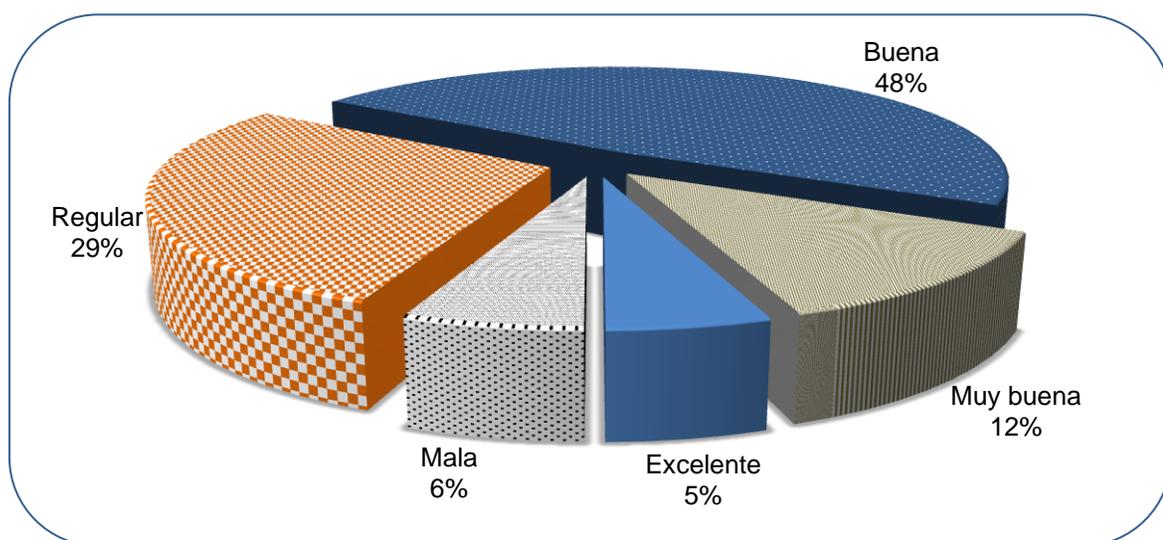
El grado de aceptación se debe a la inversión efectuada por la Superintendencia de Administración Tributaria con miras a lograr un ambiente agradable y confortable, siendo ésta una de las agencias más modernas que posee la institución. Sin embargo, al no brindar una solución respecto a los problemas identificados y percibidos por el contribuyente la calificación negativa respecto a

este aspecto seguirá siendo elevada, influyendo en la insatisfacción del contribuyente.

#### 2.4.8 Orden y limpieza

El 48% del total de los encuestados calificó como bueno el orden y limpieza reflejada en las agencias tributarias, un 29% lo considera regular, un 12% muy buena, 5 excelente y el resto lo califica inadecuado. (Véase gráfica 24)

**GRÁFICA 24**  
**OPINIÓN RESPECTO AL ORDEN Y LIMPIEZA, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

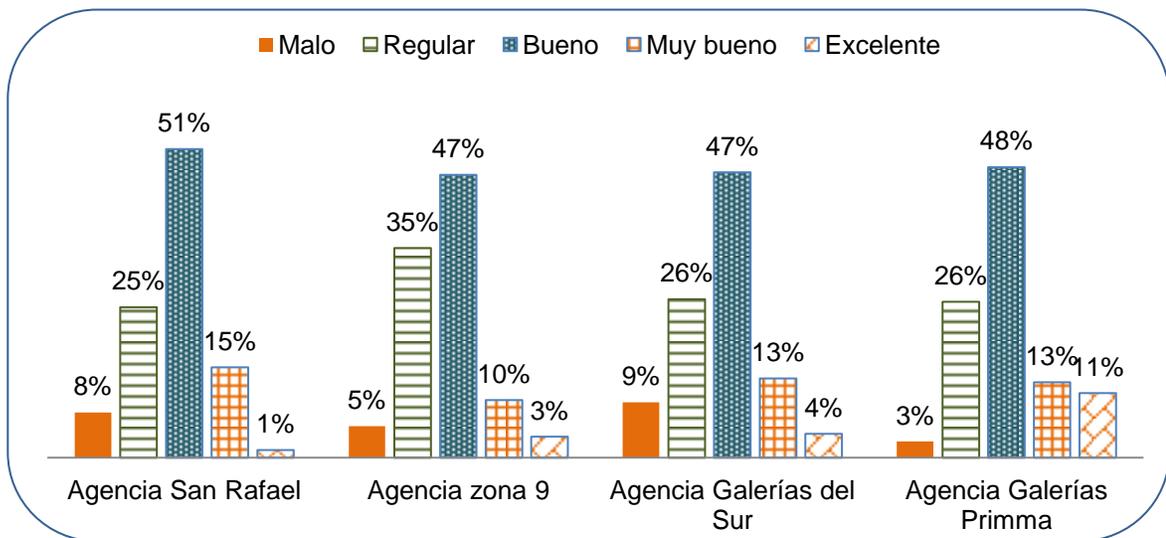
Base: 383 contribuyentes.

El orden y limpieza constituye un elemento importante; ya que, al tener un resultado elevado se posee mayor probabilidad de influir en el comportamiento del contribuyente y por ende en su satisfacción.

### 2.4.8.1 Orden y limpieza por agencia tributaria

El resultado obtenido es favorable; ya que, en la mayoría de agencias el contribuyente manifestó estar conforme y satisfecho con dicho aspecto, calificándolo como bueno. (Véase gráfica 25)

**GRÁFICA 25**  
**OPINIÓN RESPECTO A ORDEN Y LIMPIEZA POR AGENCIA TRIBUTARIA,**  
**SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

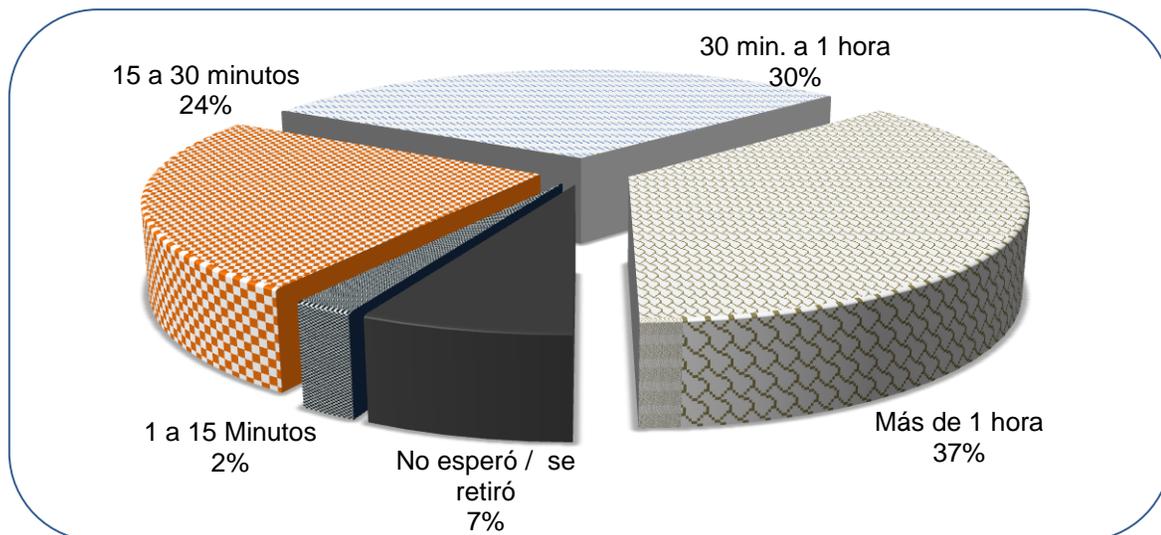
Base: 383 contribuyentes.

La labor que realiza la persona encargada de limpieza en cada agencia tributaria, es importante ya que contribuye a la satisfacción del contribuyente, al facilitar un ambiente agradable, ordenado y limpio.

## 2.4.9 Tiempo de espera para la recepción del servicio

Con respecto a la apreciación del contribuyente con relación al período de tiempo que debe esperar para ser atendido en una agencia tributaria de la ciudad de Guatemala, el 37% señaló haber esperado más de una hora; el 30% alrededor de 30 minutos a una hora, un 24% de 15 a 30 minutos, un dos por ciento menos de 15 minutos y el resto no esperó y decidió retirarse. Lo anterior hace de este factor una de las principales causas de insatisfacción con el servicio prestado, al mostrar que más de la mayor parte de contribuyentes debe realizar largas filas de espera, en algunos casos en las afueras de la agencia tributaria, esperando por horas para cumplir con sus obligaciones tributarias. (Véase gráfica 26)

**GRÁFICA 26**  
**TIEMPO DE ESPERA EN FILA, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

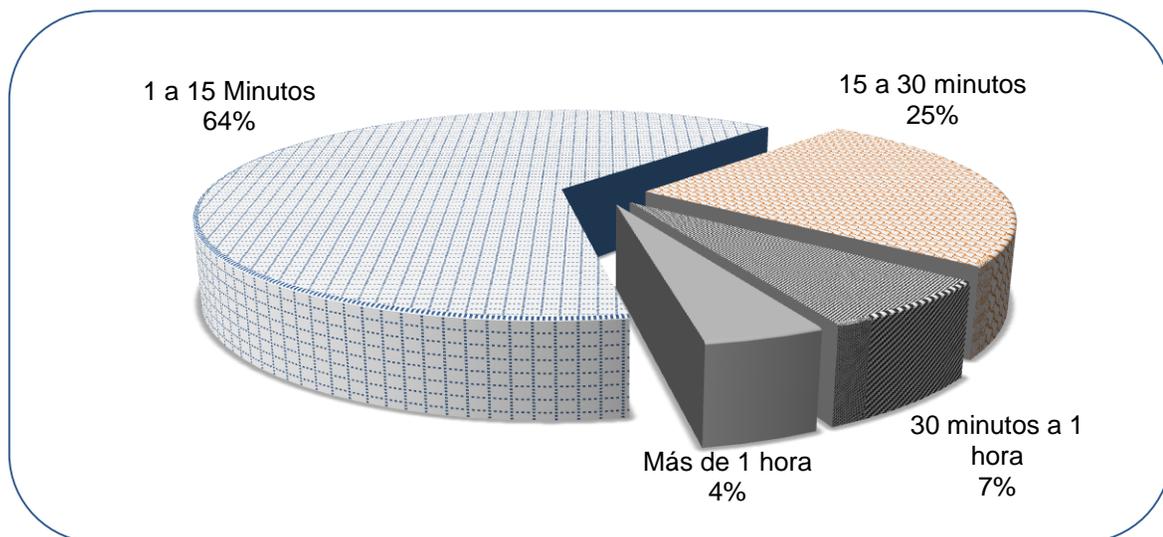
Según lo anterior el 100% de los contribuyentes debió esperar a ser atendido derivado que los servidores se encontraban ocupados, lo cual repercute en la probabilidad de que un contribuyente no obtenga el servicio, representándose

por un 7% de los contribuyentes que al visitar una agencia tributaria encontraron una fila de espera y decidieron retirarse.

#### 2.4.9.1 Tiempo de espera en el desarrollo del servicio

Al momento de ser atendido por un técnico para la solución del servicio solicitado, el tiempo de atención mejora; ya que, el 64% de los contribuyentes indicó haber esperado de 1 a 15 minutos; de 15 a 30 minutos un 25%; 30% de 30 minutos a una hora y menos de un 4% tardó más de una hora en realizar su gestión. (Véase gráfica 27)

**GRÁFICA 27**  
**PERCEPCIÓN DEL TIEMPO DE ESPERA AL SER ATENDIDO, SEGÚN**  
**CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

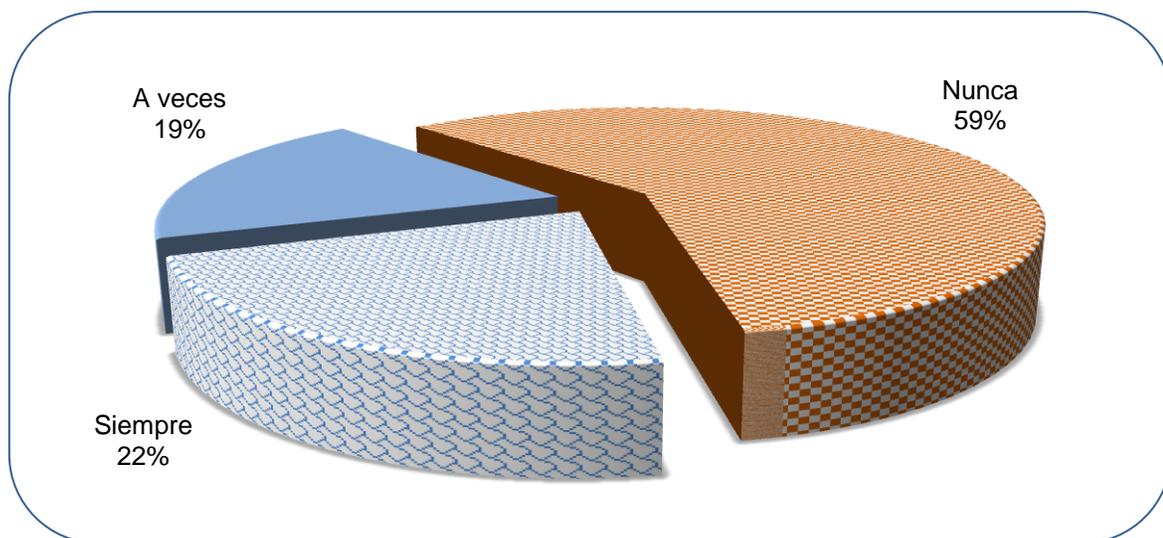
Base: 383 contribuyentes.

En el proceso de la prestación del servicio, deben conocerse y controlarse los tiempos necesarios para el desarrollo de cada procedimiento con el fin de manejar un tiempo estándar en la atención al público y agilizar el servicio.

#### 2.4.10 Consideración de sugerencias y opiniones del contribuyente

El 22% de los clientes externos encuestados afirmó que sus sugerencias y opiniones son siempre tomadas en cuenta por el personal que presta el servicio en la agencia, un 19% afirmó que a veces son tomadas en cuenta y un 59% aseveró que nunca han sido tomadas en consideración, dada que las inconformidades que han reportado no han tenido ninguna solución y por el contrario persisten comprobándolo cada vez que visitan una agencia tributaria. (Véase gráfica 28)

**GRÁFICA 28**  
**CONSIDERACIÓN DE SUGERENCIAS Y OPINIONES DEL CONTRIBUYENTE,**  
**SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

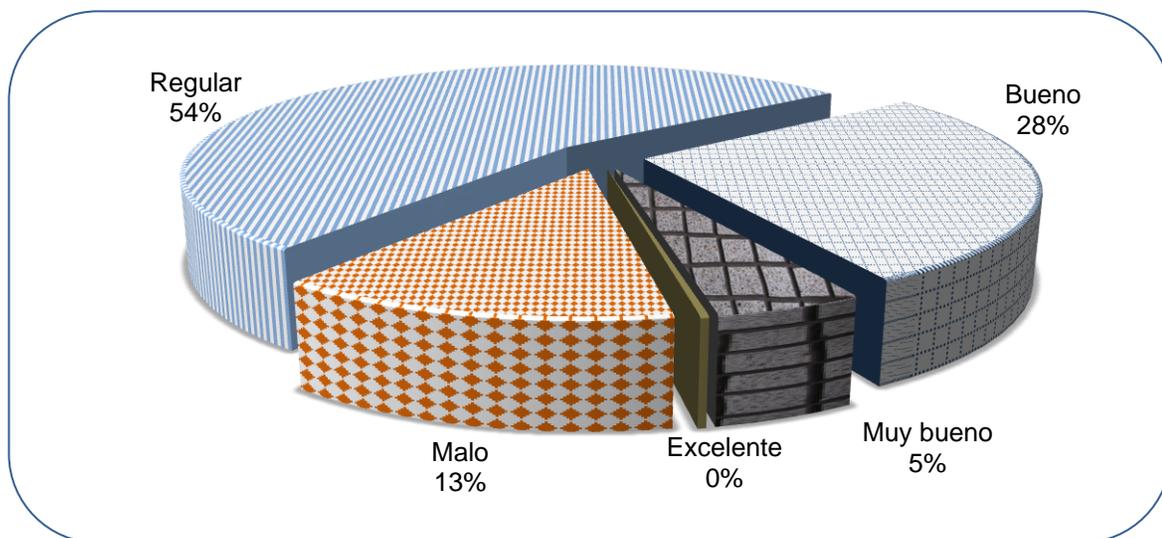
El nivel de satisfacción del cliente es proporcional a la diferencia entre el desempeño real de la organización y sus expectativas; de esta forma, se debe enfatizar en la importancia de mantener el proceso bajo control, satisfaciendo los

requerimientos del contribuyente y desarrollar un sistema de manejo de reclamos eficiente.

#### 2.4.11 Atuendo y presentación personal del personal de servicio

Se puede observar que el 54% de los encuestados considera que la presentación física en cuanto al atuendo del personal que labora en las agencias tributarias es regular; un 28% lo considera bueno; 5% muy bueno y el resto lo considera malo o inadecuado. (Véase gráfica 29)

**GRÁFICA 29**  
**OPINIÓN RESPECTO AL ATUENDO Y PRESENTACIÓN PERSONAL, SEGÚN**  
**CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 356 contribuyentes.

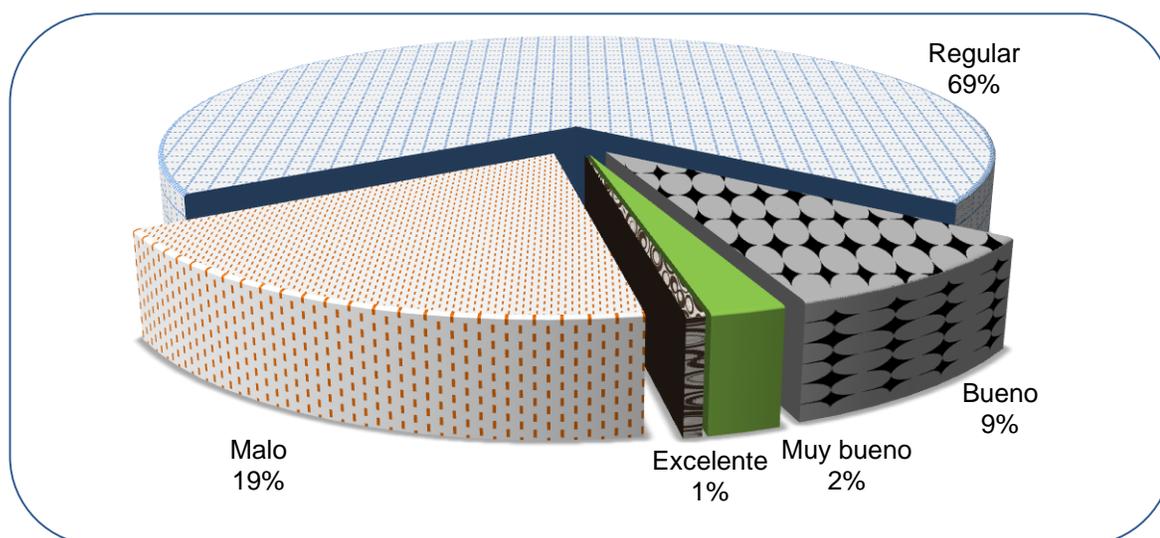
El resultado obtenido guarda consistencia con la inexistencia de estrategias implementadas por recursos humanos que apuntan a la imagen del personal en las agencias, lo cual repercute de forma negativa en el elemento de tangibilidad

de la calidad del servicio. Ofrecer una buena imagen del personal en lo que a apariencia se refiere forma parte de la calidad del servicio.

#### 2.4.12 Saludo al contribuyente

El 1% de los ciudadanos califica el saludo que recibe en la agencia tributaria como excelente; un 2% como muy bueno; 9% lo considera bueno; un 69 lo considera regular, afirmando que a veces le saludan cuando ingresa a una agencia tributaria; sin embargo un 19% califica dicho aspecto como malo; afirmando que nunca es saludado recibiendo un trato indiferente. (Véase gráfica 30)

**GRÁFICA 30**  
**SALUDO PERSONAL AL CONTRIBUYENTE, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 356 contribuyentes.

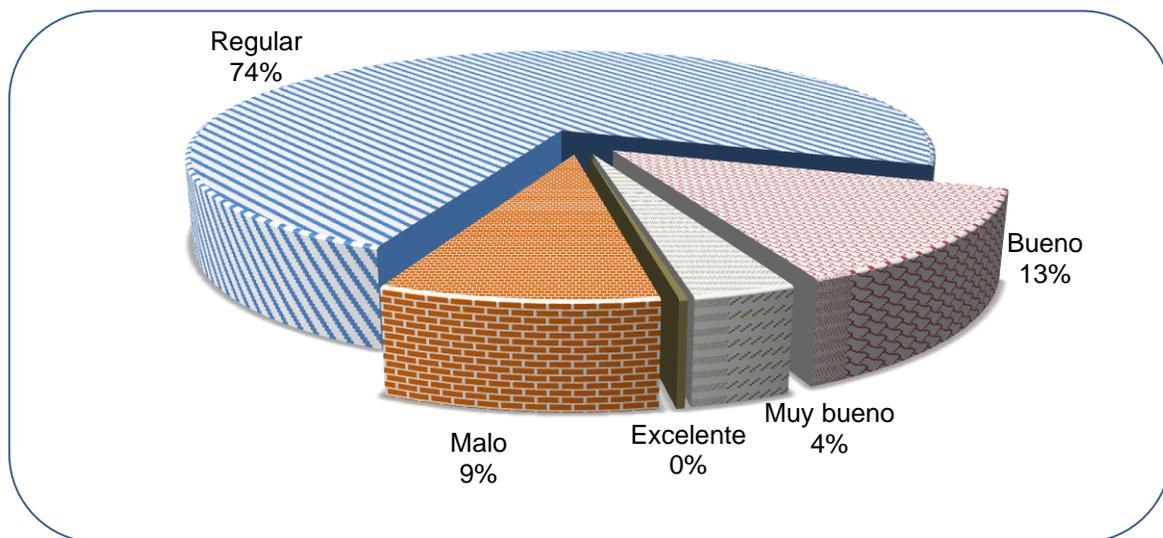
La opinión del contribuyente confirma la falta de capacitación que motive al personal en brindar una buena atención, en todos los aspectos del negocio en donde exista alguna interacción con el contribuyente, debe ir desde el saludo del

personal encargado de la seguridad, hasta la llamada que contesta el administrador de la agencia tributaria.

### 2.4.13 Amabilidad y cordialidad del personal

Respecto a la opinión del cliente externo con relación a la amabilidad y cordialidad que mostró el personal de atención al contribuyente, el 4% califica el mismo como muy bueno y 13% como bueno. Sin embargo, el 74% considera que fue regular y un 9% considera que el trato recibido fue malo o inadecuado. (Véase gráfica 31)

**GRÁFICA 31**  
**AMABILIDAD Y CORDIALIDAD DEL PERSONAL, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

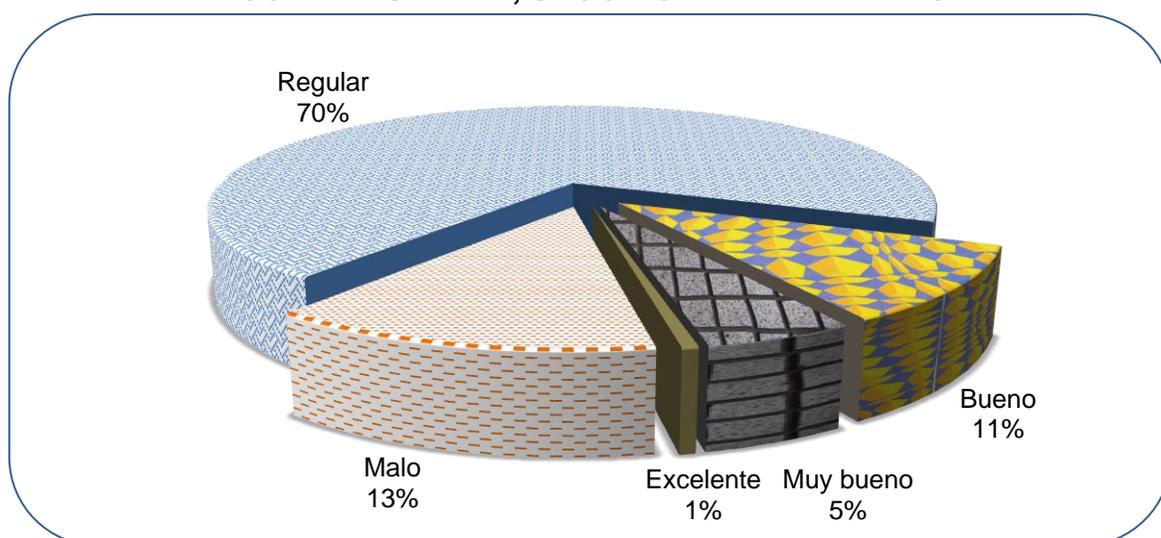
Base: 356 contribuyentes.

Los resultados revelan que el personal no está orientado a brindar un trato amable y cortés al cliente, quien es el centro del negocio.

#### 2.4.14 Disposición de escuchar necesidades

El 1% de los encuestados considera que es excelente la disposición del personal de escuchar sus necesidades; el 5% lo califica como muy bueno; un 11% bueno; 70% regular y un 13%, lo considera malo o inadecuado. (Véase gráfica 32)

**GRÁFICA 32**  
**DISPOSICIÓN DEL PERSONAL DE ESCUCCHAR NECESIDADES DEL**  
**CONTRIBUYENTE, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 356 contribuyentes.

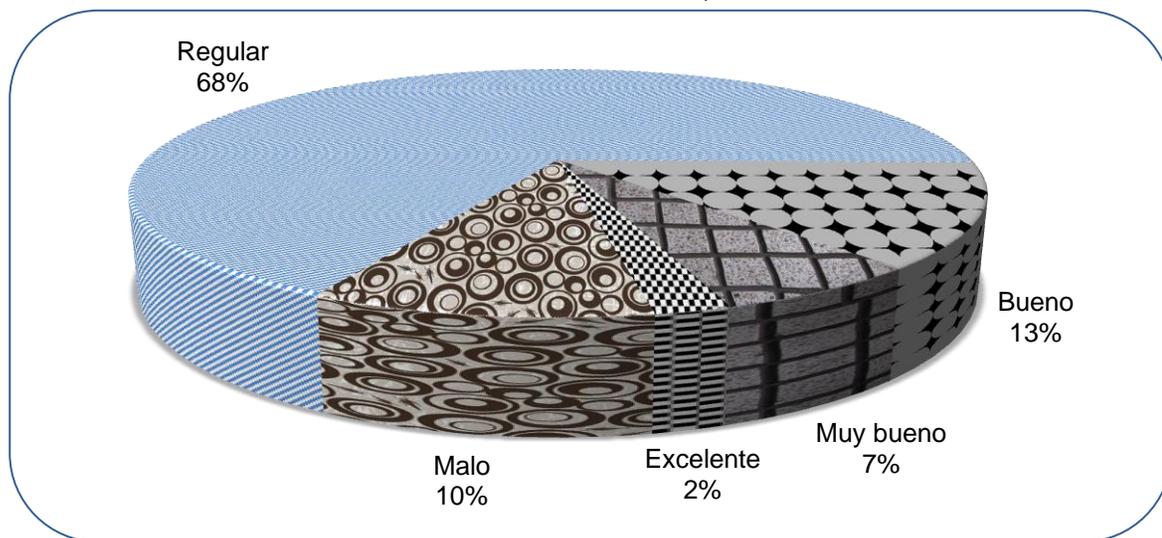
Una interacción negativa con el contribuyente, afecta la competitividad del servicio que actualmente se ofrece y limita las posibles oportunidades para lanzar nuevas propuestas de servicios.

#### 2.4.15 Resolución de dudas e inquietudes

Se consultó a los contribuyentes acerca de la percepción que tienen del servicio, con relación a la resolución de dudas e inquietudes del contribuyente que visita una agencia tributaria; donde el 2% considera que es excelente, el 7% muy

bueno, un 13% lo califica bueno, el 68% regular y un 10% inconforme lo señala como malo. (Véase gráfica 33)

**GRÁFICA 33**  
**RESOLUCIÓN DE DUDAS E INQUIETUDES, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 356 contribuyentes.

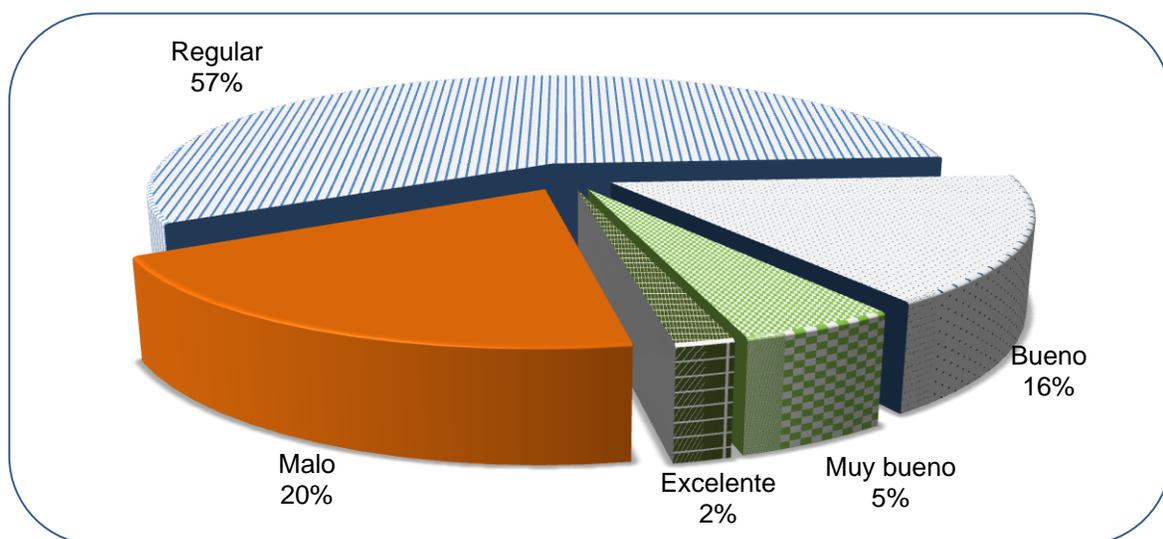
Según la percepción del cliente externo, se manejan diferentes criterios en la atención de sus solicitudes, observando cierta debilidad, en el nivel de conocimiento y preparación del personal acerca de los procesos de negocio y legislación tributaria. Debe mantenerse una comunicación adecuada con el contribuyente, resolviendo sus dudas e inquietudes, para facilitar el cumplimiento efectivo de las obligaciones tributarias.

#### **2.4.16 Satisfacción del contribuyente**

Se obtuvo información de los contribuyentes acerca de la percepción que tienen del servicio de la institución, con relación a la atención en las agencias, consideración de reclamos, asesoría y atención en general; el 2% lo calificó

como excelente, 5% como muy bueno y 16% de los encuestados calificó de bueno el servicio proporcionado; sin embargo, 57% de los contribuyentes considera que el servicio es regular y un 20% tiene una opinión negativa al respecto. (Véase gráfica 34)

**GRÁFICA 34**  
**OPINIÓN RESPECTO AL SERVICIO RECIBIDO, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

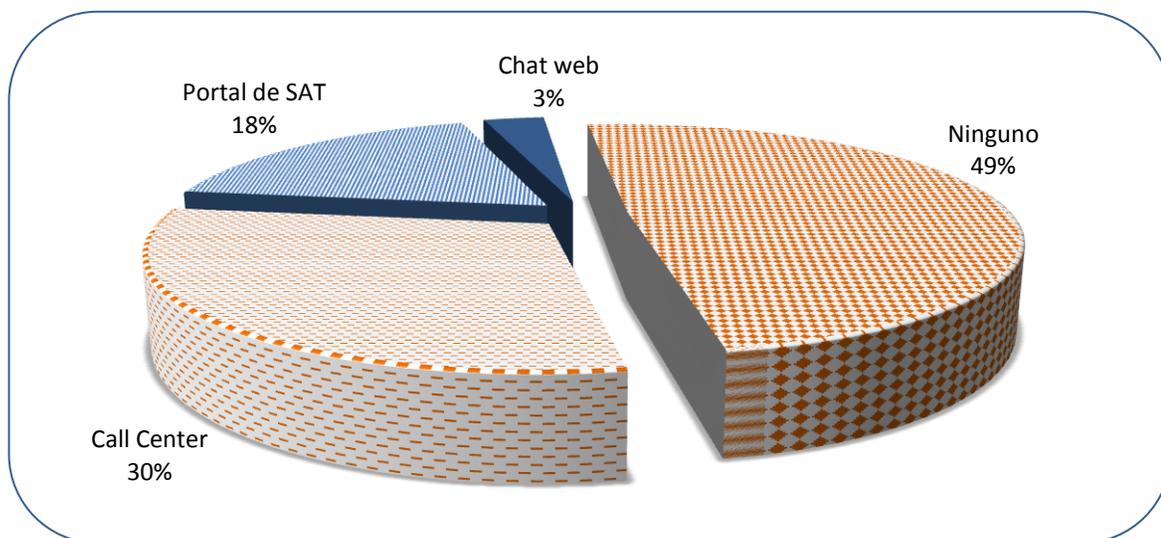
Base: 356 contribuyentes, que fueron atendidos dentro de la agencia tributaria.

La mayoría de contribuyentes calificaron el servicio de regular a malo, aduciendo que les es difícil realizar cualquier tipo de gestión dentro de la agencia, dado que la ubicación, el horario y los días de atención al público no le son favorables, el tiempo de espera es extenso, los trámites son complejos y existe escasa información respecto a los requisitos necesarios para realizar dichas gestiones.

### 2.4.17 Atención en medios no presenciales

Con relación a los medios no presenciales utilizados por los contribuyentes, el centro de atención de llamadas (call center) presenta mayor uso ya que el 30% de los encuestados manifestó haberlo utilizado, mientras que el 18% prefiere utilizar el portal de Web institucional; el servicio chat web evidencia que no ha sido promocionado adecuadamente, ya que solamente un 3% de los encuestados manifestó haberlo utilizado alguna vez; el 49% restante no utiliza ningún servicio no presencial y prefiere visitar una agencia tributaria. (Véase gráfica 35)

**GRÁFICA 35**  
**MEDIOS NO PRESENCIALES UTILIZADOS POR EL CONTRIBUYENTE**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

Base: 383 contribuyentes.

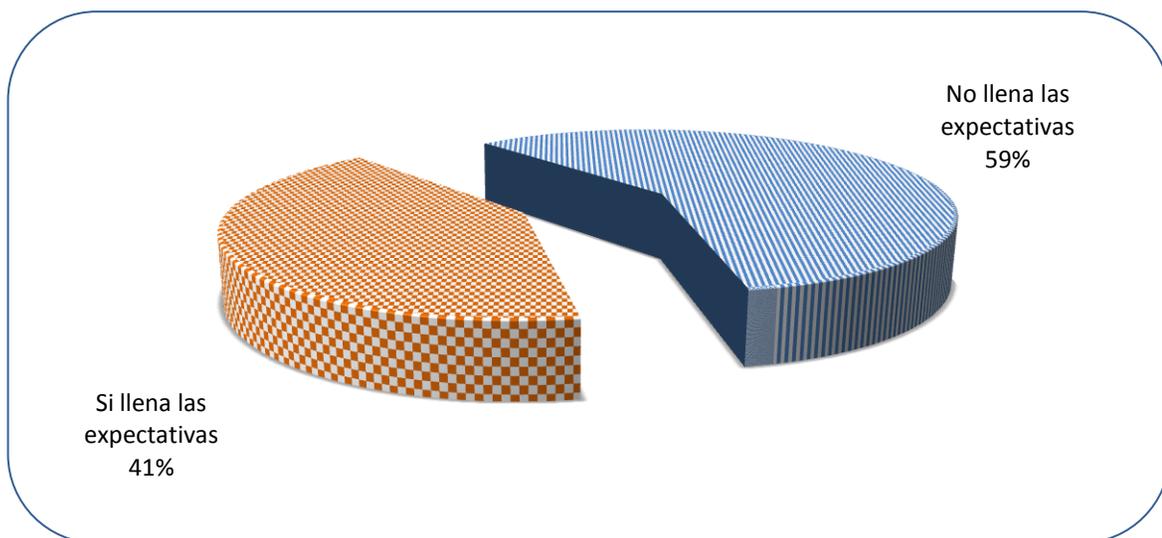
Para mejorar la atención y el servicio a los contribuyentes, la gerencia de atención al contribuyente inicio sus operaciones en el segundo semestre del año 2006. Como parte su actividad, ha creado una plataforma de atención virtual moderna que permite a la institución interactuar con el contribuyente por varias

vías no presenciales como lo son el portal web, el call center y el chat web. Los servicios electrónicos son importantes ya que posibilitan ampliar la cobertura del servicio, estando disponibles cuando lo requiera el usuario. El nivel de aceptación y uso de los mismos será positivo en la medida que dichos servicios se ajusten a las necesidades de los usuarios.

#### 2.4.17.1 Opinión respecto al portal institucional, según cliente externo

La mayor parte de los contribuyentes poseen una percepción negativa respecto a dichos medios de comunicación, opinando que la información ofrecida especialmente en el sitio Web es incompleta, difícil de entender, desordenada y ocasionalmente los servicios dentro del mismo no siempre se encuentran disponibles incluyéndose el servicio de chat. (Véase gráfica 36)

**GRÁFICA 36**  
**OPINIÓN RESPECTO AL PORTAL SAT EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS, SEGÚN CLIENTE EXTERNO**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012.

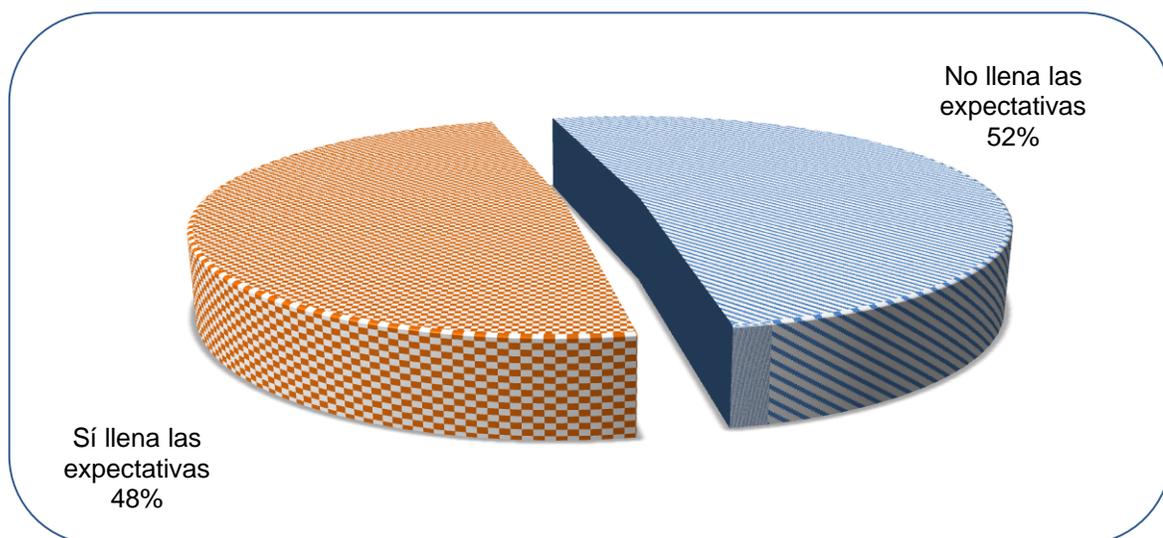
Base: 196 contribuyentes, que usan los medios no presenciales para consulta.

El portal Web es un importante medio de comunicación e interacción no presencial con el contribuyente, que debe ser explotado por la institución, con un enfoque de servicio de calidad, brindándole al usuario la información y los servicios que necesita para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

#### **2.4.17.2 Opinión respecto al centro de atención de llamadas (call center), según cliente externo**

El 48% de los contribuyentes encuestados, considera que el call center llena las expectativas que poseen respecto a este servicio y un 52 % opina lo contrario, ya que consideran que la información brindada no siempre es acertada y el trato que han recibido no siempre es el más adecuado en cuanto a cordialidad y amabilidad. (Véase gráfica 37)

**GRÁFICA 37**  
**OPINIÓN DEL CONTRIBUYENTE RESPECTO AL CALL CENTER EN CUANTO AL CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS**



Fuente: trabajo de campo, marzo de 2012

Base: 196 contribuyentes, que usan los medios no presenciales para consulta.

El call center es uno de los servicios no presenciales más utilizados por el nivel de accesibilidad que presenta. Según datos de la gerencia de atención al contribuyente, en el año 2011 se atendieron 516, 744 consultas, siendo este dato un número importante que representa una demanda considerable que se encuentra en aumento. Derivado del nivel de utilización del servicio es importante la estandarización de criterios, de conocimiento de la legislación vigente y normas de cortesía entre los usuarios que atienden las consultas telefónicas, para satisfacer eficientemente la demanda del contribuyente.

## **2.5 Análisis de los datos obtenidos**

Según diagnóstico realizado al cliente externo, se evidenció que la actual oferta del servicio en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria presenta deficiencias en cuanto a instalaciones inadecuadas para la atención del público, escasos puntos de atención que provocan aglomeración de personas en las agencias actuales, falta de estandarización de la imagen del personal y de las instalaciones e insuficiente comunicación de los servicios al contribuyente. Existe insatisfacción en cuanto a los días y horarios de atención, ya que derivado de la complejidad de las gestiones y de la inversión en tiempo que se debe realizar el contribuyente cuando visita una agencia tributaria, requiere que la Superintendencia de Administración Tributaria adapte la política de atención, para incentivar al ciudadano a cumplir con sus obligaciones tributarias.

En cuanto al cliente interno se evidenció que existe una desmotivación generalizada, derivado a que no existen planes o acciones que promuevan a disponer de un capital humano motivado, también puede comprobarse que no existe una capacitación del personal en el tema de servicio al cliente, evidenciándose la falta de compromiso hacia el desarrollo de un servicio de calidad. Es importante que el personal se informe y domine los procesos de

trabajo y la legislación tributaria de manera que pueda brindar un servicio eficiente y confiable al ciudadano.

## **2.6 Resultados del diagnóstico (análisis FODA)**

El resultado del diagnóstico efectuado a la institución luego de la aplicación de encuestas, entrevista, observación y estudio de informes, puede consolidarse en un análisis FODA, en el cual se considera el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno (fortalezas y debilidades).

El análisis FODA permitirá diseñar estrategias y tácticas a través de una matriz, que incorpore un balance entre cada uno de los aspectos de la institución. Las fortalezas son las cualidades que la institución posee y que le hacen permanecer en el mercado; las oportunidades representan condiciones externas en las cuales se pueden obtener beneficios; las debilidades son problemas y defectos en los procesos internos de la institución); y finalmente las amenazas son contextos desfavorables del entorno de la organización. (Véase tabla 4)



## **CAPÍTULO III**

### **EL MARKETING DE SERVICIOS COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS AGENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo detalla la propuesta a implementar en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad de Guatemala, la cual consiste en la utilización del marketing de servicios derivado de las necesidades que presentan y la naturaleza de sus funciones.

Para el establecimiento de las estrategias o acciones de servicio, es necesario conocer al contribuyente; pero es la comprensión de sus necesidades lo que determina el éxito o fracaso de dichas estrategias. Esta información es la que reproduce los modelos de servicio y los orienta a los objetivos de la institución enfocándolos a satisfacer las expectativas de los clientes y ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas.

En vista de lo anterior, en el presente capítulo se detallan las estrategias de mercadeo de servicios a implementar en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala de la Superintendencia de Administración Tributaria, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. A continuación, se describen las estrategias propuestas:

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<b>• CLIENTE INTERNO</b>	
1 Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Misión.</li> <li>○ Visión.</li> <li>○ Valores.</li> </ul> </li> <li>• Motivación al cliente interno.</li> <li>• Establecimiento de capacitaciones a colaboradores en servicio al cliente.</li> </ul>
2 Establecimiento de estándares de servicio enfocados al contribuyente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un manual de atención y servicio al contribuyente.</li> </ul>
3 Implementación de un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de formulario en intranet institucional.</li> </ul>
<b>• CLIENTE EXTERNO</b>	
4 Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un instrumento de evaluación del servicio.</li> </ul>
5 Administración de la demanda del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de citas por internet.</li> </ul>
6 Comunicación e interacción con el cliente externo	<p>Aplicación de las variables de la mezcla promocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad.</li> <li>• Mercadeo directo.</li> </ul>

### 3.1 Objetivos de la propuesta de marketing de servicios como estrategia de desarrollo de la calidad en el servicio

El principal propósito para de la propuesta es la transformación de la gestión institucional en especial de las agencias tributarias, reflejada en la calidad de los procesos y servicios, y en una dignificación de la imagen de los servidores públicos, desde el punto de vista del contribuyente y de la ciudadanía en general.

Para tal propósito, a continuación se describen los objetivos de implantación de la estrategia de marketing de servicios, siendo los siguientes:

- Fortalecer la imagen de la institución, basándose en la calidad de los procesos y servicios.
- Crear una cultura organizacional orientada al servicio.
- Establecer un proceso de servicio al cliente eficaz que monitoree la satisfacción y permita la recuperación del cliente mediante técnicas apropiadas.
- Desarrollar una visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de la Institución.

### **3.2 Aplicación de modelos del mercadeo de servicios**

A continuación se analizan los elementos de servicio de la institución y la estrategias a implementar para mejora del mismo, a través de la mezcla ampliada de mercadeo de servicios, el triangulo de servicios y el modelo de brechas.

#### **3.2.1 Mezcla ampliada del mercadeo de servicios**

Además de las cuatro "P" tradicionales (producto, precio, plaza y promoción), la mezcla del mercadeo de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y procesos.

La importancia de aplicar las tres variables de la mezcla ampliada del mercadeo de servicios en la Superintendencia de Administración Tributaria, se debe a que los contribuyentes interactúan directamente con el cliente interno y, de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio.

#### **a. Personas**

Las personas son los actores que desempeñan el papel fundamental en la entrega del servicio, por lo que ellos influirán directamente en la percepción del contribuyente o cliente externo; por tal razón, la Superintendencia de Administración tributaria debe poseer procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Asimismo, se les debe capacitar constantemente, motivarlos, recompensarlos, promover su participación y trabajo en equipo, que les permita ejecutar los procesos de trabajo y brindar un servicio al cliente.

Por otro lado, los clientes externos se encuentran en el mismo sitio donde se está produciendo el servicio y se crea una interacción entre empleados – contribuyentes, por ello, contribuyen a la realización del servicio e incluso pueden realizar el servicio por sí mismos. Dicha situación puede influir en la entrega del servicio, es decir, afectar sobre la calidad en el servicio y su propia satisfacción; por tal razón, es esencial educar a los contribuyentes, con el propósito de ayudarlos a comprender su papel en la producción del servicio, comprendiendo lo que pueden esperar del servicio antes de experimentarlo, para ello, es importante dar a conocer la planificación estratégica institucional (misión, visión, objetivos y valores), así como brindarles material informativo de los servicios que ofrece la institución en agencias tributarias y vía web, entre otros.

## **b. Evidencia física**

Respecto a la evidencia física, la agencia tributaria debe considerar ciertos elementos tangibles fundamentales en el servicio; entre estos se tienen los siguientes: material impreso informativo, fachada exterior, sistema de turnos, sala de espera, formularios y recibos.

## **c. Procesos**

Dentro del mercadeo de servicios, los procesos juegan un papel fundamental en la producción del servicio en las agencias tributarias, ya que de ellos depende la realización del servicio y la satisfacción del contribuyente, en tal sentido estos deben ser sencillos y ágiles tomando en cuenta estándares de servicio enfocados al cliente y definir el proceso de servicio haciendo uso de la herramienta denominada "sistema de citas (reservación del servicio)."

### **3.2.2 Triángulo del mercadeo de servicios**

El triángulo del mercadeo de servicios, muestra tres elementos que se relacionan entre sí que trabajan en conjunto con tres piezas claves en toda función comercial o empresarial para desarrollar, impulsar y proporcionar el servicio, estos son: la Superintendencia de Administración Tributaria (empresa), todo el personal que presta el servicio (proveedores) y los usuarios del servicio (clientes). Asimismo, entre los vértices, existen tres tipos de mercadeo que son de suma importancia para brindar consistentemente un servicio de excelencia, los cuales son: mercadeo externo, interno e interactivo. El propósito central de la aplicación del triángulo de mercadeo de servicios en la Superintendencia de Administración Tributaria, será la de formular, facilitar y cumplir las promesas que se establezcan con los clientes, para construir y sostener una relación duradera con estos.

### **a. Mercadeo externo. Formulando la promesa**

Para formular las promesas a los usuarios del servicio, es importante conocer cuáles son sus expectativas acerca del servicio que brinda la superintendencia de Administración tributaria en las agencias tributarias. De acuerdo al estudio realizado se evidenció que las principales expectativas del contribuyente con respecto al servicio, son: rapidez en el servicio, trato amable del personal, e información oportuna objetiva y fácil de comprender. En función de las expectativas que poseen los contribuyentes acerca del servicio, la Superintendencia de Administración Tributaria deberá realizar promesas y diseñar mensajes, a través de medios publicitarios promocionando la rapidez en la atención, trato amable del personal e informado aspectos de interés de manera que sea fácil de comprender por parte del receptor del mensaje.

Para aplicar el mercadeo externo, se propone lo siguiente:

- Comunicación e interacción con el cliente externo:
  - Publicidad
  - Mercadeo directo
- Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de encuestas periódicas a los usuarios a través de un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado versus el prometido por SAT.
- Implementación de un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador, con el fin de obtener nuevas ideas que permitan innovar y mejorar los servicios existentes.

## **b. Mercadeo interactivo. Cumpliendo la promesa**

Conociendo que las principales expectativas de los contribuyentes y para cumplir la promesa formulada en el momento de la verdad, es necesario aplicar las siguientes estrategias:

- Administración de la demanda del servicio al introducir el servicio de citas por internet (reserva del servicio).
- Establecimiento de capacitaciones en la Superintendencia de Administración tributaria, en especial los que tienen contacto directo con el contribuyente, relacionadas con el servicio al cliente.
- Establecimiento de estándares de servicio enfocados al cliente para optimizar la calidad del mismo.

## **c. Mercadeo interno. Facilitando la promesa**

Debido que en el presente estudio se evidenció que personal que labora en las agencias tributarias no se encuentra lo suficientemente motivado y capacitado, tanto la institución como sus colaboradores, para que puedan cumplir con lo prometido, es fundamental aplicar las siguientes estrategias:

- Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala:
  - Establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio
  - Motivación al cliente interno
  - Capacitación a colaboradores en servicio al cliente

#### **d. Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicios**

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios y que se constituya como un todo, es fundamental que se apliquen las estrategias descritas en el mercadeo externo, interactivo e interno, ya que estas ayudaran a que el cliente interno, cumpla las promesas formuladas en cada encuentro de servicio, logrando así la calidad del servicio y consecuentemente la satisfacción del contribuyente.

#### **3.2.3 Implementación al modelo de servicio**

Las estrategias del marketing de servicios propuestas para las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, con las cuales se persigue la entrega de un servicio de calidad de acuerdo a las expectativas del cliente, cerrarán las brechas del proveedor del servicio, y recíprocamente, la brecha del cliente de la siguiente manera:

- a. Brecha 1:** Cada una de las estrategias propuestas tiene una participación en el cierre de esta brecha, pero especialmente la estrategia de evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo y el sistema de sugerencias enfocado al colaborador es la que contribuirá con la entrega de un servicio de acuerdo al esperado por el cliente, mediante:
- Mantenimiento actualizado de la información referente al servicio
  - Mejoramiento continuo de los servicios
  - Perfeccionamiento de la calidad de los procesos
  - Evaluación constante de la satisfacción de los contribuyentes
  - Construcción y mantenimiento de las relaciones con el contribuyente

**b. Brecha 2:** esta brecha tiene relación con el marketing interno y está enfocada a la utilización eficiente de los recursos y el establecimientos de estándares y controles con los cuales pueda desarrollarse un servicio de acuerdo a las expectativas del contribuyente, y para lograr cerrarla la institución tiene en curso su sistema de gestión de calidad, por lo tanto la aplicación de la estrategia de estándares de servicio enfocadas al colaborador, una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala y el sistema de sugerencias enfocado al cliente interno, contribuirá en lo siguiente:

- Apoyo al sistema de gestión de calidad que se encuentra aún en fase de desarrollo.
- Capacitación en el uso de manuales, guías, programas, formas y registros para sostener la calidad en los procesos.
- Capacitación en el tema de servicio al cliente
- Establecimiento del compromiso de brindar un servicio de calidad al ciudadano al poseer personal motivado y dispuesto colaborar
- Creación de una filosofía institucional orientada al servicio

**c. Brecha 3:** la Institución por medio de sus agencias tributarias, podrá entregar un servicio de calidad y consecuentemente podrá cerrar esta brecha con el estrategia de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo y la administración de la demanda del servicio a través del sistema de citas por internet, contribuirán a:

- Establecimiento de una filosofía orientada a la excelencia en el servicio
- Aplicación de un programa efectivo de motivación hacia el personal
- Capacitación constante orientada al servicio y la calidad
- Administración de la demanda del servicio
- Mejoramiento de la percepción del contribuyente respecto al servicio recibido

**Brecha 4:** para el cierre de ésta brecha es necesario la utilización eficiente del marketing externo, especialmente la estrategia de comunicación e interacción enfocada al contribuyente aplicación los elementos de la mezcla promocional la cual comprende:

- Mejoramiento de la interacción con el contribuyente
- Información al contribuyente los servicios que en la agencia tributaria se ofrecen y los medios de comunicación existentes
- Eficiencia en el uso de otros elementos de la promoción de la Institución respecto a los servicios que se ofrecen en las agencias tributarias.

Cada una de las estrategias enunciadas, serán tratadas a continuación, las cuales están enfocadas en cerrar la brecha del cliente.

### **3.3 Estrategias para el desarrollo de la calidad en el servicio en las agencias de la Superintendencia de Administración Tributaria de la ciudad de Guatemala**

#### **3.3.1 Estrategia 1. Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo**

##### **3.3.1.1 Definición de la estrategia**

El servicio excelente, se refuerza activamente por medio de las normas, actitudes y valores de servicio implementados a través de prácticas internas encaminadas a desarrollar una cultura de servicio la cual vendrá a mejorar el accionar de los colaboradores en cuanto a la calidad de sus labores y a optimizar el servicio que prestan al contribuyente.

### **3.3.1.2 Objetivos**

- Implementar acciones tendientes al cambio y reforzamiento de valores y normas en los colaboradores, para el mejoramiento en el accionar de estos y optimización del servicio que prestan en las agencias tributarias.
- Efectuar cambios sustanciales en la cultura existente en la Superintendencia de Administración Tributaria, para el desarrollo de una filosofía empresarial orientada al servicio.

### **3.3.1.3 Tácticas a implementar**

De acuerdo a los objetivos propuestos, para implementar con éxito el desarrollo de una cultura organizacional orientada al servicio, se aplicarán las siguientes acciones:

- a. Establecimiento de una filosofía empresarial orientada a la excelencia en el servicio
- b. Motivación al cliente interno
- c. Realización de un proceso de capacitación

#### **a. Establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio**

Frente a las exigencias por tratar de idealizar al ciudadano por medio de acciones que buscan obtener una buena atención, no debe dejarse a un lado al cliente interno el cual cumple un rol fundamental para obtener una cultura orientada a servir a los clientes externos, donde deben considerarse aptitudes emocionales, como la empatía, colaboración y cordialidad para poder poseer un excelente servicio al cliente que emerja como una filosofía de vida compartida por todos los miembros de la organización.

Este criterio engloba la visión, misión y valores, que estructura a la institución para responder mejor a las demandas de los ciudadanos en cuanto a eficiencia, integridad y transparencia.

**a.1 Objetivos de una filosofía orientada a la excelencia en el servicio**

- Fortalecer la imagen de la institución, basados en una orientación a la excelencia en el servicio.
- Cultivar en los empleados la importancia del servicio como parte fundamental en la sostenibilidad y desarrollo de la institución.
- Mejorar la imagen pública y la credibilidad en la percepción del ciudadano.
- Mejorar la cultura organizacional basada en el servicio.
- Adaptar la visión, misión y valores a los cambios en el entorno.

Por lo anterior, se propone una modificación de la misión y visión que la institución tiene establecida, de tal forma que esté orientada al servicio y de esa manera cumplir con los objetivos mencionados anteriormente:

**MISIÓN**

“Administrar con efectividad el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, mediante la facilitación de las operaciones de gestión y recaudo, proveer información confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad para garantizar la obtención de las metas de recaudación”

Fuente: elaboración propia, 2012.

**VISIÓN**

“Ser una institución moderna que utilice las mejores prácticas de gestión tributaria y aduanera, administrando un servicio de alta calidad que produzca valor a los ciudadanos, contribuyentes y colaboradores, siendo reconocida por su excelencia operativa, prestigio y credibilidad a nivel nacional e internacional”

Fuente: elaboración propia, 2012.

Una filosofía orientada al servicio, debe contar con los planes necesarios y que los mismos sean de conocimiento general de todo el personal.

Para que exista una filosofía de servicio en la institución, se debe adicionar valores organizacionales bajo esa orientación. La organización ya cuenta con una serie de valores tomados como preferidos y aceptados a nivel directivo; sin embargo, su inclinación debe ser específica a mantener una calidad en los procesos, actuar con integridad y transparencia para dignificar la función pública, y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los clientes y ciudadanos que demandan servicios de calidad.

A continuación se listan los valores orientados al servicio que la institución puede adoptar como parte de la estrategia propuesta de marketing de servicios.

## VALORES INSTITUCIONALES DE SERVICIO

- ▶ Liderazgo participativo: compromiso permanente de los titulares y representantes de cada Intendencia, gerencia, departamento o sección, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, y así promover a través del ejemplo los valores de calidad del Gobierno Estatal.
- ▶ Vocación de servicio: actitud entusiasta de nuestros servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de la institución y así manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.
- ▶ Trabajo en equipo: colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de mejora continua, innovación y competitividad.
- ▶ Orden y disciplina: acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.
- ▶ Reconocimiento: estímulos que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

Fuente: elaboración propia, 2012.

## a.2 Comunicación de la misión, visión, valores y objetivos

Una visión bien definida y comunicada al colaborador lo motivará a cumplir con la misión de servicio; es por eso que la comunicación que estas tengan así como los valores y objetivos respectivos, debe ser a todos los colaboradores de la Superintendencia de Administración Tributaria, en especial a las personas que laboran en agencias tributarias. La Gerencia General será la responsable de informar y explicar a los colaboradores la misión, visión, valores y objetivos que posee la organización, esto mediante el manual de cultura organizacional (Véase anexo 17), el cual estará disponible para consulta en forma electrónica en la intranet y plaquetas de la filosofía empresarial inicialmente, colocadas en cada una de las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala las que deberán estar a la vista del cliente interno y externo. (Véase anexo 1)

## a.3 Presupuesto de la elaboración de plaquetas de filosofía institucional

El costo para la elaboración de las plaquetas que informen la filosofía institucional es el siguiente:

**CUADRO 6**  
**PRESUPUESTO DE PLAQUETAS FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Adquisición	Costo unitario	Total
Plaquetas filosofía empresarial	15 x 11"	PVC atornillado a la pared con impresión digital en vinil adhesivo	4 plaquetas x 2 de cada una = 8 plaquetas	Q 275.00	Q 2,200.00
<b>Total inversión</b>					Q 2,200.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

## **b. Motivación al cliente interno**

Toda institución pública o privada debe actualizarse con técnicas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El objetivo principal del programa es encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, el cual será de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados, logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución. A continuación se detallan las propuestas a implementar en la institución, tendientes a estimular a los trabajadores para que ofrezcan un servicio que supere las expectativas del cliente.

### **b.1 Compensación monetaria**

#### **b.1.1 Gratificación en efectivo por presentación de sugerencias**

Derivado que el cliente interno posee una percepción negativa respecto a la consideración de opiniones y sugerencias y la importancia que éstas representan para el crecimiento continuo y mejora del servicio, la institución debe incentivar al colaborador para que genere propuestas y premiar dichos aportes, toda vez que sean viables en su aplicación (en lo que a recursos se refiere) y genere resultados positivos en su implementación.

Por lo anterior, cuando el colaborador contribuya con una idea, la Gerencia correspondiente según el área de aplicación de la propuesta, debe analizar su

viabilidad y posteriormente hacer de conocimiento la misma a la Gerencia General para obtener su aprobación, con lo cual se podrá gratificar con un premio de Q.200.00 en efectivo.

### **b.1.2 Premio por recaudación**

Aplicable al personal de cobro administrativo; debe crearse un incentivo el cual será otorgado al colaborador de cada agencia tributaria que logre una mayor recuperación de cartera morosa, siendo otorgado en diciembre de cada año por un monto de Q 5,000.00. Se propone esa fecha, ya que es cuando se evalúa el cumplimiento de objetivos y metas de recaudación.

El Departamento de Cobranza Administrativa será el responsable generar el reporte de resultados de recaudación por colaborador para determinar la persona que obtuvo el mayor monto de recaudación en la gestión de cobro.

### **b.1.3 Certificado de regalo por Q 200.00 para el mejor empleado del mes por agencia tributaria**

Otra forma de incentivar al colaborador para que optimice el rendimiento en el desempeño de sus labores y mejore el servicio que se brinda al contribuyente, es motivándolo a la mejorar constante el desempeño en su trabajo, por lo que se premiará al colaborador de cada agencia de forma mensual con un certificado de regalo canjeable en un supermercado local con un valor de Q.200.00. Para ser nombrado empleado el mes, se tomarán en consideración aspectos como esfuerzo, dedicación, vocación de servicio y cumplimiento de objetivos. Lo anterior se regulará con base a lo siguiente:

- la elección la harán los administradores de cada agencia tributaria;

- los administradores de agencia tomarán en cuenta para elegir a su candidato, aspectos tales como: vocación de servicio (interno y externo), desempeño laboral, dinamismo, iniciativa, eficiencia, trabajo en equipo, presentación de sugerencias y presentación personal.
- ganará el premio y el reconocimiento de "empleado del mes", el colaborador que posea un mejor puntaje según la evaluación que se realice. (Véase anexo 8)
- podrán aspirar a "empleado del mes", todos los colaboradores que se encuentren laborando en cada una de las agencias tributarias.
- dicho reconocimiento, podrá ser adjudicado en un máximo de tres ocasiones al año, cuando se trate de la misma persona en cada agencia tributaria, con el propósito de manejar equidad entre los colaboradores.

## **b.2 Compensación no monetaria**

### **b.2.1 Empleado del mes**

Al colaborador elegido como "empleado del mes" se otorgará un diploma de reconocimiento y se colocará un cuadro conmemorativo en la entrada de la agencia con la fotografía de la persona elegida, además de gratificarle con un día de descanso, el cual debe ser coordinado en conjunto con el superior inmediato. (Véase anexo 2)

### **b.2.2 Carta de agradecimiento**

El propósito de la carta de agradecimiento es reconocer los esfuerzos de la persona por el trabajo realizado cuando pueden observarse plenamente los resultados, como laborar fines de semana, días festivos o asuetos; también la intensidad del trabajo, la calidad obtenida o el reconocimiento del contribuyente.

### **b.2.3 Agencia del mes**

La agencia tributaria seleccionada como “agencia del mes” se le otorgará una plaqueta de reconocimiento la cual debe colocarse en un lugar visible de preferencia en la entrada de la agencia tributaria durante el mes en que fue seleccionada y además gratificarles con una cena para todo el personal que labore en la agencia.

La selección de la agencia del mes se realizará con base a los resultados obtenidos en las encuestas de evaluación del servicio que se realicen mensualmente en cada agencia tributaria. (Véase anexo 6)

### **b.2.4 Oportunidades de capacitación y crecimiento**

La capacitación debe visualizarse como un factor motivacional para el empleado; ya que todo adiestramiento que los empleados reciban por parte de la Institución, debe tomarse en cuenta para la autorización de ascensos y aumentos salariales. Por tanto, Superintendencia de Administración Tributaria, en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, debe implementar mecanismos que coadyuven a generar políticas salariales y de desarrollo de personal, y darlos a conocer a los empleados en general.

## b.2.5 Presupuesto de motivación

A continuación, se presenta el presupuesto requerido para la implementación de un programa de motivación orientado a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala. (Véase cuadro 7)

**CUADRO 7**  
**COSTO DE APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ORIENTADAS A MOTIVAR AL CLIENTE INTERNO EN LAS AGENCIAS TRIBUTARIAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

MOTIVACIÓN AL CLIENTE INTERNO	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO ANUAL
Gratificación en efectivo por presentación de sugerencias	30 sugerencias	Q 200.00	Q 6,000.00
Premio por recaudación	1 Bono de recaudación	Q 5,000.00	Q 5,000.00
Certificado de regalo para el empleado del mes por agencia tributaria	48 certificados de regalo	Q 200.00	Q 9,600.00
Empleado del mes	48 días de asueto	Q 205.00	Q 9,840.00
	48 diplomas de reconocimiento	Q 5.00	Q 240.00
	4 Cuadros de reconocimiento al empleado del mes	Q 250.00	Q 1,000.00
Carta de agradecimiento	Sujeto a eventualidades	N/A	N/A
Agencia del mes	4 Plaquetas 7 * 9" diseño en madera	Q 150.00	Q 600.00
	480 cenas	Q 50.00	Q 24,000.00
<b>TOTAL</b>			Q 56,280.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

### **c. Capacitación a colaboradores en servicio al cliente**

La orientación al servicio en el comportamiento organizacional de la institución demanda la utilización de programas de capacitación, en los cuales se pueda reforzar los conceptos que involucra dicha práctica, además de crear el compromiso del empleado con la organización y mejorar la actitud del mismo con relación a sus funciones. La capacitación orientada al servicio propuesta, debe hacerse bajo los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la naturaleza del servicio de la institución
- Enfatizar en la importancia de los contribuyentes, y cómo la insatisfacción de los mismos afectan al personal directa e indirectamente
- Promover el trabajo en equipo y la comunicación interna por canales formales
- Dar a conocer la naturaleza de la institución y buscar la identificación del personal
- Explicar el manual de cultura organizacional
- Dar a conocer la guía de servicio y atención al contribuyente, explicando sus beneficios, reglas y lineamientos. (Véase anexo 17)

No obstante, también se debe realizar un refuerzo en el sistema de gestión de calidad como parte integral del servicio, ya que existe documentación administrativa esencial que no se ejecuta en la práctica. La trascendencia del servicio depende plenamente de contar con el equipo de apoyo necesario, y esto no se limita a herramientas físicas e instalaciones, sino al saber utilizar los manuales, guías y procedimientos eficaz y efectivamente. Por ello es necesario retroalimentar en los siguientes aspectos:

- Filosofía institucional
- Conocimiento y manejo de normativas
- Retroalimentación del sistema de gestión de calidad

Ninguna capacitación debe ser única, es necesario reforzar al personal en los aspectos mencionados de manera periódica.

Es esencial que los altos mandos de la institución sean los primeros en ejecutar las prácticas de servicio y calidad y transmitir la importancia de observarlas. La cultura organizacional orientada al servicio no surgirá inmediatamente, sin embargo, con la prácticas anteriores, es posible moldear los hábitos, siempre y cuando exista la disposición y compromiso de todos los empleados de la organización.

En el cuadro 8, se presenta el plan de acción para la implementación del programa de capacitación y la inversión estimada de la capacitación para la institución; teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. La capacitación inicialmente estará dirigida a todo el personal que labora en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, puesto que cada uno de ellos debe tener una orientación al servicio.
- b. Servicios de INTECAP, en la elaboración y servicio de coffe break
- c. La institución ya posee el equipo necesario para la proyección, por lo cual no se estimó ningún costo en su utilización.
- d. Se dará a conocer la guía de servicio al cliente y el documento básico de cultura organizacional por medio de correo electrónico y página de internet interna.
- e. La capacitación se realizará cada sábado en el mes de marzo 2013.
- f. La capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la institución, en el área designada para capacitaciones (CENSAT o Salón Gerencial).
- g. Los horarios de la capacitación serán de 8:00 a 12:00 horas
- h. El tiempo de personal involucra el costo de las horas hombre, estimado según los pagos registrados en planilla.

- i. El costo del coffee break incluye sándwich o pastel, soda o café, agua y servilletas.
- j. La coordinación y logística general de la capacitación está a cargo del Gerente de Recursos Humanos.

### **c.1 Destinatarios**

Administradores, supervisores, analistas de agencias tributarias y ejecutivos de call center y chat web.

**CUADRO 8  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A IMPARTIR AL CLIENTE INTERNO**

No	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo	Presu- puesto
					Inicio	Fin		
1	Filosofía institucional	Dar a conocer la naturaleza de la institución y buscar la identificación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y Visión</li> <li>Políticas de la institución</li> <li>Valores corporativos</li> <li>Reglamentación interna</li> <li>Proceso de trabajo</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	02/03/13	02/03/13	Coffe Break Q.3.000.00	Q3,000.00
2	El usuario	Crear las bases para una cultura de servicio enfocada en el usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque en el usuario</li> <li>Código de calidad de atención y servicio al usuario</li> <li>La necesidad de servicio al cliente</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	09/03/13	09/03/13	Coffe Break Q.3,000.00	Q 3,000.00
3	Comunicación	Dar a conocer la importancia de una comunicación efectiva en la atención al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos de comunicación verbal</li> <li>Frases a evitar en la comunicación verbal</li> <li>Comunicación no verbal</li> <li>Comunicación telefónica</li> </ul>					

**CONTINUACIÓN CUADRO 8  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A IMPARTIR AL CLIENTE INTERNO**

No	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo	Presu- puesto
					Inicio	Fin		
4	Imagen	Crear conciencia en los usuarios sobre la imagen y representación de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la primera impresión</li> <li>• Forma de vestir</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	16/03/13	16/03/13	Coffe break Q.3,000.00	Q 3,000.00
5	Actitud	Enfatizar en la actitud adecuada para la atención del usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación positiva</li> <li>• Motivación negativa</li> <li>• Actitudes adecuadas</li> <li>• Actitudes del empleado exitoso</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	23/03/13	23/03/13	Coffe break Q.3,000.00	Q 3,000.00
6	Relaciones humanas	Fermentar las reglas de cortesía y técnicas de atención al usuario a aplicarse en las diferentes agencias tributarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas de cortesía</li> <li>• Manejo de usuarios con necesidades especiales</li> <li>• Valores institucionales</li> <li>• Costumbres y actitudes los empleados</li> <li>• Técnicas de atención al usuario</li> <li>• Tiempo de respuesta</li> <li>• Manejo de inconformidades</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	23/03/13	23/03/13	Coffe break Q.3,000.00	Q 3,000.00
7	Trabajo en equipo y usuario interno	Establecer la importancia del trabajo en equipo en la atención eficiente al usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo en la atención al usuario</li> <li>• El usuario interno</li> <li>• Importancia del usuario interno</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	23/03/13	23/03/13	Coffe break Q.3,000.00	Q 3,000.00

**CONTINUACIÓN CUADRO 8  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A IMPARTIR AL CLIENTE INTERNO**

No	Tema	Objetivo	Contenido de la capacitación	Responsable	Fechas		Costo	Presupuesto	
					Inicio	Fin			
8	Utilización de documentación de los procesos	Impulsar el uso correcto de la documentación disponible del sistema de gestión de calidad y la instauración de la comunicación formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos documentados y la importancia de los mismos</li> <li>• Utilización de manuales de procesos y guías de uso de sistemas</li> <li>• Llenado y uso de formas y archivo de registros</li> <li>• Importancia de la comunicación escrita</li> <li>• Documentos que regulan los canales de comunicación</li> </ul>	Gerente de Recursos Humanos y persona nombrada como expositor	30/03/13	30/03/13	Coffe break Q.3,000.00	Q.3,000.00	
9	Controles y retroalimentación	Desarrollar un programa de mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de los controles de calidad</li> <li>• Cómo prevenir, corregir y medir</li> <li>• Retroalimentación y mejoramiento continuo</li> </ul>						
Costo del programa								Q 15,000.00	

Fuente: Elaboración propia, 2012.

### 3.3.1.5 Presupuesto total para la implementación de la estrategia

A continuación, se presenta el presupuesto total requerido para la estrategia de implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala. (Véase cuadro 9)

**CUADRO 9**  
**PRESUPUESTO TOTAL DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE**  
**UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A OPTIMIZAR LA CALIDAD**  
**DEL SERVICIO BRINDADO AL CLIENTE EXTERNO**

<b>No</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL EN QUETZALES</b>
1	Elaboración de plaquetas para el establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio	Q 2,200.00
2	Estrategias de motivación	Q 56,280.00
3	Capacitación a colaboradores en servicio al cliente	Q 15,000.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q 73,480.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2012.

### 3.3.1.5 Plan de acción para la implementación de la estrategia

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente para la estrategia de implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala. (Véase cuadro 10)

**CUADRO 10**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A OPTIMIZAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO AL CLIENTE EXTERNO**

**Objetivo:** facilitar la aplicación de la estrategia de implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.

Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto
Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de una filosofía institucional orientada a la excelencia en el servicio.</li> </ul>	Presentación de la estrategia y tácticas al Superintendente	Asesor investigador	Enero -2013	Ninguno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación al cliente interno.</li> </ul>	Aprobación del programa de motivación e incentivos	Superintendente	Enero -2013	Ninguno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de capacitaciones a colaboradores en servicio al cliente</li> </ul>	Presentación de tácticas y programas a gerentes, jefes y supervisores	Asesor investigador	Febrero – 2013	Ninguno
		Programación de ejecución de tácticas	Intendencia de Operaciones Gerencia Administrativa Financiera Gerencia de Recursos Humanos	Marzo – 2013	Ninguno
		Aplicación de las tácticas definidas para la estrategia	Intendencia de Operaciones Gerencia Administrativa Financiera Gerencia de Recursos Humanos	Marzo – 2013	Q 73,480.00
		Evaluación periódica del programa para verificar alcances	Gerente de Recursos Humanos	Tercer día hábil de cada mes posterior a la implementación de la estrategia	Ninguno
<b>TOTAL</b>					Q 73,480.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

\* Ninguno: Ya se cuenta con infraestructura y recursos necesarios para la aplicación de la actividad

### **3.3.2 Estrategia 2. Establecimiento de estándares de servicio enfocados al contribuyente**

#### **3.3.2.1 Definición de la estrategia**

Para lograr una prestación consistente de un servicio de forma eficiente, la institución debe hacer uso de estándares formales, proporcionados especialmente a sus colaboradores que tienen contacto directo con el contribuyente.

Actualmente, las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala no cuentan con estándares de servicio enfocados al cliente, lo cual no permite brindar de forma consistente un servicio de excelencia al contribuyente. En ese sentido, se sugiere que la institución aplique estándares de servicio orientados al cliente externo, los cuales estarán basados en requisitos fundamentales para la adecuada atención del usuario, y servirán para igualar y exceder sus expectativas y por ende, satisfacer sus necesidades.

#### **3.3.2.2 Objetivos**

- Brindar de forma consistente un servicio de alta calidad, a través de la aplicación de estándares de servicio enfocados al cliente.
- Brindar una adecuada atención al contribuyente por medio de la implementación de estándares de servicio.

### **3.3.2.3 Táctica**

Para implementar la presente estrategia y cumplir sus objetivos, la Superintendencia de Administración Tributaria deberá hacer uso de un manual de atención y servicio al contribuyente y usuarios en general el cual se propone en el presente informe.

#### **a. Manual de atención y servicio al contribuyente**

La Superintendencia de Administración Tributaria, en la prestación del servicio al contribuyente deberá implementar el manual de atención y servicio al contribuyente (véase anexo 16), el cual estará orientado a la ejecución de estándares de servicio para optimizar la calidad del servicio.

El contenido del manual de atención y servicio al contribuyente, tratará acerca de los siguientes aspectos:

- Cambio de imagen del servicio gubernamental
- Manejo de una comunicación eficaz
- Estándares de comunicación telefónica
- Lineamientos de la imagen del colaborador
- Actitudes adecuadas en la atención del contribuyente
- Reglas de cortesía
- Atención de usuarios con necesidades especiales
- Técnicas para la atención del contribuyente
- Actitud de los oficiales de seguridad ante el contribuyente
- Manejo de inconformidades
- Trabajo en equipo

El manual de atención y servicio al contribuyente, se desarrolló tomando como base objetiva lo establecido en el diagnóstico del cliente externo, específicamente la evaluación sobre la percepción de la calidad del servicio y las expectativas requeridas por el usuario, ya que estos estándares deben ser definidos en función de los usuarios externos sobre lo que esperan y creen recibir.

Es primordial capacitar a los colaboradores acerca de los estándares que deberán de seguirse para brindar el servicio y que a todo el personal, en especial los que poseen contacto directo con el contribuyente, posea dicho manual, el cual permitirá orientar al trabajador a brindar un servicio de excelencia.

#### **3.3.2.4 Difusión de la estrategia**

Para que la estrategia genere resultados efectivos, deberá ser difundida al personal de la Superintendencia de Administración Tributaria en especial a los que se encuentren asignados en agencias tributarias, call center y chat web.

##### **a. Medios de difusión de la estrategia**

Los medios indicados para dar a conocer la estrategia son:

- Capacitación en servicio al cliente
- Intranet
- Correo interno
- Guía impresa

### 3.3.2.6 Presupuesto de implementación de la estrategia de estándares de servicio enfocados al contribuyente

En el cuadro 11, se detalla el presupuesto que la Superintendencia de Administración Tributaria deberá estimar para implementar dicha estrategia.

**CUADRO 11**  
**PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE ESTÁNDARES DE SERVICIO**  
**ENFOCADOS AL CONTRIBUYENTE**

Concepto	Tamaño	Tipo de material	Cantidad	Costo unitario	Total
Levantado de texto, impresión y encuadernación de 150 guías	Carta 21.59 cm x 27.94 cm	Papel bond 80 gramos full color, encuadernado plástico	150 guías	Q. 20.00	Q. 3,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

### 3.3.2.7 Control

La institución objeto de estudio, deberá evaluar y controlar de forma periódica el comportamiento de los estándares de servicio que fuesen aplicados, para conocer si se están alcanzando los objetivos fijados. Para esto, será necesario investigar constantemente si se están cumpliendo las expectativas del cliente acerca del servicio, a fin de conocer si sus requerimientos equivalen a los estándares establecidos. Por lo tanto, será necesario que la gerencia de atención al contribuyente realice evaluaciones periódicas, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado versus el ofrecido (Véase anexo 6) y que los departamentos normativos supervisen el cumplimiento de las normativas en la ejecución de los diferentes procedimientos, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios para mejorar los estándares de servicio definidos.

### **3.3.2.8 Plan de acción**

En el plan de acción correspondiente, se establecen los aspectos para la implementación de estándares de servicio en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 12)

**CUADRO 12**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESTÁNDARES DE SERVICIO ENFOCADOS AL CONTRIBUYENTE**

<b>Objetivo:</b> facilitar la aplicación de la estrategia de implementación de estándares de servicio enfocados al contribuyente, en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala.					
Estrategia	Tácticas	Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto
<b>Establecimiento de estándares de servicio enfocados al contribuyente</b>	Implementación de un manual de atención y servicio al contribuyente	Presentación de la estrategia y tácticas al Superintendente	Asesor Investigador	Enero -2013	Ninguno
		Aprobación de la estrategia de estándares de servicio y del manual de atención al cliente	Superintendente	Enero -2013	Ninguno
		Presentación de la propuesta a gerentes, jefes y supervisores	Asesor Investigador	Febrero - 2013	Ninguno
		Implementación de las tácticas planificadas para la estrategia. (Impresión de guías de atención y servicio al contribuyente)	Gerente de Recursos Humanos, Gerencia de atención al contribuyente	Marzo – 2013	Q 3,000.00
		Evaluación periódica de la estrategia para verificar alcances. (Encuestas de evaluación del servicio)	Gerencia de atención al contribuyente	Tercer día hábil de cada mes posterior a la implementación de la estrategia	Ninguno
<b>TOTAL</b>					Q 3,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

\* Ninguno: ya se cuenta con infraestructura y recursos necesarios para la aplicación de la estrategia y táctica establecida.

### **3.3.3 Estrategia 3. Implementación de un sistema de sugerencias enfocado al colaborador**

#### **3.3.3.1 Definición de la estrategia**

La Superintendencia de Administración Tributaria no cuenta con un sistema de sugerencias para que los colaboradores aporten ideas sobre mejoras del servicio al contribuyente. Se detectó que la mayoría de empleados no son escuchados, ni sus sugerencias son tomadas en cuenta para mejorar la atención al usuario, lo cual demuestra que existe comunicación insuficiente entre los empleados de área operativa y el área normativa.

Por lo anterior, es de vital importancia que la Superintendencia de Administración Tributaria implemente un sistema de sugerencias por medio del cual el personal de contacto con el contribuyente pueda transmitir sus ideas a las áreas de dirección, normativas y de coordinación, para perfeccionar los procesos y servicios y por ende, mejorar la comunicación entre las partes. El sistema de sugerencias no solamente beneficiará a la institución; sino también a los colaboradores, ya que se dará premio por los aportes que realicen.

#### **3.3.3.2 Objetivos**

- Mejorar la comunicación entre los colaboradores de contacto y la gerencia.
- Adquirir ideas de los colaboradores para mejorar la calidad en el servicio.
- Estimular la participación de todo el personal de contacto, sobre los cambios y mejoras del servicio brindado en la agencia tributaria.

### **3.3.3.3 Táctica a utilizar**

Se pretende utilizar la página de intranet de la SAT; ya que, es un medio de comunicación accesible a todo el personal y de carácter económico, en donde no se incurren en costos extras en la aplicación de la estrategia. En la página principal de la intranet deberá crearse un vínculo donde se coloque un formulario de sugerencias el cual contiene los campos siguientes:

- NIT (número de identificación tributaria del colaborador)
- Nombre
- Puesto
- Sugerencia
- Beneficio
- Área de aplicación

Al completar el formulario el colaborador debe guardar los cambios, con lo cual registrará la propuesta a implementar. (Véase anexo 7)

La Gerencia de Atención al contribuyente será la encargada de administrar el sistema de sugerencias, trasladando a las áreas correspondientes, las propuestas, para determinar la viabilidad en la aplicación.

### **3.3.3.4 Incentivo de la estrategia**

Para que la propuesta sea viable para ser aplicada, la Gerencia de Recursos Humanos deberá otorgar un premio de Q 200.00 el cual deberá registrarse en la planilla del mes y pagarse en conjunto con el salario, adicionalmente el premio debe hacerse del conocimiento del colaborador por correo electrónico interno.

### 3.3.3.5 Difusión del sistema de sugerencias

Para que el sistema de sugerencias genere resultados positivos, debe ser ampliamente difundido. Para ello, se hará necesario utilizar el correo electrónico interno, donde se enviará periódicamente correos a cada colaborador, informando los objetivos, lineamientos, incentivos y la forma en que pueden participar.

### 3.3.3.6 Control

La institución objeto de estudio deberá controlar de forma periódica el comportamiento de las sugerencias aplicadas para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos. La generación de estadísticas será fundamental en este aspecto, debido a que permitirá visualizar y analizar información real sobre el número de sugerencias implementadas de forma exitosa; para esto, se hará necesario archivar expedientes de cada una.

### 3.3.3.7 Presupuesto

En el cuadro 13, se detalla el presupuesto que la Superintendencia de Administración Tributaria deberá estimar para implementar un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador.

**CUADRO 13**  
**PRESUPUESTO ANUAL ESTIMADO DE LA ESTRATEGIA DE**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS ENFOCADO AL**  
**COLABORADOR**

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total
Sugerencias viables ingresadas en el formulario de intranet	50	Q. 200.00	Q 10,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

### **3.3.3.8 Plan de acción**

A continuación, se presenta el plan de acción correspondiente a la implementación del sistema de sugerencias enfocado al colaborador, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas y sus respectivos costos. (Véase cuadro 14)

**CUADRO 14  
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS ENFOCADO AL COLABORADOR**

**Objetivo:** facilitar la aplicación de la estrategia de implementación de estándares de servicio enfocados al colaborador

Estrategia	tácticas	Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto
Implementación de un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador	Creación de un formulario disponible en la intranet institucional	Presentación del programa a Superintendente	Asesor Investigador	Enero -2013	Ninguno
		Aprobación del programa de motivación e incentivos	Superintendente	Enero -2013	Ninguno
		Presentación de la propuesta a gerentes, jefes y supervisores	Asesor Investigador	Febrero - 2013	Ninguno
		Implementación del sistema de sugerencias en la página de intranet	Gerente de Recursos Humanos, Gerencia de atención al contribuyente, Analista informático	Marzo – 2013	Q 10,000.00
		Evaluación periódica de la estrategia para verificar alcances.	Gerencia de atención al contribuyente en conjunto con el área donde se implemente la estrategia	Tercer día hábil de cada mes posterior a la implementación de la estrategia	Ninguno
<b>TOTAL</b>					Q 10,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

\* Ninguno: ya se cuenta con infraestructura y recursos necesarios para la aplicación de la estrategia y táctica establecida.

### **3.3.4 Estrategia 4. Administración de la demanda del servicio**

Según diagnóstico realizado se pudo establecer que el contribuyente se encuentra insatisfecho con la atención que recibe en las agencias tributarias, siendo el tiempo de espera, aglomeración de personas y la desinformación, los factores que más afectan la prestación del servicio. Por tanto la Administración Tributaria debe implementar estrategias que mejoren la situación actual, buscando la optimización de recursos y menor tiempo de ejecución.

La tecnología cambia radicalmente la forma en que los gobiernos administran y ejecutan sus procesos internos y abre la posibilidad de mejorar e incrementar los canales de comunicación con los ciudadanos. Con la implementación de un sistema de citas por internet, como recurso de la gestión pública, hará de la Superintendencia de Administración Tributaria una institución prestadora de servicios accesible que cumpla con las nuevas demandas de la ciudadanía, con bajos costos, mayor transparencia, eficiencia y eficacia.

La reserva del servicio por internet es especialmente utilizada en agencias de viajes, hoteles, líneas aéreas, entre otras empresas de servicio que desean ampliar la cobertura de sus servicios a través de aquellos canales que le permitan estar siempre donde está su cliente, combinando la atención en internet con presencial, lo que hacen vislumbrar un sector renovado, que se posiciona para atender las necesidades de los consumidores, evolucionando paralelamente al incremento en la actividad en la red, lo que lo hace un sistema exitoso.

#### **3.3.4.1 Definición de la estrategia**

El sistema tendrá la capacidad de listar las agencias y servicios disponibles, tiempo promedio de espera, fechas de atención y disponibilidad del servicio, donde el contribuyente al seleccionar el día y horario en que desea ser atendido,

el sistema enviará confirmación en pantalla y correo electrónico la cual debe presentarse el día de la cita en la agencia tributaria.

#### **3.3.4.2 Propósito de la estrategia**

Tiene por finalidad la reserva del servicio para una agencia, fecha y horario a conveniencia del contribuyente.

#### **3.3.4.3 Objetivos**

- Aumentar la satisfacción del contribuyente, brindándole la oportunidad de planificar el servicio que necesita según sus necesidades.
- Mejorar la interacción con los contribuyentes.
- Mayor transparencia, eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos.

#### **3.3.4.5 Táctica a utilizar**

Para implementar la presente estrategia, la Superintendencia de Administración Tributaria, deberá desarrollar un sistema de citas, de acuerdo a un diseño propuesto. (Véase anexo 9)

#### **3.3.4.6 Acciones a ejecutar**

- La Gerencia de Informática será la responsable del desarrollo del sistema, para lo cual debe disponer de un ingeniero en sistemas bajo el renglón 029 por un período de un año.
- La Gerencia de atención al contribuyente será la responsable de verificar el desarrollo y funcionamiento del sistema, efectuando las pruebas de funcionalidad respectivas.

- Deberá dispone de dos personas por agencia a las cuales se les asignará la gestión de servicios por medio de citas.

### 3.3.4.7 Difusión de la estrategia

Para que la estrategia genere resultados efectivos, deberá ser comunicada al contribuyente y colaboradores de la forma siguiente:

- Campaña publicitaria (contribuyente)
- Intranet y correo electrónico (cliente interno)

### 3.3.4.8 Presupuesto de Implementación de la estrategia de administración de la demanda del servicio

En el cuadro 15, se detalla el presupuesto que la Superintendencia de Administración Tributaria deberá estimar para implementar el sistema de citas por internet.

**CUADRO 15**  
**PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE SOLICITUD DE CITAS POR INTERNET**

Recurso	Cantidad	Tiempo	Costo mensual / unitario	Costo anual
Contratación ingeniero en sistemas	1	Un año	Q.10,000.00	Q. 120,000.00
<b>TOTAL</b>				Q 120,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

El presupuesto de divulgación del sistema se estima en la estrategia de comunicación e interacción con el contribuyente.

#### **3.3.4.9 Control**

La gerencia de informática supervisará al ingeniero en sistemas que sea contratado para el desarrollo del sistema. La institución, deberá verificar continuamente el funcionamiento, realizando los ajustes correspondientes para su mejora. Debe evaluar el cumplimiento de las expectativas del cliente acerca del servicio, lo cual podrá conocerse a través de encuestas periódicas de evaluación del servicio.

#### **3.3.4.10 Plan de acción**

En el plan de acción correspondiente, se establecen los aspectos para la implementación, del sistema de solicitud de citas por internet, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas, materiales y sus respectivos costos. (Véase cuadro 16)

**CUADRO 16**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO**

**Objetivo:** facilitar la aplicación de la estrategia de administración de la demanda del servicio.

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Administración de la demanda del servicio</b>	<b>Establecimiento de un sistema de citas por internet</b>	Presentación del programa a Superintendente	Asesor Investigador	Enero -2013	Ninguno
		Aprobación del programa de motivación e incentivos	Superintendente	Enero -2013	Ninguno
		Desarrollo del sistema de citas por internet.	Gerente de Recursos Humanos, Gerencia de atención al contribuyente	Febrero – Septiembre 2013	Q 120,000.00
		Contratación de un ingeniero en sistemas	Gerencia de informática	Septiembre 2013	Ninguno
		Realización de pruebas de funcionalidad	Gerencia de informática	Septiembre 2013	Ninguno
		Evaluación periódica de la estrategia para verificar alcances.	Gerencia de atención al contribuyente en conjunto con el área donde se implemente la estrategia	Tercer día hábil de cada mes posterior a la implementación de la estrategia	Ninguno
		Divulgación del sistema cliente interno	Gerencia de comunicación social externa	Septiembre 2013	Ninguno
Divulgación del sistema al cliente externo	Gerencia de comunicación social externa	Octubre – Noviembre 2013	*		
<b>TOTAL</b>					Q 120,000.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

\* Ninguno: ya se cuenta con infraestructura y recursos necesarios para la aplicación de la estrategia y táctica establecida.

\* El presupuesto de divulgación del sistema se estima en la estrategia de comunicación e interacción con el contribuyente.

### **3.3.5 Estrategia 5. Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo**

#### **3.3.5.1 Definición de la estrategia**

En la actualidad es importante determinar la posición de la institución en el largo plazo, lo cual es determinado por la opinión de los contribuyentes sobre el servicio que recibe. Para que el contribuyente se forme una opinión positiva, la institución debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas.

Por tanto, dada la importancia de la satisfacción de las expectativas del cliente, es necesario disponer de información adecuada que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad obtenido.

Para recabar la información precisa de evaluación de los diferentes aspectos que componen el servicio en las agencias tributarias, es necesario disponer de un instrumento que la institución pueda utilizar para comprender mejor la percepción que tienen los contribuyentes respecto al servicio, evaluando los elementos que el contribuyente considera como indispensables para sentirse satisfecho.

#### **3.3.5.2 Objetivos**

- Evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del contribuyente.
- Obtener los insumos para la mejora constante del servicio.
- Comprender las necesidades y expectativas de los contribuyentes.
- Medir el desempeño del servicio identificando áreas críticas o vulnerables del proceso de servicio.

### **3.3.5.3 Táctica a utilizar**

Se utilizará un cuestionario como instrumento de evaluación de la calidad del servicio e identificación de áreas críticas o vulnerables de los procesos internos que conforman el servicio brindado al contribuyente.

### **3.3.5.4 Acciones a realizar**

#### **a. Identificación de dimensiones de la calidad del servicio**

Para evaluar la calidad del servicio, es indispensable formular las variables objeto de revisión, los cuales por sus características son de fundamental importancia en el desempeño del servicio. Para el servicio brindado en la agencia tributaria, puede identificarse las siguientes dimensiones:

- Elementos tangibles
  - Localización
  - Acceso
  - Conveniencia en cuanto a la ubicación
  - Espacio y comodidad
  - Material informativo
  - Limpieza
  - Vestuario adecuado
  - Iluminación y temperatura agradable
- Capacidad de respuesta
  - Conveniencia en horario de atención al público
  - Tiempo de espera
  - Voluntad y disposición a ayudar por parte del personal
  - Personal suficiente
- Seguridad
  - Información suficiente y completa sobre el servicio

- Seguridad y confianza reflejada por el personal
- Preparación técnica adecuada del personal
- Explicación y resolución de dudas
- Empatía
  - Atención personalizada y suficiente
  - Amabilidad y cortesía del personal

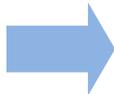
**b. Diseño del instrumento de evaluación**

El diseño del cuestionario debe estar enfocado en las dimensiones y variables previamente establecidas. (Véase anexo 6) Se aplicará escalas de medición, asignando para su valor una puntuación de 1 a 5, dicha valoración se define la forma siguiente:

Valor	Descripción valor
1	Muy insatisfactorio, resultado muy desfavorable
2	Insatisfactorio, ha habido algún desacuerdo por no determinante
3	Dentro de lo normal, sin nada que reseñar ni a favor ni en contra
4	Satisfactorio, en general todo ha ido bien
5	Muy satisfactorio, todo ha ido especialmente bien, nos volvería a visitar y nos recomendaría
N/A	No aplica

**c. Medición de la evaluación del servicio**

Debe seleccionarse una muestra representativa de los contribuyentes y aplicar el cuestionario auto-administrado en el lugar de prestación del servicio. Para estimar la muestra se propone la formula siguiente:

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


Dónde:

Z = valor de área

p.q = % de probabilidad (0.50) (0.50)

E = Error estimado

N = Población

La medición deberá efectuarse de forma trimestral, siendo la Gerencia de Atención al Contribuyente la encargada de la recolección, tabulación de información y presentación de resultados.

#### **d. Procesamiento y análisis de la información**

Finalmente mediante el análisis de la calificación obtenida de los elementos evaluados, debe identificarse los factores críticos, que pueden ser negativos para el desarrollo de un servicio de calidad, donde es necesario realizar esfuerzos para su pronta solución y adaptar el servicio a la demanda del contribuyente.

#### **3.3.5.5 Implicaciones para la dirección**

La metodología propuesta permitirá llegar a mediciones confiables, válidas que pueden servir de base para la acción, seguimiento y supervisión del progreso de la calidad del servicio en el marco de los programas de garantía de la calidad que deben instrumentar las agencias tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria. La institución podrá utilizar los resultados del modelo y la metodología en varias formas: para identificar y clasificar por orden las dimensiones de la calidad del servicio que son claves para los clientes, para medir comprender las necesidades y expectativas de los clientes externos acerca de la calidad del servicio y asegurarse si se está cumpliendo o no con dicha expectativa, para identificar aquellas secciones, áreas, divisiones y agencias con mejor desempeño de la calidad y “aprender del mejor de la clase” y anticiparse a las necesidades de los contribuyentes.

La evaluación de la calidad del servicio en la institución permitirá a los directivos conocer las diferencias del mismo y tomar decisiones en el nivel de la gerencia orientadas a la prestación de servicios de calidad. Una organización con un nivel de excelencia en el servicio, producen beneficios positivos en términos de eficiencia operacional, gestión de la atención, recaudación e imagen pública.

### **3.3.5.6 Presupuesto para la evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo**

En el cuadro 17, se detalla el presupuesto que la Superintendencia de Administración Tributaria deberá estimar para implementar la estrategia de monitoreo de la satisfacción del contribuyente.

**CUADRO 17  
PRESUPUESTO PARA LA IMPLIMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE  
EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**

<b>Recurso</b>	<b>Cantidad aproximada</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Impresión trimestral de cuestionarios</b>	400 impresiones de forma trimestral, 1,600 al año	0.20 c/u	Q.320.00

Fuente: elaboración propia, 2012.

### **3.3.5.7 Plan de acción**

En el plan de acción correspondiente, se establecen los aspectos para la implementación de la estrategia de monitoreo de la satisfacción del contribuyente, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas y sus respectivos costos. (Véase cuadro 18)

**CUADRO 18**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**

Objetivo: facilitar la aplicación de la estrategia de evaluación periódicamente la satisfacción del cliente externo					
Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto
Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo	Implementación de un instrumento de evaluación del servicio	Presentación de estrategia directivos	Asesor Investigador	Enero -2013	Ninguno
		Aprobación de la estrategia de monitoreo de la satisfacción del cliente externo	Superintendente Gerencia de atención al contribuyente	Enero -2013	Ninguno
		Presentación de la propuesta a gerentes, jefes y supervisores de agencias tributarias y gerencia de atención al contribuyente	Asesor Investigador	Febrero - 2013	Ninguno
		Aplicación del instrumento de medición	Gerencia de atención al contribuyente	Marzo – 2013	Q. 320.00
		Tabulación y análisis	Gerencia de atención al contribuyente	Marzo – 2013	Ninguno
		Evaluación periódica de la estrategia para verificar alcances.	Gerencia de atención al contribuyente en conjunto con el área donde se implemente la estrategia	15 días hábiles posteriores a la verificación efectuada	Ninguno
<b>TOTAL</b>					Q. 320.00

Fuente: Elaboración propia, 2012.

\* Ninguno: ya se cuenta con infraestructura y recursos necesarios para la aplicación de la estrategia y táctica establecida.

## **Estrategia 6. Comunicación e interacción con el cliente externo**

Existen elementos propios de la mezcla promocional que le permitirán a la institución, una mejor proyección e interacción hacia su mercado objetivo, y con ello mejorar la imagen pública y elevar el nivel de cumplimiento tributario de los contribuyentes. Dentro de estos elementos y los más aplicables para la institución son: la publicidad y marketing directo.

### **3.3.6.1 Definición de la estrategia**

La estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo estará basada específicamente en proporcionar al contribuyente, un mensaje basado en el ofrecimiento de servicios de calidad haciendo énfasis en que la institución se preocupa por la satisfacción del contribuyente. Los mensajes serán pautados en medios de impacto y efectivos actualmente para la organización.

### **3.3.6.1 Objetivo de la estrategia**

Dar a conocer al mercado objetivo los servicios y la filosofía de servicio imperante dentro de la organización, mejorando la imagen pública e incrementando el nivel de cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

### **3.3.6.2 Tácticas a implementar:**

Para la efectiva ejecución de la estrategia es necesaria la aplicación de los elementos de la mezcla promocional siguientes:

- a. Campaña publicitaria
- b. Mercadeo directo

## **a. Campaña publicitaria**

La publicidad se aplicará mediante una campaña publicitaria, dentro de la cual se realizará el diseño de un anuncio para ser pautado en el periódico y la impresión de trifoliales, de igual forma comunicado dentro del sitio Web en internet.

### **a.1 Elementos de la campaña publicitaria**

#### **a.1.1 Definición del servicio**

- **Marca:** SAT (Superintendencia de Administración Tributaria)
- **Servicio:** servicios tributarios
- **Beneficio:** mayor proyección hacia su mercado objetivo

#### **a.1.2 Definición del grupo objetivo**

El grupo objetivo está constituido por todos los contribuyentes que requieran servicios tributarios en las agencias tributarias.

#### **a.1.3 Geográfico**

La captación de contribuyentes se enfoca principalmente en la ciudad de Guatemala, aunque no se descarta que también exista demanda insatisfecha que pueda ser atendida en el interior del país.

#### **a.1.4 Psicográfico**

Personas que en sus requerimientos desean servicios ágiles, sencillos, oportunos y que posean la información necesaria en cuanto a requisitos y medios para su obtención, además que contengan características de calidad y excelencia en su ejecución.

### **a.1.5 Hábitos de medios**

El grupo objetivo se encuentra expuesto principalmente a medios de publicidad escritos como anuncios en periódicos especialmente los que poseen mayor circulación a nivel nacional, (Nuestro Diario y Prensa Libre) volantes, afiches puestos en las agencias tributarias y mensajes publicados a través del portal SAT.

### **a.2 Técnica de medio**

Los servicios ofrecidos por la Superintendencia de Administración Tributaria, se darán a conocer al mercado objetivo mediante la siguiente técnica:

- Anuncio en periódico
- Trifoliar
- Banner stand

### **a.3 Concepto publicitario**

La institución dará a conocer sus servicios, así como los valores organizacionales orientados específicamente a la satisfacción del contribuyente, esto a través del siguiente eslogan:



*Rapidez, eficiencia y exactitud para brindarle un mejor servicio*

El objetivo del slogan es crear un sentido de responsabilidad y compromiso interno a nivel institucional, respecto a brindar un servicio ágil y eficiente, mejorando la imagen que la institución proyecta externamente.

#### **a.4 Propuesta al contribuyente**

El ofrecimiento será básicamente la oferta de servicios en agencias tributarias de la ciudad de Guatemala; además, de la importancia que tiene para la institución contar con contribuyentes satisfechos.

#### **a.5 Promesa básica**

Proporcionar al cliente un servicio de calidad y solventar sus requerimientos de servicio y a la mayor brevedad posible; sin recurrir a realizar promesas exageradas que no sean cumplidas.

#### **a.6 Objetivo de medios**

Cubrir como mínimo el 25% de mercado objetivo total, esto dentro de los alcances de tiempo que durará la campaña publicitaria.

#### **a.6 Racional de medios**

La propuesta consiste en pautar un anuncio en el diario Prensa Libre debido a que es uno de los periódicos de mayor circulación en el país, siendo esta una ventaja efectiva para dar a conocer los servicios que ofrece la Superintendencia de Administración Tributaria en una agencia tributaria de la ciudad de Guatemala y el portal SAT como el medio oficial de comunicación de requisitos, noticias e información de interés.

En el trifoliar se pretende que el contribuyente tenga un panorama general sobre los servicios que se ofrecen una agencia tributaria, la nueva filosofía organizacional y los nuevos servicios puestos a disposición del contribuyente. Debe colocarse en la entrada de cada agencia un banner stand donde se promocióne el uso del sistema de citas, servicios y de los diferentes medios de comunicación: página Web, call center, redes sociales y Web chat.

A continuación se especifican los elementos a emplear dentro de los medios seleccionados, tomando en consideración las ventajas de cada uno dentro de su utilización por la institución.

## **a.7 Diseño anuncios**

### **a.7.1 Anuncio en periódico**

El anuncio muestra las diferentes opciones de servicio que se brindan en una agencia tributaria, el logo de la institución y eslogan propuesto, así como las diferentes opciones de contacto. (Véase anexo 10)

- Medio: publicidad impresa
- Cliente: SAT (Superintendencia de Administración Tributaria)
- Producto: servicios tributarios
- Nombre: opciones de servicios en agencias tributarias
- Campaña: informativa
- Dimensiones: ancho 4.916”, alto 9.333”

### **a.7.2 Trifoliar**

Se propone dentro de la estrategia de publicidad la elaboración de un trifoliar que contenga información general sobre la misión, visión, así como un detalle de los servicios que se ofrecen, medios de información y comunicación existentes. Sus dimensiones serán de 8.5 por 11 pulgadas y será realizado a full color. (Véase anexo 11) Será distribuido a los contribuyentes que visitan las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, y serán proporcionados por la recepcionista al momento de su ingreso; además, serán enviados al contribuyente por medio de citaciones y avisos. También serán colgados en el portal SAT. Con esto, se

pretende crear un sistema de información sobre los servicios que se ofrecen, así como la filosofía de servicio y de los medios de comunicación e información que SAT posee a disposición del contribuyente, con el fin de solventar las necesidades y sugerencias proporcionadas por el cliente externo.

### **a.7.3 Banner stand**

El banner stand es una eficaz herramienta de marketing dado su facilidad para publicitar los servicios, pudiendo abarcar un grupo objetivo importante en comparación con otros medios, siendo capaz de conseguir la atención deseada y comunicar de mejor forma el mensaje al contribuyente.

Especificaciones:

- Banner stand: 80\*180cm
- Material de impresión: vinil
- Medidas de impresión: 80\*180cm

Con el banner stand, se dará a conocer los servicios actuales y nuevos puestos a disposición del contribuyente. (Véase figura 10 y 11)

**FIGURA 10**

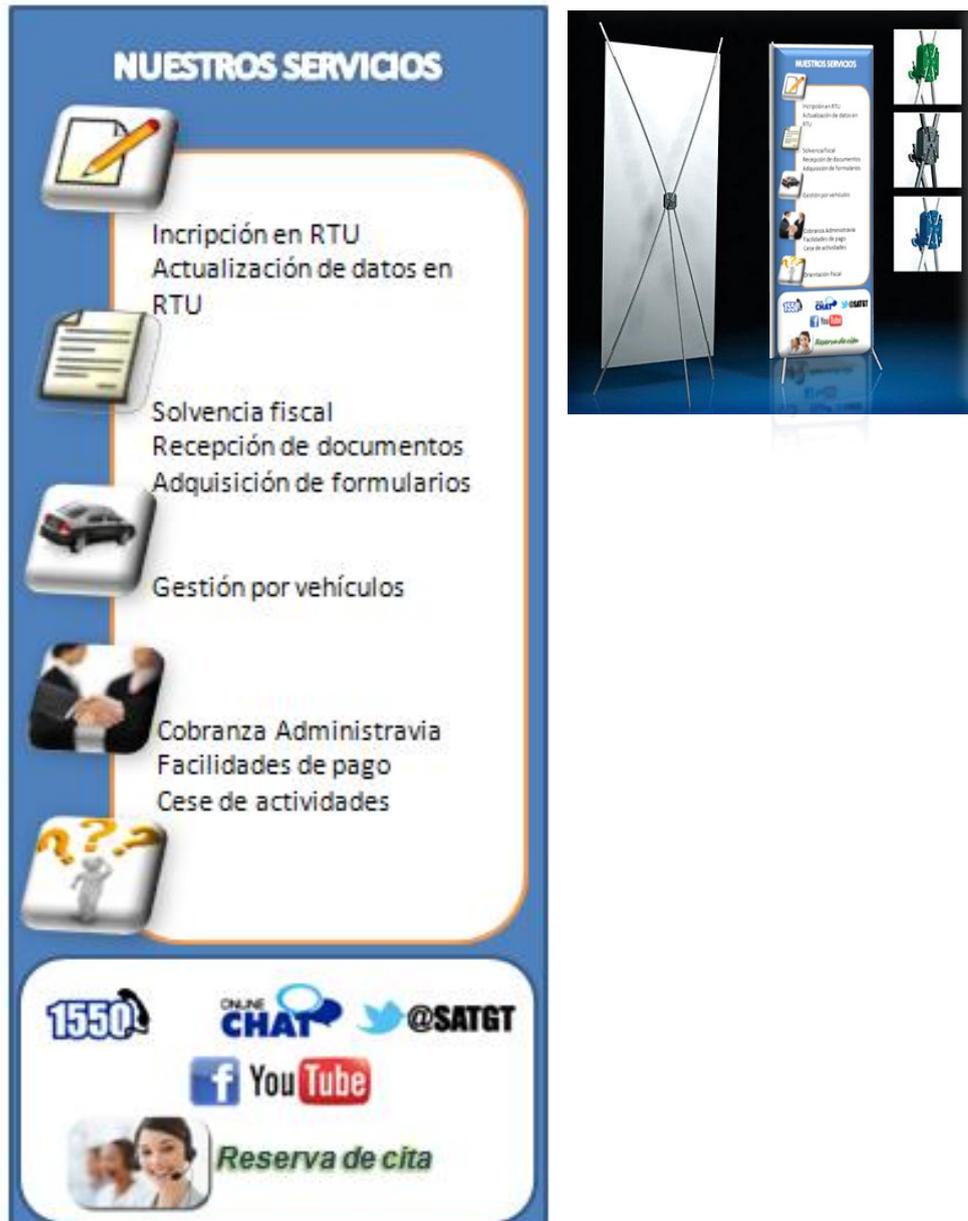
**MODELO DE MATERIAL INFORMATIVO**

Tema: Servicios tributarios

Medio: Banner stand

Dimensiones: 80\*180cm

Material de impresión: vinil



Fuente: Elaboración propia, 2012.

**FIGURA 11**

**MODELO DE MATERIAL INFORMATIVO**

Tema: nuevos servicios  
Medio: Banner stand  
Dimensiones: 80\*180cm  
Material de Impresión: vinil



Fuente: Elaboración propia, 2012.

## **b. Mercadeo directo**

La utilización de la estrategia de mercadeo directo, permitirá a la institución, obtener un acercamiento con el contribuyente, siendo utilizada como un sistema de información más personalizado y efectivo.

El portal de internet y el correo electrónico, se han convertido en los medios más eficaces de comunicación existente, cuyo aprovechamiento puede generar excelentes resultados para la organización, para dar a conocer su amplia gama de productos y servicios y ser una excelente estrategia para mejorar la imagen pública ante los ciudadanos.

### **b.1 Objetivo de marketing directo**

La aplicación de la estrategia de mercadeo directo permitirá obtener una mejor interacción con el contribuyente, manteniendo con esto canales de comunicación efectivos, donde se pueda hacer llegar de una forma más rápida y personalizada información que permitan a los contribuyentes mantenerse en contexto sobre los servicios que se ofrecen para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

### **b.2 Aplicación del mercadeo directo**

La estrategia de mercadeo directo, será aplicada a través del envío de información a los contribuyentes, correspondiente a los servicios actuales, noticias de interés, vencimiento de impuestos y mejoras que realice la institución enfocadas a prestar un mejor servicio al ciudadano. Además, del rediseño del portal de internet que muestre de forma ordena la información con atractivo visual permita una mejor interacción con el contribuyente.

### **b.2.1 Correo electrónico**

Para esto, se hace necesario que la persona encargada de la Gerencia de atención al contribuyente, realice una actualización de la base de datos de la institución, esto con el objetivo de verificar que las cuentas de correo electrónico sean las correctas y efectuar el seguimiento correspondiente verificando que los destinatarios reciban la información a través de la confirmación de los correos electrónicos.

### **b.2.1 Sitio Web institucional**

La mayoría de contribuyentes que han visitado el portal de la institución posee una percepción negativa acerca del mismo, siendo necesario el rediseño del portal en internet, de manera que este llene las expectativas del contribuyente y sea el principal medio de comunicación e interacción. (Véase anexo 12)

### **3.3.6.3 Presupuesto de la estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo**

Los costos que genera la estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo, en la publicación de las tácticas publicitarias y de mercado directo se presentan en el presupuesto publicitario correspondiente. (Véase cuadro 19)

**CUADRO 19**  
**PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN CON**  
**EL CLIENTE EXTERNO**

No.	Medio Escrito	Tamaño	Inserciones	Período/ unidades	Costo Unitario	Total
1	Elaboración y diseño de arte	-	-	-	Será realizado por el Depto. Comunicación social externa	Q 0.00
2	Prensa Libre	33x25 cm	1 publicación por mes	6 meses	Q 12,000.00	Q 72,000.00
3	Trifoliar	8.5 * 11	Full color tiro y retiro	1,000 unidades	Q 2.00 c/u	Q 2,000.00
4	Banner publicitario	80*180cm		10 unidades	Q 350 c/u	Q 3,500.00
5	Impresión en vinil	80*180cm		10 impresiones	Q 125 c/u	Q 1,250.00
<b>Total</b>						<b>Q 78,750.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2012.

#### **3.3.6.4 Plan de acción**

En el plan de acción correspondiente, se establecen los aspectos para la implementación de la estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo, en donde se definen y asignan las actividades a realizar, responsables, fechas y sus respectivos costos. (Véase cuadro 20)

**CUADRO 20**  
**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN**  
**CON EL CLIENTE EXTERNO**

**Objetivo:** Facilitar la aplicación de la estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo.

Estrategia		Tácticas	Actividades	Responsable	Fecha	Presupuesto
Estrategia de comunicación e interacción con el cliente externo	<b>Publicidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncio en periódico</li> <li>• Trifoliar</li> <li>• Banner publicitario</li> </ul> <b>Mercado directo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Portal SAT</li> </ul>	Presentación de estrategia directivos	Asesor Investigador	Enero -2013	Ninguno	
		Aprobación de la estrategia de monitoreo de la satisfacción del contribuyente	Superintendente Gerencia de atención al contribuyente	Enero -2013	Ninguno	
		Presentación de la propuesta a gerentes, jefes y supervisores de la gerencia de atención al contribuyente y comunicación social externa	Asesor Investigador	Febrero - 2013	Ninguno	
		Cotización de servicios y materiales	Comunicación social externa	Marzo -2013	Ninguno	
		Diseño de publicidad impresa	Comunicación social externa	Marzo – 2013	Ninguno	
		Diseño de portal SAT y correos electrónicos	Comunicación social externa	Marzo – 2013	Ninguno	
		Implementación de las tácticas planificadas para la estrategia	Comunicación social externa y Gerencia de atención al contribuyente	Marzo – 2013	Q. 78,750.00	
<b>TOTAL</b>					Q. 78,750.00	

Fuente: elaboración propia, 2012.

### 3.4 Costo de la propuesta de marketing de servicios

En el cuadro 21 se presenta el costo total de la implementación de las estrategias de marketing de servicios. Se debe considerar el costo oportunidad que representa dicha inversión, ya que con una cultura organizacional orientada al servicio y la utilización eficiente del servicio al cliente, la institución podrá alcanzar sus objetivos organizacionales satisfactoriamente y consolidarse en la mente del ciudadano como una institución confiable y transparente.

**CUADRO 21**  
**COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA DE MARKETING DE SERVICIOS**

Descripción	Inversión
Implementación de una cultura organizacional orientada a optimizar la calidad del servicio brindado al cliente externo en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala	Q. 73,480.00
Establecimiento de estándares de servicio enfocados al contribuyente	Q. 3,000.00
Implementación de un sistema de sugerencias enfocado en el colaborador	Q. 10,000.00
Administración de la demanda del servicio	Q. 320.00
Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo	Q.120,000.00
Comunicación e interacción con el cliente externo	Q. 78,750.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q.285,550.00</b>

Fuente: elaboración propia, 2012.



## CONCLUSIONES

1. La ausencia de estrategias de marketing de servicios, en las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala, provocan que se brinde un servicio inadecuado y consecuentemente un posicionamiento negativo en la mente del contribuyente, comprobándose la hipótesis planteada.
2. En la institución no se aplican estrategias de servicio al cliente como: el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio y guías de capacitación, enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, que permitan satisfacer y superar las expectativas del contribuyente.
3. Los controles existentes son insuficientes para solventar las necesidades de calidad afectando la estandarización en la prestación del servicio.
4. La inadecuada administración del personal en general dentro de la organización provoca baja productividad, desmotivación, falta de integración a los objetivos de la institución.
5. Las cuatro agencias ubicadas en la ciudad de Guatemala, no responden adecuadamente a la demanda de los contribuyentes, lo cual denota falta de planificación y estrategias de marketing en cuanto a las decisiones del canal de servicio.
6. En las agencias tributarias de la ciudad de Guatemala no se aplican estrategias para manejar las filas de espera, ni para generar el ambiente apropiado para el contribuyente.
7. Los procesos complejos y la falta de una estrategia adecuada de comunicación de los servicios ha provocado que el contribuyente esté

desinformado, desorientado y con incertidumbre respecto a la gestión que necesita, lo cual afecta el nivel de cumplimiento voluntario.

8. Los procesos actuales de monitoreo de satisfacción del cliente no han brindado los resultados esperados dado que no se evalúan todos los aspectos y situaciones de servicio.
9. La institución carece de estudios formales de tiempos de gestión en la atención del contribuyente, para los diferentes servicios disponibles en las agencias tributarias, lo cual afecta la planificación y organización del servicio ofrecido al contribuyente.
10. Las agencias tributarias carecen de instrumentos de apoyo al servicio que orienten al personal a brindar una atención adecuada, orientada a la satisfacción del contribuyente.

## RECOMENDACIONES

1. La institución debe establecer estrategias de marketing de servicios propuestas, que faciliten el cumplimiento de las expectativas del contribuyente o ciudadano y que lleven al mejoramiento de la imagen de la organización.
2. Aplicar el modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio, guías de capacitación enfocadas a mejorar el clima organizacional y la cultura de servicio, para poder satisfacer y superar las expectativas del contribuyente o ciudadano y mejorar la imagen de la organización
3. Es necesario estimular y supervisar el uso de la documentación de los procesos, de tal forma que puedan mejorarse los controles existentes y que estos puedan proveer información para corregir defectos en el desempeño del servicio.
4. La institución debe mejorar la integración del personal mediante el uso eficiente de prácticas administrativas; y a la vez, es necesario proveerse de un programa de motivación basado en objetivos, un programa de capacitación orientado al servicio. De esa forma mejorará la cultura de servicio que la organización necesita fomentar.
5. La institución para hacer frente a la demanda de servicio y cultivar un cultura tributaria en la ciudadanía, debe realizar estudios de ubicación y cantidad de las agencias abiertas al público, de modo que estas satisfagan la demanda del usuario y disminuyan al menos en un 50% las filas de espera y el tiempo de gestión.
6. Se deben aplicar estrategias, para el manejo y disminución de filas de espera, al mismo tiempo debe estandarizarse la imagen institucional en cada

agencia para la generación de un ambiente apropiado y agradable para el contribuyente.

7. Debe comunicarse al contribuyente los servicios que se ofrecen en una agencia y los requisitos necesarios para poder acceder a ello, mediante la estrategia propuesta de comunicación e interacción con el cliente externo.
8. Debe instaurarse un sistema de monitoreo de satisfacción; para que de esa forma pueda obtenerse periódicamente datos que contribuyan a mejorar los procesos.
9. La institución debe coordinar los procesos y actividades en el desarrollo del servicio, para crear una planificación de la capacidad de producción del servicio. Es necesario que la institución invierta en un estudio de tiempos y movimientos como parte del mejoramiento del sistema de gestión de calidad, con el fin de establecer el tiempo estándar para cada uno de los procesos, esto apoyará la planificación de los servicios de manera eficaz y ofrecerá certeza en el tiempo estándar por cada gestión.
10. Es necesario optimizar la administración de la atención al contribuyente, orientándola a estrategias de servicio al cliente que permitan un mejor desempeño del servicio, incluyendo el uso de prácticas de recuperación y servicio al cliente, para que los niveles de satisfacción puedan manejarse en un margen de tolerancia y de esa forma cultivar el nivel de cumplimiento voluntario.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. **Estructura organizacional de la Administración Tributaria de los países miembros del CIAT**. Undécima edición, 238 pág. Panamá, 1999.
2. Kinicki Angelo y Robert Kreitner. **Comportamiento organizacional**. McGraw Hill, Séptima Edición, 469 pág. México, 2003.
3. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración una perspectiva global**. McGraw Hill, Onceava edición, 796 pág. México, 1998.
4. Kotler, Philip y Gary Armstrong. **Fundamentos de marketing**. Pearson Prentice Hall, Sexta edición, 680 pág. México, 2003.
5. Kotler, Philip y Lee Nancy. **Marketing en el sector público**. Editorial Pearson Prentice Hall, Primera edición, 519 pág. España, 2007.
6. Kotler, Philip, Paul Bloom y Thomas Hayes. **El marketing de servicios profesionales**, Primera Edición, 422 pág. Barcelona, España, 2004.
7. Krajewski Lee, J. y Larry P. Ritzman. **Administración de Operaciones, estrategia y análisis**. Prentice Hall, Quinta Edición, 892 Pág. México, 2000.
8. Piloña Ortiz, Alfredo. **Técnicas de investigación documental y de campo**. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala, 2001.
9. Rodríguez Ardura, Inma. **Principios y estrategias de marketing**. Editorial UOC, Primera edición, 445 pág. España, 2006.

10. Zeithaml, Valerie A. y Mary Jo. Bitner. **Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa.** McGraw Hill. Segunda edición, 747 pág. México, 2002.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### Propuesta de plaquetas de filosofía institucional

Tamaño: 11 \* 15 pulgadas

Material: PVC

Atornillado a la pared, con impresión digital en vinil adhesivo



#### MISIÓN

"Administrar con efectividad el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, mediante la facilitación de las operaciones de gestión y recaudo, proveer información confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad para garantizar la obtención de metas de recaudación"



#### VISIÓN

"Ser una institución moderna que utilice las mejores prácticas de gestión tributaria y aduanera, administrando un servicio de alta calidad que produzca valor a los ciudadanos, contribuyentes y colaboradores, siendo reconocida por su excelencia operativa, prestigio y credibilidad a nivel nacional e internacional"

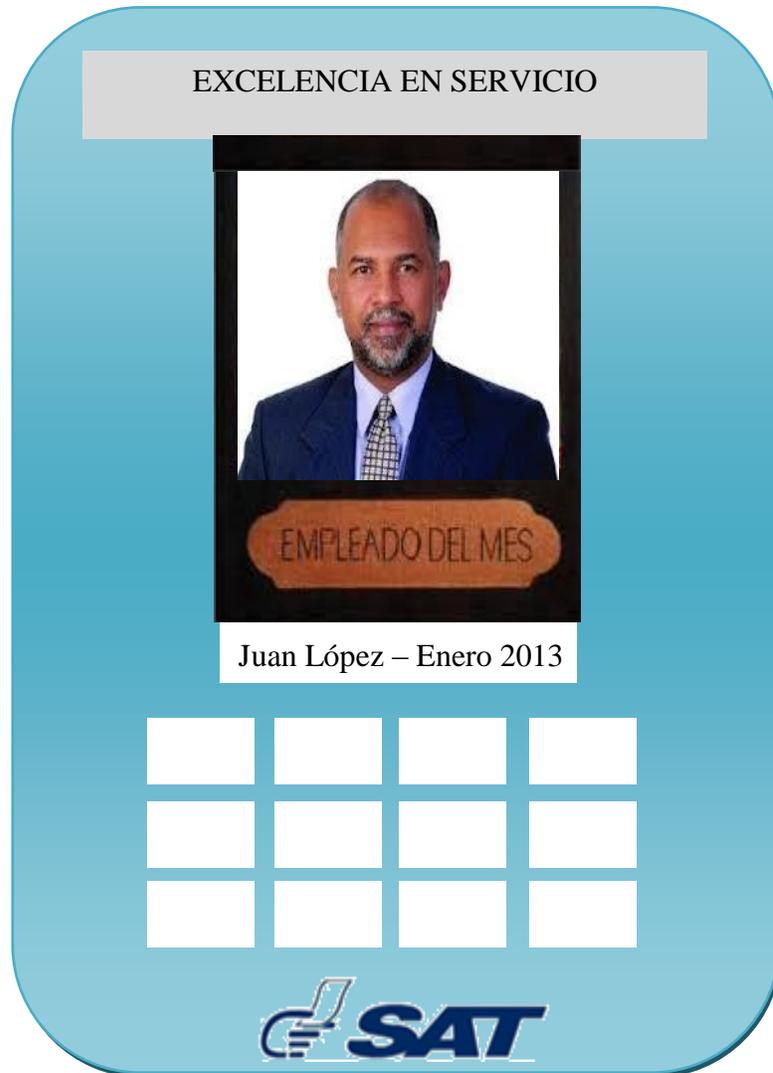
**ANEXO 2**

**Propuesta de cuadro conmemorativo de empleado del mes**

**Tamaño: 15 \* 10 pulgadas**

**Material: PVC**

**Atornillado a la pared, con impresión digital en vinil adhesivo y espacio para colocar foto de empleado**



**ANEXO 3**  
**Modelo de certificado de regalo**

Certificado de Regalo

0050548

Para: \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_

Vale por: \_\_\_\_\_

Vence el: \_\_\_\_\_

Restricciones: \_\_\_\_\_

**ANULADO**  
**CONTABILIDAD**

Ver condiciones al donar.

Firma autorizada

Firma autorizada

Solo en  **cemaco**

## ANEXO 4

### Modelo de carta de felicitación al personal de cobranza administrativa



Guatemala, \_\_\_de\_\_\_\_\_de 20\_\_\_

Señor(a) \_\_\_\_\_  
Agencia Tributaria: \_\_\_\_\_  
Presente

Estimado colaborador:

Por medio de la presente se le hace saber que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- se siente satisfecha por la labor que hasta el momento ha realizado y le felicita por la labor de cobro que ha logrado realizar en el presente año; por lo cual se ha decidido recompensarlo otorgándole un incentivo de Q\_\_\_\_\_.

Sin otro particular, se le exhorta a que continúe con la buena actitud y eficiencia que lo ha caracterizado.

Atentamente,

(f) \_\_\_\_\_  
Gerente Región Central

(f) \_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos

(f) \_\_\_\_\_  
Intendente de Administración de Operaciones

Vo.Bo. \_\_\_\_\_  
Superintendente

GG/SG  
C.C.Archivo

**ANEXO 5**  
**Modelo de carta de agradecimiento**



Guatemala, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 20\_\_

Señor(a) \_\_\_\_\_  
Agencia Tributaria: \_\_\_\_\_  
Presente

Estimado colaborador:

Por medio de la presente se le hace saber que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- agradece la eficacia, eficiencia, responsabilidad y actitud que su persona ha demostrado en la realización de su trabajo. Por lo cual se le exhorta a que continúe con su ejemplar labor, la cual es de gran importancia para la organización.

Sin otro particular,

(f) \_\_\_\_\_  
Gerente Región Central

(f) \_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos

(f) \_\_\_\_\_  
Intendente de Administración de Operaciones

Vo.Bo. \_\_\_\_\_  
Superintendente

GG/SG  
C.C.Archivo

## ANEXO 6

### Modelo de cuestionario de satisfacción del contribuyente

CÓDIGO: ST-PO-05-SC

REV.:4

FECHA: 14.04.2012

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado contribuyente: Para nosotros es importante conocer su opinión respecto a nuestro servicio para mejorar continuamente la calidad y servirle como merece.

*Por favor, valore de 1 a 5 las siguientes preguntas según su percepción:*

- 1 --> Muy insatisfactorio, resultado muy desfavorable
- 2 --> Insatisfactorio, ha habido algún desacuerdo pero no determinante
- 3 --> Dentro de lo normal, sin nada que reseñar ni a favor ni en contra
- 4 --> Satisfactorio, en general todo ha ido bien
- 5 --> Muy satisfactorio, todo ha ido especialmente bien, nos volvería a visitar y nos recomendaría

#	PREGUNTA	Valoración					
		1	2	3	4	5	N/A
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>							
1	Localizar la agencia tributaria fue fácil para usted						
2	El acceso a la agencia tributaria está bien señalado en carretera						
3	La ubicación de la agencia me parece adecuada para su finalidad						
4	El espacio de espera dentro de la agencia tributaria es cómodo y agradable						
5	Las instalaciones se encuentran limpias						
6	El material informativo es fácil de comprender (folletos, formularios, afiches, etc.)						
7	El vestuario del personal es adecuado						
8	La iluminación y temperatura ambiente es agradable						

## CONTINUACIÓN ANEXO 6

### Modelo de cuestionario de satisfacción del contribuyente

#	PREGUNTA	Valoración					
		1	2	3	4	5	N/A
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>							
9	El horario de atención al público es suficientemente amplio						
10	El tiempo de espera fue apropiado						
11	Evidencio disposición y voluntad de los empleados para ayudarme en su gestión						
12	El personal de la agencia es suficiente para atender la demanda						
<b>SEGURIDAD</b>							
13	Le dieron información suficiente de todo el procedimiento que se debe realizar para la gestión que necesita						
14	La información sobre los requisitos para realizar la gestión fue completa						
15	El personal de la agencia tributaria le han transmitido seguridad y confianza con sus explicaciones						
16	La preparación técnica del personal ha sido adecuada para atenderle						
17	Ha entendido perfectamente las explicaciones que le han dado						
<b>EMPATÍA</b>							
18	Le brindaron atención personalizada y suficiente						
19	El personal de la agencia tributaria fue amable con usted en todo momento						
20	Le saludaron al momento de ingresar a la agencia y realizar su gestión						
<b>GRACIAS POR CONTRIBUIR A MEJORAR NUESTRO SERVICIO</b>							

Fuente: elaboración propia, 2012

**ANEXO 7**  
**Boleta de presentación de sugerencias del personal**

<b>Boleta sugerencias del personal</b> <i>Datos Generales</i>				
Nombre: _____				
Departamento: _____				
Puesto: _____				
<b>Instrucciones:</b> Favor detallar en el siguiente espacio las sugerencias que usted propone para realizar mejoras en nuestros procesos internos y servicios al contribuyente				
Área a mejorar	Detalle de sugerencia	Beneficio para la institución		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <b>Análisis de Sugerencias</b>             Bonificación por             No. (s) sugerencias más efectivas            Q 200.00 c/u         </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">           Exclusivo Jefe Depto.            Propuestas a Gerencia General            1 _____            Porcentaje de efectividad 2 _____            3 _____             Total a pagar Q _____             Autorizado por: _____         </td> </tr> </table>			<b>Análisis de Sugerencias</b>  Bonificación por  No. (s) sugerencias más efectivas Q 200.00 c/u	Exclusivo Jefe Depto. Propuestas a Gerencia General 1 _____ Porcentaje de efectividad 2 _____ 3 _____  Total a pagar Q _____  Autorizado por: _____
<b>Análisis de Sugerencias</b>  Bonificación por  No. (s) sugerencias más efectivas Q 200.00 c/u	Exclusivo Jefe Depto. Propuestas a Gerencia General 1 _____ Porcentaje de efectividad 2 _____ 3 _____  Total a pagar Q _____  Autorizado por: _____			
_____ (f) Jefe de área	_____ (f) Gerente Recursos Humanos			

**ANEXO 8**  
**Modelo de evaluación de empleado del mes**

**EVALUACIÓN**  
**EMPLEADO DEL MES**

CÓDIGO: 000123

FECHA: 14.04.2013

NOMBRE \_\_\_\_\_  
AGENCIA \_\_\_\_\_  
CALIFICACIÓN FINAL \_\_\_\_\_

**Objetivo**

Evaluar el rendimiento de cada colaborador tomando en considerando la puntualidad, presencia, servicio al contribuyente, disponibilidad de atender los lineamientos cuando se le requiera y dominio de los diferentes procesos.

**PUNTUALIDAD**

- |                    |       |       |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1) Asistencia      | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 2) Llegada puntual | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**TOTAL** \_\_\_\_\_

**PRESENCIA**

- |             |       |       |       |       |       |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1) Uniforme | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 2) Gafete   | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**TOTAL** \_\_\_\_\_

**SERVICIO AL CLIENTE**

- |                                       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1) Atención y servicio al cliente     | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 2) Conocimiento del manual respectivo | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**TOTAL** \_\_\_\_\_

**DISPONIBILIDAD**

- |   |       |       |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1) Auxilio a otras áreas de trabajo                                   | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 2) Disponibilidad para trabajar después del horario y días no hábiles | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 3) Aportación de ideas  | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |
| 4) Trabajo en equipo  | ( 1 ) | ( 2 ) | ( 3 ) | ( 4 ) | ( 5 ) |

**TOTAL** \_\_\_\_\_

## PROCESOS

- |   |     |     |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1) Evidencia conocimiento de la normativa de cada procedimiento | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2) Utilización de los sistemas correspondientes                 | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3) Organiza debidamente los expedientes que posee asignados     | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

TOTAL \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

---

## ANEXO 9

### Modelo de diseño de sistema de citas por internet (reserva del servicio)

a) Modelo de pantalla principal de sistema

SISTEMA DE CITAS



PARA ACUDIR A UNA AGENCIA TRIBUTARIA SOLICITE Y CONFIRME SU CITA



- Registrar una cita
- Consultar cita
- Cancelar cita

**⚠ Avisos importantes:**

En las agencias tributarias se brinda atención **“preferentemente”** con cita.

En las agencias tributarias de la Superintendencia de Administración Tributaria, también se atiende a contribuyentes sin cita, pero con un tiempo de espera mayor, ya que se dará prioridad a la atención con cita.

Asegúrese de registrar correctamente su cuenta de correo electrónico, de lo contrario no recibirá el aviso para confirmar su cita.

## CONTINUACIÓN ANEXO 9

### Modelo de diseño de sistema de citas por internet (reserva del servicio)

b) registro del servicio

#### SISTEMA DE CITAS



#### REGISTRO DE CITA

SELECCIÓN DE AGENCIA TRIBUTARIA	SERVICIOS DISPONIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ REGIÓN CENTRAL                             <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">San Rafael</a></li> <li>Galerías Primma</li> <li>Galerías del Sur</li> <li>Zona 9</li> <li>Montserrat</li> <li>Pacific Villa Hermosa</li> </ul> </li> <li>☐ REGIÓN OCCIDENTE</li> <li>☐ REGIÓN SUR</li> <li>☐ REGIÓN OCCIDENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Inscripciones en RTU</li> <li><input type="radio"/> Actualización de datos en RTU</li> <li><input checked="" type="radio"/> Solvencia fiscal</li> <li><input type="radio"/> Habilitación de libros</li> <li><input type="radio"/> Habilitación de máquinas registradoras</li> <li><input type="radio"/> Recepción de documentos</li> <li><input type="radio"/> Gestión de vehículos</li> <li><input type="radio"/> Orientación fiscal</li> <li><input type="radio"/> Adquisición de formularios</li> <li><input type="radio"/> Gestión de convenios de pago</li> <li><input type="radio"/> Gestión de omisos</li> <li><input type="radio"/> Gestión de Cobranza Administrativa</li> </ul>

INFORMACIÓN AGENCIA TRIBUTARIA	Servicio seleccionado	Solvencia fiscal						
<p>Agencia tributaria San Rafael</p> <p>Dirección: Kilómetro 7.5 carretera al Atlántico Centro Comercial Plaza San Rafael Local 108 primer Nivel, Guatemala, Guatemala.</p> <p>Telefonos: 2267-1922 / 2267-2170</p> <p style="text-align: center;"><a href="#">Ver Mapa</a></p>	<p style="background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px;">TIEMPO PROMEDIO DE ESPERA</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr style="background-color: #4F81BD; color: white;"> <th style="width: 30%;">Agencia</th> <th style="width: 35%;">Actual</th> <th style="width: 35%;">Historico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>San Rafael</td> <td style="text-align: center;">00:50:22</td> <td style="text-align: center;">01:02:10</td> </tr> </tbody> </table>	Agencia	Actual	Historico	San Rafael	00:50:22	01:02:10	
Agencia	Actual	Historico						
San Rafael	00:50:22	01:02:10						

Siguiente
Salir



**CONTINUACIÓN ANEXO 9**  
**Modelo de diseño de sistema de citas por internet (reserva del servicio)**

e) Consulta de cita

**SISTEMA DE CITAS**

CONSULTA DE CITA

---

NIT	<input type="text" value="19319452"/>
CÓDIGO CITA	<input type="text" value="SAT00205010"/>

**SISTEMA DE CITAS**

CONSULTA DE CITA

CITA: SAT00205010

---

NIT	19319452
CÓDIGO CITA	SAT00205010
FECHA:	Viernes 31 de agosto 2012
HORA:	09:00 AM
Agencia:	San Rafael

Dirección: Kilómetro 7.5 carretera al Atlántico Centro Comercial Plaza San Rafael Local  
108 primer Nivel, Guatemala, Guatemala.

**CONTINUACIÓN ANEXO 9**  
**Modelo de diseño de sistema de citas por internet (reserva del servicio)**

f) Cancelación de cita

**SISTEMA DE CITAS**

CANCELAR CITA

---

NIT

CÓDIGO CITA

**CONSULTAR**

**CANCELAR**

**SISTEMA DE CITAS**

Cancelación cita

CITA: SAT00205010

---

NIT 19319452

CÓDIGO CITA SAT00205010

FECHA: Viernes 31 de agosto 2012

HORA: 09:00 AM

Agencia: San Rafael

Dirección: Kilómetro 7.5 carretera al Atlántico Centro Comercial Plaza San Rafael Local 108 primer Nivel, Guatemala, Guatemala.

**CANCELAR CITA**

**SALIR**

## ANEXO 10

### Modelo de anuncio publicitario

Medio: publicidad impresa en periódico

Dimensiones: Ancho 4.916", Alto 9.333"

**VISITE NUESTRAS AGENCIAS TRIBUTARIAS**

Ofrecemos todos los servicios necesarios para que cumpla con sus obligaciones tributarias



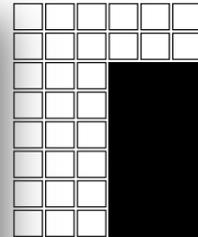
The diagram features a central light blue circle with a white arrow pointing clockwise. Four icons are placed around the circle: a document with a pencil, a document with a checkmark, a car, and a person with question marks. Text labels are placed next to each icon.

- Inscripción en RTU**  
Actualización de datos en RTU
- Cobranza administrativa**  
Facilidades de pago  
Cese de actividades
- Solvencia fiscal**  
Recepción de documentos  
Adquisición de formularios
- Orientación fiscal**
- Gestión por vehículos**

**Rapidez, eficiencia y exactitud para brindarle un mejor servicio**

**ONLINE CHAT** @SATGT 1550 **SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

<http://portal.sat.gob.gt/sitio/>



**3M X 6M**

MEDIDA  
Ancho: 4.916"  
Alto: 9.333"

## ANEXO 11

### Materia informativo

Medio: publicidad impresa en trifoliar  
Dimensiones: Ancho 28.4 cm, Alto 22 cm”

Tiro

<p><b>NUEVOS SERVICIOS</b> </p> <p>UTILICE EL NUEVO SISTEMA DE RESERVA DEL SERVICIO</p> <p>Reserve anticipadamente el servicio que desea el día y horario que más le convenga desde nuestra página en internet</p>  <p>Visite nuestro nuevo sitio en internet</p>  <p><i>Rapidez, eficiencia y exactitud para brindarle un mejor servicio</i></p> <p><a href="http://portal.sat.gob.gt/sitio/">http://portal.sat.gob.gt/sitio/</a></p>	<p><b>AGENCIAS TRIBUTARIAS Y MEDIOS DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE</b></p> <p><b>Agencia San Rafael</b> Kilometro 7.5 carretera al Atlántico Centro Comercial Plaza San Rafael Local 108 primer Nivel, Guatemala, Guatemala.</p> <p><b>Agencia Galerías Primma</b> Calzada Roosevelt 14-82 zona 7 Centro Comercial Galerías Primma primer Nivel Local 130 Guatemala, Guatemala.</p> <p><b>Agencia Galerías del Sur</b> Calzada Aguilar Batres 34-70 zona 11 Centro Comercial Galerías del Sur primer nivel locales 13 y 14 Guatemala, Guatemala.</p> <p><b>Oficina Tributaria Zona 9</b> 7a. Avenida 7-07 Zona 9, Edificio Arrend</p> <p>  </p> <p> </p>	<p> SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA</p>  <p><b>Rapidez, eficiencia y exactitud para brindarle un mejor servicio</b></p> 
--	--	--

**CONTINUACIÓN ANEXO 11**  
**Material informativo**  
Medio: publicidad impresa en trifoliar  
Dimensiones: Ancho 28.4 cm, Alto 22 cm”

**Retiro**

NUESTRA CULTURA	NUESTROS VALORES	NUESTROS SERVICIOS
 <p><b>Misión</b> Administrar con efectividad el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, mediante la facilitación de las operaciones de gestión y recaudo, proveer información confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad para garantizar la obtención de las metas de recaudación.</p> <p><b>Visión</b> Ser una institución moderna que utilice las mejores prácticas de gestión tributaria y aduanera, administrando un servicio de alta calidad que produzca valor a los ciudadanos, contribuyentes y colaboradores, siendo reconocida por su excelencia operativa, prestigio y credibilidad a nivel nacional e internacional.</p>	 <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Liderazgo participativo</li><li>▶ Vocación de servicio</li><li>▶ Trabajo en equipo</li><li>▶ Orden y disciplina</li><li>▶ Reconocimiento</li></ul> 	 <p>Inscripción en RTU Actualización de datos en RTU</p>  <p>Solvencia fiscal Recepción de documentos Adquisición de formularios</p>  <p>Gestión por vehículos</p>  <p>Cobranza Administrativa Facilidades de pago Cese de actividades</p>  <p>Orientación fiscal</p>

# ANEXO 12

## Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: menú inicio

The screenshot displays the proposed home page for the SAT website. At the top left is the SAT logo with the text 'SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA'. To the right is a search bar with a 'BUSCAR' button, followed by icons for 'Agencias SAT', '1550', 'Call center', 'CHAT', 'Consulta Chatonline', and 'Mail'. A navigation menu below the search bar includes buttons for 'Quiénes somos', 'Oficina virtual', 'Estudios tributarios', 'Leyes', 'Portal transparencia', and 'Denuncias'. On the right side of the menu, it says 'SÍGUENOS EN:' with icons for Twitter (@SATGT), Facebook, and YouTube. The main content area features a large banner image of two women in call center headsets. The text on the banner reads: 'Rapidez, eficiencia y exactitud para brindarle un mejor servicio'. Below the banner, there are several sections: 1. 'VENCIEMIENTOS:' with a calendar for October 2012 highlighting the 4th as 'jueves' and '4 octubre 2012'. The text below the calendar says 'Octubre 4 Al Impuesto Distribución del Petróleo Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo.' 2. 'CONSULTA DE IMPUESTO A PAGAR:' with buttons for 'AUTOLIQUIDACIÓN IMPUESTOS' and 'IMPUESTO SOBRE CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS'. 3. 'PRESENTACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS:' with buttons for 'DECLARAGUATE' and 'BANCASAT', and a dropdown menu 'Elija su banco'. 4. 'ÚNETE A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO:' with a button 'INGRESA TU CURRÍCULA DIRECTAMENTE A NUESTRA BASE DE DATOS' and a URL 'http://www.sat.gub.gq'. 5. 'NOTICIAS:' with several news items: 'Formularios de ISO y Facturas Especiales ya están en Declaraguato', '64% de contribuyentes de IVA General usan formularios electrónicos', 'Punto resolutorio sobre exención del ISO en el régimen general (0%)', 'BAM se adhirió a Declaraguato', and 'IPRIMA - Impuesto Específico a la Primera Matrícula de Vehículos Automotores Terrestres'. 6. 'RECOMENDAMOS:' with the text 'Modernización, Transparencia, Ética, Integridad y SAGBE' and a link to 'La Comisión Portuaria Nacional, en entrevista realizada a la Representante de la SAT en Transparencia Institucional e Integridad (Campeona de Ética), públicos'. 7. A 'Reserva de cita' button with a small image of a woman. At the bottom left is the 'infosat' logo with the text 'Impulsando el Gobierno Electrónico Guatemala, Centroamérica' and a form to 'Inscribirse al boletín'. At the bottom right are links for 'Políticas de Privacidad' and 'Noticias PortalSAT'. The footer contains 'Superintendencia de Administración Tributaria 2012' and logos for 'Internet Segura' and 'SITELPITAN'.

# CONTINUACIÓN ANEXO 12

## Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: estudios tributarios

**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

INICIO | ACERCA DE CENSAT | GALERÍA DE EVENTOS | BIBLIOTECA VIRTUAL | CONTÁCTENOS | PORTAL SAT

Capacitación Audiovisual » Capacitación Presencial » Cápsulas informativas » Novedades

**Portal Censat**

El Centro de Capacitación Tributaria y Aduanera para Contribuyentes -CENSAT-, Licenciado Víctor Salomón López Zaldaña, le da la más cordial ¡BIENVENIDA! al portal de capacitación.

Buscar  
Ingrese su Búsqueda

Artículos Aleatorios

**PUBLICACIONES RECIENTES**

**CAPACITACIÓN REGIÓN NORORIENTE...**

**CAPACITACIÓN EN LA REGIÓN CENT...**

Capacitación sobre las Reformas...

**¿QUIÉN DEBE PAGAR EL ISO?**

Punto resolutivo sobre exención del ISO en el régimen general (5%) Los contribuyentes que pagan el ISR con una tarifa fija sobre sus ingresos, conforme el artículo 44 del Decreto número 26-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto sobre la Renta, durante...

**LEY ANTIEVASIÓN II**

Bienvenidos a esta capacitación sobre los decretos 4 y 10 2012 del Congreso de la República, que modifican las leyes siguientes: 1. Reformas al Impuesto Sobre la Renta 2. Reformas al Impuesto al Valor Agregado 3. Disposiciones para el Fortalecimiento de...

**PROXIMOS EVENTOS**

« Eventos Anteriores Próximos eventos »

octubre 2012

MA	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4

**¡Inscríbase YA!**

## CONTINUACIÓN ANEXO 12 Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: portal transparencia



## CONTINUACIÓN ANEXO 12 Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: oficina tributaria



**SAT**  
SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA

BUSCAR

 Inicio | [Mapa del Sitio](#)

Aduanas

Cobranza

Formularios

Vehiculos

Registro Tributario Unificado

SISTEMA DE CITAS



[Organización](#)  
[Manuales y Guías](#)  
[Requisitos](#)  
[Consultas](#)



[Autoliquidación](#)  
[Tasa de interes y mora](#)  
[Guías](#)  
[Requisitos](#)  
[\\* Solvencia fiscal](#)  
[\\* Facilidades de pago](#)



[AsisteLight](#)  
[Lista general de formularios \(trámites y pago de impuestos\)](#)



[Trámites y requisitos](#)  
[Multas emetra](#)  
[Multas emistra](#)  
[Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres](#)  
[Aviso de robo vehículos](#)  
[Aviso de transferencia de dominio de vehículos](#)  
[Aviso de legalización de firmas por traspaso de vehículos terrestres](#)



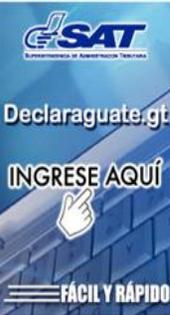
[Tramites y requisitos](#)  
[Gestores Tributarios](#)  
[Códigos Actividades Económicas](#)



[Solicitud de cita](#)  
[Consulta cita](#)  
[Cancelación cita](#)







**Declaraguat.gt**  
**INGRESE AQUÍ**  
**FÁCIL Y RÁPIDO**

## CONTINUACIÓN ANEXO 12 Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: leyes

Inicio ▶ Leyes ▶ Legislación

 Inicio de Descargas

 Buscar documento

 **Legislación**  
Leyes, reglamentos, acuerdos, códigos y documentos sobre aplicación técnica de las leyes tributarias, aduaneras y otras relacionadas.

**Categorías**

	Archivos
 Legislación NO Vigente	11
 Legislación Relacionada	215
 Legislación Aduanera	52
 Legislación Tributaria	102

## CONTINUACIÓN ANEXO 12 Diseño de nuevo sitio de internet SAT

Vista: Quiénes somos

The screenshot shows the 'Quiénes somos' (Who we are) page of the SAT website. At the top, there is a navigation bar with the SAT logo, a search bar, and links for 'Agencias SAT', '1550', 'Call center', 'ONLINE CHAT', 'consulta chat online', and 'Mail SAT'. Below this is a secondary navigation bar with buttons for 'Quiénes somos', 'Oficina virtual', 'Estudios tributarios', 'Leyes', 'Portales transparencia', and 'Denuncias'. Social media icons for Twitter (@SATGT), Facebook, and YouTube are also present.

The main content area features three blue boxes with text:

- Misión:** Administrar con efectividad el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, mediante la facilitación de las operaciones de gestión y recaudo, proveer información confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad para garantizar la obtención de las metas de recaudación.
- Misión:** Ser una institución moderna que utilice las mejores prácticas de gestión tributaria y aduanera, administrando un servicio de alta calidad que produzca valor a los ciudadanos, contribuyentes y colaboradores, siendo reconocida por su excelencia operativa, prestigio y credibilidad a nivel nacional e internacional.
- Valores:**
  - Liderazgo participativo
  - Vocación de servicio
  - Trabajo en equipo
  - Orden y disciplina

To the right of these boxes is a 3D graphic of a white staircase leading up to an open doorway that looks out onto a bright blue sky with clouds.

At the bottom, there is a section for 'infoSAT' with the tagline 'Impulsando el Gobierno Electrónico Guatemala, Centroamérica'. It includes a form for 'Tu dirección de correo' and a button 'Inscribirse al boletín'. To the right, there is a call to action: 'ÚNETE A NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO: INGRESA TU CURRÍCULA DIRECTAMENTE A NUESTRA BASE DE DATOS' with a link to 'http://recrutamiento.sat.gub.gt'. The footer contains the text 'Superintendencia de Administración Tributaria 2012' and logos for 'SATELITE' and 'SATELITE'.

## ANEXO 13

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL COLABORADOR DE LA AGENCIA DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA –SAT-



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL COLABORADOR DE LA SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA –SAT

Boleta No.

#### OBJETIVO:

Conocer y evaluar características de la cultura organizacional de la Institución y como estas afectan el nivel de desempeño del servicio en una Agencia Tributaria.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún otro propósito distinto a lo indicado anteriormente.

#### INSTRUCCIONES

Responder rellenando el espacio indicado para cada pregunta.

#### *Datos generales*

1. ¿Genero?

- Masculino  
 Femenino

2. ¿Rango de edad?

- Menos de 20 años  
 De 21 a 30 años  
 De 31 a 40 años  
 De 41 a 50 años  
 De 51 a más años

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Institución?

- a. menos de un año  
 b. de 1 a 2 años  
 c. de 3 a 5 años  
 d. de 5 a 10 años  
 e. más de 10 años

4. ¿En qué Agencia Tributaria labora actualmente?

- a. Agencia San Rafael  
 b. Agencia Z.9  
 c. Agencia Galerías del Sur  
 d. Agencia Galerías Primma

## Filosofía institucional

- |  | <b>SI</b>             | <b>NO</b>             |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 5. ¿Conoce la Misión y Visión de la Institución?                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. ¿Conoce los valores de la Institución?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ¿Conoce la política de calidad institucional                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ¿Conoce los objetivos y metas establecidos para la realización de su trabajo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ¿Conoce el plan estratégico institucional?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Motivación

- |  |                          |                       |
|--|--------------------------|-----------------------|
| 10. Como se considera dentro de la institución   |                          |                       |
| a. Un empleado más   |                          |                       |
| b. Un colaborador importante   | <b>SI</b>                | <b>NO</b>             |
| 11. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución?   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 12. ¿Conoce qué aporta con su trabajo al conjunto de la Institución?   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 13. ¿Si pudiera dejar la Institución por otro trabajo a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la Institución? | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 14. ¿Según su apreciación, es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 15. Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 16. ¿Qué aspecto de su trabajo es el que tiene mayor importancia para sus superiores?                                    |                          |                       |
| a. Eficiencia en el trabajo  | <input type="checkbox"/> |                       |
| b. Cumplimiento de los horarios  | <input type="checkbox"/> |                       |
| c. Presentación personal   | <input type="checkbox"/> |                       |
| d. Trabajo en equipo   | <input type="checkbox"/> |                       |
| e. Iniciativa  | <input type="checkbox"/> |                       |
| f. productividad   | <input type="checkbox"/> |                       |
|  | <b>SI</b>                | <b>NO</b>             |
| 17. ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 18. ¿A recibido algún reconocimiento por el trabajo efectuado?   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 19. ¿Qué aspectos inciden en la continuidad laboral:   |                          |                       |

- a. Horario
- b. Salario
- c. Ambiente de trabajo
- d. Relaciones con los compañeros
- e. Prestaciones
- f. productividad

### *Remuneración*

- |   | <b>SI</b>             | <b>NO</b>             |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 20. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la Institución? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. ¿Cree que su sueldo está en relación con su nivel educativo?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. ¿Posee otros incentivos salariales?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. ¿Razones por las que no ha recibido aumento?  |                       |                       |
| a. Por acuerdo de directorio  | <input type="radio"/> |                       |
| b. Ascenso o cambio de plazo  | <input type="radio"/> |                       |
| c. Sin aumentos   | <input type="radio"/> |                       |

### *Comunicación*

- |   | <b>SI</b>                | <b>NO</b>             |
|---|--------------------------|-----------------------|
| 25. ¿Considera que existe buena relación y comunicación con su jefe o superiores? | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 26. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?               | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 27. ¿Considera que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?                    | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 28. ¿Recibe órdenes de más de una persona?  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> |
| 29. ¿como calificaría su relación con sus compañeros                              |                          |                       |
| a. Muy buena  | <input type="checkbox"/> |                       |
| b. Buena  | <input type="checkbox"/> |                       |
| c. Regular  | <input type="checkbox"/> |                       |
| d. Mala   | <input type="checkbox"/> |                       |

### *Instalaciones y condiciones ambientales*

- |  | <b>SI</b>             | <b>NO</b>             |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 30. ¿Tiene la suficiente iluminación en su lugar de trabajo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. ¿El nivel de ruido es soportable?                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

33. El espacio físico de trabajo lo considera:
- a. Bueno
  - b. Regular
  - c. Malo
34. ¿Cuál es su percepción acerca de las condiciones de higiene y seguridad dentro de la Agencia Tributaria?
- a. Excelentes
  - b. Muy buenas
  - c. Buenas
  - d. Regulares
  - e. Malas

**SI NO**

### *Servicio al Contribuyente*

35. ¿Ha recibido capacitación referente a servicio al cliente?  SI  NO
36. ¿Posee algún manual o guía que lo oriente en la atención del contribuyente?  SI  NO
37. ¿Existe establecido algún protocolo para saludo y presentación ante el contribuyente?  SI  NO
38. ¿Posee algún manual, instructivo o protocolo que le indique como manejar contribuyentes difíciles?  SI  NO
39. Según su apreciación ¿se presta atención a la rapidez en la atención al contribuyente?  SI  NO
40. Según su apreciación ¿se presta atención a la satisfacción del contribuyente?  SI  NO
41. ¿Considera que los sistemas actuales contribuyen a lograr la prestación de un buen servicio hacia el contribuyente?  SI  NO

### *Controles*

42. ¿Se verifica la calidad de su trabajo?
- Si
- No
43. ¿De qué manera se verifica la calidad de su trabajo?
- a. Supervisión por parte de su superior
  - b. Informes de resultados
  - c. Estadísticas generadas por su superior
  - d. Otro
- Especifique: \_\_\_\_\_
44. ¿Se verifica la calidad en la atención al contribuyente?
- Si
- No

45. ¿De qué manera se califica la calidad en la atención al contribuyente?

- a. Opinión del contribuyente
- b. Informe de supervisores
- c. otro

---

*Gracias por su colaboración*

## ANEXO 14

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CONTRIBUYENTE



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

### BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CONTRIBUYENTE

Fecha:      dd    mm    aa

Boleta No.

#### Objetivo:

Conocer y evaluar las características del servicio en las Agencias Tributarias de la ciudad de Guatemala.

#### Justificación

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que proporcione será utilizada para fines académicos, con el ánimo de conocer y evaluar las características del servicio en las Agencias Tributarias de la ciudad de Guatemala.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y serán utilizadas únicamente para el propósito indicado anteriormente.

#### Agencia tributaria visitada

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Agencia Galerías Prima | <input type="radio"/> Agencia Galerías del Sur |
| <input type="radio"/> Agencia San Rafael     | <input type="radio"/> Arrend Z.9               |

#### Instrucciones:

Rellenar o marcar una "X" en el espacio indicado para cada pregunta

1. ¿Genero?

- Masculino  
 Femenino

2. ¿Rango de edad?

- Menos de 20 años  
 De 21 a 30 años  
 De 31 a 40 años  
 De 41 a 50 años  
 De 51 a más años

**3. ¿Cómo se enteró de la ubicación de la agencia tributaria visitada?**

- Información contenida en el portal de SAT
- Volantes o afiches
- Publicidad en medios escritos (Periódicos locales)
- Redes sociales (Facebook o Twiter)
- Información transmitida por un tercero
- Información proporcionada por el Call center
- Información proporcionada por un colaborador
- Otra: Indique\_\_\_\_\_

**4. ¿La ubicación de las agencias tributarias, de acuerdo a sus intereses le son convenientes?**

- Sí son convenientes
- No son convenientes

**5. ¿El horario de atención le es conveniente?**

- Sí son convenientes
- No son convenientes

**6. ¿Cuál fue el motivo de su visita?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Inscripción y/o actualización en RTU                | <input type="radio"/> Cobranza Administrativa |
| <input type="radio"/> Cese de actividades                                 | <input type="radio"/> Consultas tributarias   |
| <input type="radio"/> Inscripción de contribuyentes en el sistema ExenIVA |   |
| <input type="radio"/> Ingreso de documentos                               |   |
| <input type="radio"/> Cese de actividades                                 |   |
| <input type="radio"/> Solvencia fiscal                                    |   |
| <input type="radio"/> Venta de formularios y especies fiscales            |   |
| <input type="radio"/> Gestiones de vehículos                              |   |

Otro: \_\_\_\_\_

**7. ¿Dentro de la agencia tributaria observo material impreso que lo orientará respecto al trámite demandado?**

- Si
- No

8. ¿Dentro de la Agencia Tributaria observó alguna pantalla que proyectara información que lo orientará respecto al trámite que deseaba gestionar?
- Si  
 No
9. ¿En la entrada de la Agencia Tributaria, encontró alguna persona que le recibiera y orientara respecto al trámite a realizar?
- Si  
 No
10. ¿Le atendieron respecto al trámite que buscaba?
- Si (pase a la pregunta 12)  
 No (pase a la pregunta 11)
11. ¿Por qué no pudo realizar su trámite?
- Requisitos incompletos  
 Falta de tiempo
12. ¿Previamente antes de presentarse a la agencia tributaria se informo de los requisitos a presentar para realizar su trámite?
- Si  
 No → pase a la pregunta No.14
13. ¿Por qué medios le informaron los requisitos y documentación a presentar respecto al trámite que realizó o desea realizar?
- Información contenida en el portal de SAT  
 Volantes o afiches  
 Publicidad en medios escritos (Periódicos locales)  
 Redes sociales (facebook o twiter)  
 Información proporcionada por un tercero  
 Información proporcionada por el Call center  
 Información proporcionada por el personal que labora en la Agencia Tributaria
14. Respecto a la persona que le atendió en ventanilla, cómo calificaría los siguientes aspectos:

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Cordial en el trato	<input type="radio"/>				
Disposición de escuchar necesidades	<input type="radio"/>				
Resolución de todas las inquietudes	<input type="radio"/>				
Expresión clara y fácil de entender	<input type="radio"/>				
Saludo y despedida	<input type="radio"/>				
Presentación personal	<input type="radio"/>				

**15. ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?**

1 a 15 Minutos  15 a 30 minutos  30 min. a 1 hora  Más de 1 hora

**16. ¿Al momento de ser atendido ¿Cuánto tiempo espero para realizar su gestión?**

1 a 15 Minutos  15 a 30 minutos  30 min. a 1 hora  Más de 1 hora

**17. ¿Cómo calificaría el ambiente y la comodidad dentro de la Agencia Tributaria?**

Mala  Regular  Buena  Muy buena  Excelente

**18. ¿Cómo calificaría el orden y limpieza dentro de la agencia**

Mala  Regular  Buena  Muy buena  Excelente

**19. ¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos considera que la Agencia Tributaria debe mejorar?**

- Rapidez en el servicio
- Mayor información sobre los servicios que se ofrecen
- Atención personalizada
- Instalaciones físicas
- Todas las anteriores
- Otros: \_\_\_\_\_

**20. ¿Cómo calificaría la atención recibida en la Agencia Tributaria?**

Mala  Regular  Buena  Muy buena  Excelente

**21. ¿Cuáles de los medios no presenciales ha utilizado para informarse o llevar a cabo determinada gestión?**

- Call Center
- Portal de SAT
- Chat Web
- Ninguno de los anteriores → pase a la pregunta No. 26

**22. ¿El portal de SAT le ayudado para informarse o realizar determinadas gestiones?**

- Si
- No

**23. ¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos considera que debe mejorarse en el portal de SAT?**

- Mayor información sobre los servicios que se ofrecen
- Disponer de todos los servicios vía Web
- Hacer más entendible la información al público
- Todas las anteriores
- Otras: \_\_\_\_\_

**24. ¿Considera que la página de internet de SAT llena las expectativas en cuanto a brindar la información necesaria para las gestiones que usted necesita realizar?**

- Si
- No

**25. ¿Considera que el Call center de SAT llena las expectativas en cuanto a brindar la información necesaria para las gestiones que usted necesita realizar?**

- Si
- No

**26. Si todos los servicios se ofrecieran en la Web, le gustaría hacerlos por ese medio, o prefiere la atención personalizada:**

- Vía Web  Presencial

**27. De las instituciones municipales y estatales que ha tenido que visitar en comparación con los servicios de SAT, cómo la calificaría:**

- Mucho Mejor    Mejor    Igual    Peor

\_\_\_\_\_ *Gracias por su colaboración* \_\_\_\_\_

## ANEXO 15

### BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas

### BOLETA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y SUPERVISORES DE LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

Objetivo: obtener información complementaria acerca del servicio brindado al contribuyente en las Agencias Tributarias de la Ciudad de Guatemala; posteriormente de haber efectuado las encuestas al personal de la institución y al contribuyente.

1. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que se utilizan actualmente para dar a conocer al contribuyente los servicios que se ofrecen en las agencias tributarias?
2. ¿Qué acciones se han implementado para la promoción de los servicios electrónicos que presta la SAT?
3. ¿Qué servicios se han promocionado y por qué medios?
4. ¿Se ha implementado algún programa que contribuya al mejoramiento del sistema de atención personalizada en oficinas tributarias y aduanas?
5. ¿Actualmente que medios son utilizados para la medición de la percepción de satisfacción en el servicio al contribuyente?
6. ¿Qué acciones han sido desarrolladas producto de la medición de la satisfacción del contribuyente?
7. ¿Existe personal que verifique o analice la medición de la satisfacción del contribuyente y que tratamiento se da posteriormente a esta información?
8. ¿Cuáles son las nuevas opciones de atención de consulta puestas a disposición de los contribuyentes?
9. ¿Cuáles de las opciones de consulta a contribuyentes se ha promocionado y por qué medios?
10. ¿Existe algún programa de publicación de normas, procedimientos y requisitos, y si existiera como se da a conocer al contribuyente?
11. ¿Se ha desarrollado algún sistema de administración de la relación de servicio con los contribuyentes (CRM) que utilizan el centro de llamadas?

12. ¿Se han desarrollado campañas masivas de divulgación e información?
13. ¿Qué medios se han utilizado para realizar las campañas masivas de divulgación y cuál ha sido el enfoque y el objetivo perseguido.
14. ¿Se ha estudiado que servicios son los que más se demandan en las agencias tributarias?
15. ¿Existe algún programa que persiga la simplificación de procedimientos y trámites de las principales gestiones institucionales y cuáles son los logros objetivos?
16. ¿En la Institución existen políticas de la calidad que contribuyan a brindar un buen servicio al cliente?
17. ¿Qué opinión tiene acerca de la capacitación en servicio al cliente?
18. ¿Qué opinión le merece la estandarización de la oferta de servicios en las Agencias tributarias de la ciudad de Guatemala?
19. ¿Considera que el servicio que se brinda actualmente al contribuyente en una agencia tributaria, llena las expectativas del contribuyente?
20. ¿Según su opinión que aspectos deben trabajarse para mejorar el servicio al contribuyente?

---

*Gracias por su colaboración*

**ANEXO 16**

**MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CONTRIBUYENTE Y USUARIOS EN  
GENERAL**

# Manual de Atención y Servicio al contribuyente y usuarios en general

---



## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	i
1.    CAPÍTULO I: EL USUARIO.....	5
1.1    Enfoque en el usuario .....	5
1.2    La necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios gubernamentales. ....	6
2.    CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN .....	8
2.1    Formas de comunicación.....	8
2.2    Elementos de comunicación verbal .....	8
2.2.1    Aspectos que impiden la buena comunicación verbal .....	9
2.2.2    Frases que se deben evitar en la comunicación verbal.....	9
2.2.3    La técnica de preguntas.....	110
2.3    Comunicación no verbal .....	11
2.4    Comunicación telefónica.....	12
2.4.1    Reglas del lenguaje telefónico .....	13
2.4.2    Frases a manejar en la comunicación telefónica en escenarios específicos .....	14
2.4.3    Frases a manejar en la comunicación en centrales telefónicas.....	15
2.4.4    Frases a manejar en la comunicación telefónica en el resto de extensiones .....	16
3.    CAPÍTULO III: IMAGEN .....	17
3.1    Primera impresión .....	17
3.2    ¿Cómo proyectarse exitosamente? .....	18
3.3    Forma de vestir.....	19
4.    CAPÍTULO IV: LA ACTITUD .....	21
4.1    Actitudes adecuadas en atención al usuario .....	21
4.2    Actitudes del colaborador exitoso .....	21

5.	CAPÍTULO V: RELACIONES HUMANAS.....	22
5.1	Reglas de Cortesía .....	22
5.2	Manejo de usuarios con necesidades especiales .....	23
5.3	Valores Institucionales .....	23
5.4	Costumbres y actitudes de los empleados .....	24
5.5	Técnicas ganadoras en la atención al usuario.....	25
5.6	Ausencia de empleados.....	27
5.7	Tiempo de respuesta y agilidad.....	28
5.7.1	Técnicas para manejar la percepción del usuario que espera.....	28
5.8	Manejo de inconformidades .....	28
5.9	Cómo comportarse con un usuario “difícil” .....	29
6.	CAPÍTULO VI: TRABAJO EN EQUIPO.....	31
6.1	Requisitos del trabajo en equipo .....	31
6.2	Trabajo en equipo y atención al usuario .....	31
6.3	Claves para el trabajo en equipo.....	32
6.4	Supervisión en el trabajo .....	33
6.4.1	Papel del jefe o director .....	34
7.	CAPÍTULO VII: INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN.....	35
7.1	Infraestructura.....	35
7.2	Información .....	36
	CONCLUSIÓN .....	37

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, con la apertura de mercados y la globalización, así como por el deseo de los ciudadanos en recibir un producto o servicio adecuado de calidad, hace o impulsa que las bases fundamentales de éxito de toda organización estén fundamentadas en la atención al público y la excelencia en el servicio, tanto para una organización pública o privada.

Las instituciones públicas encuentran su razón de ser dentro del proceso de la modernización del Estado, el cual tiene como objetivo fundamental hacerlo más eficiente y lograr, de consecuencia, una Administración Pública al servicio del ciudadano, dicho enfoque, ve con fundamental importancia que se forme el recurso humano en la atención al usuario, ya que la calidad en quienes brindan un servicio o producto generan la imagen externa de la organización.

El objetivo fundamental del Manual de Atención y Servicio al Usuario, es servir de guía para los empleados para la atención de los usuarios de la institución, tanto internos como externos. Este manual por medio de elementos teórico prácticos, servirá de herramienta para que los usuarios de la Superintendencia de Administración Tributaria, reciban la atención y calidad en el servicio que se merecen, mejorando por ende la imagen de la institución.

## 1. CAPÍTULO I: EL USUARIO

### 1.1 Enfoque en el usuario

- **Definición:** el término usuario se refiere a todas las personas que solicitan un determinado servicios ante la Administración Tributaria.
- **Tipos de usuarios:** pueden ser de dos tipos, externos e internos. Externos son las personas que no pertenecen a la institución y los internos son empleados de la institución.
- **Elementos de servicio al usuario:** comprende dos elementos, la atención y servicio que se le brinda al usuario. La atención al usuario demanda cortesía, deseo de ayudar, entusiasmo, empatía, puntualidad. Se debe tratar al usuario como la persona más importante y la razón de ser de nuestro trabajo. El servicio demanda una mejora de los procesos internos que hacen contacto con el usuario. Nada se gana si la atención al usuario es excelente, pero los procesos no lo son.
- **Visión de excelencia:** la visión de excelencia en el servicio al usuario en una institución, es que todos el capital humano comprenda que deben exceder las expectativas de los usuarios, porque una atención y un servicio excelente es un requisito indispensable para la buena imagen de la organización.
- **Valor agregado:** el valor agregado más importante es la calidad de las relaciones humanas de los empleados, o sea, la excelencia del personal, ya que el valor agregado en el servicio al usuario consiste en todo aquello que el usuario percibe que no paga por ello y que mejora el servicio que recibe (buena atención, horarios, parqueos, centros de atención, diversas modalidades de pago, servicio por internet, y otros).



Por tanto, se deduce que todos los empleados deben de tener la actitud cortés de ayudar al usuario, como aspecto fundamental de su actividad. Todos y cada uno deben de estar capacitados para dar atención y servicio

excelente al usuario. Conocer e intuir sus necesidades para tratar de satisfacerlas de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que el usuario interno es tan importante como el usuario externo.

## **1.2 La necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios gubernamentales.**

Los servicios gubernamentales se han visto dañados en su concepto e imagen por muchos años en los cuales no se tenía la conciencia que los empleados públicos se debían a sus usuarios, aspecto que se comenzó a dar con el auge de las privatizaciones y la apertura de mercados. Es por ello, que el contexto actual presiona a las entidades gubernamentales a la necesidad de cambiar el concepto e imagen de los servicios que prestan, concientizando a los empleados de su deber de la satisfacción del usuario por medio de los siguientes conceptos:

- a. La personalización e individualización del usuario, a través del diálogo personalizado y una atención esmerada con procesos de calidad.
- b. La mejora en los tiempos de respuesta.
- c. Entender las necesidades básicas de los usuarios:
  - Necesidad de ser comprendido: interpretar bien lo que el usuario desea.
  - Necesidad de ser bien recibido: no recibir al usuario como extraño.
  - Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas.
  - Necesidad de comodidad: las personas necesitan armonía y comodidad física (lugar donde esperar, sanitarios aseados, oficinas limpias y ordenadas, etc.) y psicológica (seguridad y confianza).

Tradicionalmente al ciudadano guatemalteco se le ha tratado de la forma siguiente:

<b>Un incauto</b>	<b>Al que se le puede engañar y robar</b>
Un limosnero	Al que hay que ubicar con expresiones como: Lo siento, las políticas de la organización no lo permiten. A mí me ordenaron lo contrario. Ya cerramos. Venga mañana. No hay sistema. ¿No ve que estoy ocupado? etc.
Un empleado	Que debe servir a la organización, pagando, llenando formularios, recibos, acudiendo a los distintos lugares donde le es enviado, etc.
Un ignorante	Del que hay que exhibir su desconocimiento de las normas de la organización en las que los empleados son especialistas.
Un delincuente	Al que hay que vigilar.
Un intruso	Que impide a los empleados, dedicarse a actividades más placenteras que el atender sus solicitudes de servicio

## 2. CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN

### 2.1 Formas de comunicación

La comunicación mejora la motivación, porque las personas se sienten más aceptadas y comprometidas. Su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con otros, aumentan de manera considerable. La comunicación es un proceso de dos vías, en donde se debe saber escuchar y comprender que ésta no es sólo verbal, si no también corporal.

### 2.2 Elementos de comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio oral, cuando una idea aflora al pensamiento de una persona y ésta lo comunica por medio de su voz. Algunos elementos de la comunicación verbal son:

- **Confianza:** es necesario crear un ambiente de confianza cuando se está atendiendo al usuario, mostrando interés en darle un buen servicio y satisfacer sus necesidades. Para esto es necesario seguir las siguientes indicaciones:
  - Hable directo al usuario y mirándole el rostro.
  - No vosee al usuario. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
  - Muéstrese humano y sensible.
  - Sea simple, evite tecnicismos, siglas que no sean comprensibles, y explicaciones complejas.
  - No interrumpa, deje que el usuario hable primero.
  - Escuche con cuidado, no se distraiga.
  - Tome notas, si fuese necesario.
- **Respiración:** respire en forma natural, con tranquilidad. Aprenda a respirar profundo y elimine la ansiedad.
- **Sonría:** Una sonrisa transmite confianza.
- **Sencillez y brevedad:** hable con términos y vocablos simples. Hable lo necesario.
- **Orden:** hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- **Convicción:** Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes, identificándose con el usuario.

## 2.2.1 Aspectos que impiden la buena comunicación verbal

- No sea prepotente, sea modesto al presentar sus ideas y paciente mientras escucha.
- No sea egocéntrico (es que yo...porque yo...yo he pensado...)
- Recriminar al interlocutor (está equivocado...no me ha entendido...).
- Lapsos o mente en blanco.
- Falta de habilidad interpretativa o narrativa.
- Ser confrontativo.
- Diferencias de lenguaje.
- Timidez o indiferencia.
- Diferencias de profesión, estatus o condición social.
- Sentimientos, estados de ánimo.
- Escala de valores (lo que es poco para una persona, puede ser mucho para otra persona, o lo que es caro para una persona, puede ser barato para otra persona).

## 2.2.2 Frases que se deben evitar en la comunicación verbal

Se debe tener cuidado con frases negativas o descuidadas para no perder la confianza del usuario, tales como:

- ¿Entiende? –nota que el usuario es poco inteligente-.
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Creo que anda en el baño o tomando café.
- El está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que en ese departamento nunca contestan.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso era antes. Ahora lo hacemos diferente.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- Mire señor, mejor vuelva cuando tenga todo listo.
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?

- Debió fijarse en eso antes de hacer el trámite.
- Ya le contesté eso.

Además, evite la excesiva confianza con los usuarios. Deles siempre un trato profesional. Nunca use frases como las siguientes:

- ¡Sí corazón, yo le dejo el mensaje!
- ¡Díay, cómo estás! o ¡Maje cómo estás!, aunque sea un conocido en el trabajo se debe de actuar de manera profesional.
- ¡No, mi amor, eso era antes!
- ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!
- ¿Cómo vas? No se tutea al usuario.

### 2.2.3 La técnica de preguntas

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Esta técnica consta de tres tipos de preguntas:

- Abierta: preguntas fáciles que ponen a hablar. Dan confianza y se obtiene información. Ejemplos: ¿qué se le ofrece? ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron?
- Pregunta con pregunta: evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Debe usarse con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Ejemplo: ¿Cuándo puedo venir a recoger el trámite? R/ ¿Para cuándo lo necesita?
- Directa o Cerrada: lo acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos. Generalmente la respuesta es sí o no. Ejemplos: ¿Me envía el trámite? ¿Lo llamo a las 8 a.m.? ¿Firmamos el convenio o reconocimiento de deuda?

### 2.3 Comunicación no verbal

La comunicación no verbal es conocida como lenguaje corporal, a continuación se mencionan los principales elementos:

- Naturalidad: actúe con naturalidad, sin poses extrañas o que hagan sentir mal al usuario.
- Contacto visual: mire al rostro. Vea a los ojos. Esto revela decisión, sinceridad y valentía.

- Labios: no se los muerda, ni se los humedezca con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión, titubeo e indecisión. Mantenga la boca cerrada, ambos labios unidos. Esto denota calma y seguridad en sí mismo, en cambio, la boca abierta, la mandíbula caída, sugieren nerviosismo, asombro y sorpresa.
- Forma de sentarse: no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante. Esto sugiere seguridad en sí mismo. Mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor. Evite los movimientos constantes y abruptos: éstos denotan intranquilidad e inquietud.
- La voz: la voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear. Esto demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez. Generalmente revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme, audible en todo momento, revela seguridad y dominio de lo expresado. Con ello se logra más impacto y firmeza. Un tono bajo sugiere timidez,. Poca capacidad de decisión, inseguridad. Un tono alto demuestra agresividad, poca educación y rudeza.
- Las manos: contrólelas en todo momento. Mantenga sus manos visibles, ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.
- Aprenda a escuchar: una parte importante de la comunicación no verbal es la forma en que escucha. Para escuchar es importante hacer lo siguiente.
  - No interrumpa y no se distraiga.
  - Oiga con cuidado las principales ideas.
  - Observe a la otra persona cuando le habla.
  - Inclínese hacia la persona que le habla.
  - Demuestre que está profundamente interesado (a).
  - Haga preguntas.
  - Concrétese al tema que le plantea.

## 2.4 Comunicación telefónica

Toda organización tiene cierta personalidad que forma parte de su imagen corporativa y la manera en que los empleados responden el teléfono es parte de esta imagen.

Es importante estandarizar los guiones y estilos cuando se contesta el teléfono, para que el usuario siempre reconozca este estilo en todos los departamentos y unidades de la organización.

## 2.4.1 Reglas del lenguaje telefónico

<b>Documentos</b>	<b>Al realizar una llamada tenga delante todos los documentos que pueda necesitar, sin olvidar con que anotar.</b>
<b>Sonría</b>	La sonrisa se escucha por teléfono. Hace la voz más cálida y más simpática.
<b>Vocalice</b>	Vocalice las palabras bien y moderadamente de manera que sea fácil de entender para el usuario. No ingiera ningún alimento, ni agua embotellada, ni confites, ni goma de mascar, porque perjudica la locución.
<b>Hable lentamente</b>	Dese todas las oportunidades para hacerse comprender; porque al estar en el teléfono, no puede ayudarse del lenguaje corporal.
<b>Escuche</b>	Cuando el otro habla, hágale saber que lo escucha (“sí”, “ya veo”, “de acuerdo”, “ajá”, etc.).
<b>Anote</b>	Esto le permite fijar mejor las ideas y le evita repetir la llamada.
<b>Explique</b>	Si debe de poner en espera la llamada, comuníquelo antes de hacerlo y explique brevemente por qué debe de hacerlo. Es importante que el funcionario, evite dejar en espera al usuario por más de dos minutos seguidos sin una explicación. Si es necesario mantener la espera, se debe regresar al usuario y solicitar un par de minutos más y así consecutivamente hasta que se termine la espera.
<b>Utilice las fórmulas de cortesía</b>	Introducen “flexibilidad” en la conversación y mejora el contacto humano. Por ejemplo: salude, despídase, diga siempre: por favor, gracias o muchas gracias.
<b>Gane tiempo</b>	Atienda el teléfono antes del tercer timbrazo. Si promete volver a llamar hágalo a la hora convenida.
<b>Identifíquese</b>	El identificarse personaliza la conversación y le da confianza al usuario. Por ejemplo: “buenos días, Agencia tributaria San Rafael, le atiende...(dar nombre)”.

## 2.4.2 Frases a manejar en la comunicación telefónica en escenarios específicos

<b>Al Recibir</b>	“Buenos días”... (tardes o noches) “¿En qué le puedo servir?”
<b>Orientar</b>	“¿En qué le puedo ayudar?”
<b>Hacer esperar</b>	“Le ruego esperar un momento”. “En este momento estoy atendiendo a otro usuario, por favor, espere un momento”.
<b>Cuando la espera es muy larga</b>	“Voy a durar mucho tiempo para poder atenderlo, si usted gusta, me puede dar su teléfono y lo llamo luego”. Debe devolver la llamada según lo prometido.
<b>Hacer deletrear el nombre</b>	¿Me puede deletrear su nombre?
<b>Hacer repetir</b>	“Disculpe, tengo mala recepción”. ¿Puede repetir por favor?
<b>Despedida</b>	“Le agradezco su llamada. Que tenga un buen día”. “Le agradezco su tiempo. Que tenga un buen día”.

- **Para tomar un mensaje, siempre debe recopilarse los siguientes datos:**
  - a. Destinatario**  
“Es un mensaje para...”
  - b. Quién llama**  
Nombre de la persona que deja el mensaje
  - c. El objeto de la llamada**  
“Es con respecto a...”
  - d. La finalidad de la llamada**  
El destinatario debe saber qué hacer, qué preparar, cuál es el problema.

### 2.4.3 Frases a manejar en la comunicación en centrales telefónicas

<b>Recepción de llamadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buenos días (tardes o noches), Superintendencia de Administración tributaria y nombre del programa u órgano desconcentrado, le atiende... (nombre de la persona). ¿En qué le puedo servir? (Sonría cuando contesta el teléfono, quien llama lo notará en la voz).</li><li>• Si el usuario solicita que se le comunique con alguna extensión, se debe de contestar cortésmente: ¡con mucho gusto!.</li></ul>
<b>Si la extensión está ocupada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La extensión que solicitó está ocupada en este momento. ¿Desea hablar con alguna otra persona, o dejar algún mensaje?</li><li>• Si el usuario pide hablar con otro persona o dejar un mensaje, se debe responder en forma amable: si con mucho gusto le comunico de inmediato o con mucho gusto dígame su mensaje.</li></ul>
<b>Si nadie contesta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No diga “no contestan” o “no hay nadie”, diga: “la extensión que solicitó está fuera de servicio en este momento, o está ocupada. Puedo transferirle la llamada a la extensión “x” de ese departamento. Si es así, pase la llamada, explicando la situación a la persona que va a retomar la llamada.</li><li>• Si el usuario desea exclusivamente con una persona, se debe de agregar: si desea me puede dejar su mensaje.</li></ul>
<b>A un usuario que espera en línea</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gracias por esperar. Por favor disculpe la demora. Ya se desocupó esa extensión. Lo comunico de inmediato.</li></ul>

## 2.4.4 Frases a manejar en la comunicación telefónica en el resto de extensiones

<b>Al contestar</b>	Levante el teléfono a más tardar al tercer timbrado, aunque no sea su teléfono. No deje al usuario esperando. Los usuarios pierden la paciencia y pueden ponerse de mal humor y generar inconformidad.
<b>Frases de apertura</b>	Tan pronto lo levante inicie saludando en forma corta pero cortés: “Buenos días” (tardes o noches) y luego identifique de inmediato a su departamento, programa u órgano desconcentrado de la institución, agregue de seguido “le atiende... (nombre de la persona), diga el nombre claramente para que su interlocutor pueda escucharlo y entenderlo bien, termine diciendo “¿en qué le puedo servir”.
<b>Cómo dirigirse al usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Señor, señora, señorita</li> <li>○ El nombre del usuario usando primero el don o doña. Se usa solamente el nombre si ya se conocen y tienen cierto nivel de confianza. Use el sentido común. Nunca use apodos.</li> <li>○ Muestre ganas de ayudar y ¡ayude!</li> <li>○ Escuche con interés, concentrado.</li> <li>○ Evite discusiones y negativismos.</li> <li>○ Hable con calma y tono agradable.</li> <li>○ Verifique que le está entendiendo.</li> </ul>
<b>Frases de cierre</b>	<p>Recuerde despedirse agradeciendo al usuario la oportunidad de servirlo, algunas frases pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muchas gracias por llamarnos.</li> <li>▪ Estamos para servirle.</li> <li>▪ Fue un placer servirle.</li> <li>▪ Gracias por su paciencia y esperamos poder servirle con más prontitud la próxima vez.</li> </ul>
<b>Usuario en espera</b>	<p>En caso que el usuario haya estado en espera, si debe pasar necesariamente la llamada a otro compañero primero explique al usuario lo que hará. No lo pase simplemente, sino que tenga la cortesía de decírselo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ejemplo:</b> don Felipe, voy a pasarle la llamada con mi compañera Ana María, que conoce de ese asunto o al departamento tal, donde pueden atender mejor su consulta. Si puede detalle el caso al compañero para que el usuario no tenga que explicar su consulta nuevamente.</li> </ul>

- **Uso de los teléfonos de la institución por parte de los empleados:**

No deben usar los empleados los teléfonos, facsímiles, o cualquier otro medio de comunicación para atender asuntos personales, salvo en casos urgentes o indispensables.

### 3. CAPÍTULO III: IMAGEN

La imagen de una persona, producto, empresa pública o privada, se construye por medio de relaciones de largo plazo con todos los públicos con los que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al usuario de calidad.

#### 3.1 Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión. Los componentes de la primera impresión son:

<b>¿Qué apariencia tengo? (lo que ven)</b>	La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.
<b>¿Cómo hablo?</b>	En cualquier contacto, se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual. Las características más importantes son: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapidez</li><li>▪ Volumen: tono</li><li>▪ Calidad o timbre</li><li>▪ Articulación o dicción</li></ul>
<b>¿Qué digo?</b>	Las palabras. ¿Cómo enfoco los asuntos? ¿Qué pienso y cómo lo expongo?
<b>¿Cómo escucho?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ No interrumpir</li><li>▪ Dar señales de retroalimentación. Escuchamos y entendemos su mensaje.</li><li>▪ Utilizar los términos del interlocutor(a). Responderle.</li><li>▪ Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.</li></ul>
<b>Mi entorno y organización personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.</li><li>▪ Muéstrese ordenado y organizado.</li><li>▪ Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.</li></ul>

### 3.2 ¿Cómo proyectarse exitosamente?

Es necesario comprender que debemos proyectarnos exitosamente hacia los usuarios, para ello debemos pensar en cosas tales como:

- Lenguaje de los signos: es necesario utilizar símbolos, íconos, objetos, logotipos, marcas, entre otros. Este lenguaje tiene el objetivo de buscar elementos identificadores con grupos sociales y estatus.
- Tenemos un contenido, pero también poseemos una apariencia. Lo primero que ve la gente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, nuestro contenido no tendrá oportunidad de ser conocido.
- Al atender a un usuario se está proyectando la imagen de la institución.
- El impacto que logre en el usuario puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los usuarios primero tenderán una impresión por lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.
- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 80% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.
- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.

- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor(a).
- No se permiten tatuajes visibles, así como el “piercing” en lugares visibles, incluyendo boca y lengua.
- La imagen de los empleados se convierte en parte de la imagen de la institución, por tanto es importante tener en cuenta que:
  - La imagen es dinámica, evoluciona.
  - A mejor o mayor imagen, más poder de influencia.

### 3.3 Forma de vestir

La ropa influye en el estado de ánimo. Vestir bien, no significa un estilo sofisticado, sino más bien, tener la intuición para elegir la ropa que mejor le quede según la ocasión. El personal que labora en agencias tributarias deberá vestir el uniforme asignado, mientras que el resto de los empleados de la institución deben seguir los siguientes lineamientos en la forma de vestir:

<b>Colores</b>	<b>En todas las prendas de vestir, los colores deben ser sobrios y discretos, adecuados para un ambiente de oficina.</b>
----------------	--

<b>Prenda de vestir</b>	<b>Estilo permitido</b>	<b>Estilo no permitido</b>
<b>Camisas y blusas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hombres: camisas con cuello, botones, manga larga.</li> <li>▪ Mujeres: blusas de cuello o sin cuello, con o sin botones, manga larga, tres cuartos o corta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Camisas deportivas, camisetas, blusas de tirante delgado, camisa/blusa transparente y blusas muy abiertas atrás o adelante.</li> </ul>
<b>Pantalones</b>	Pantalones de vestir sencillos, deben ser sobrios y de corte elegante para trabajo de oficina, con caída hasta el tobillo o zapato.	Pantalones de carpintería u “overoles”, ningún tipo de pantalón corto (short).

<b>Faldas</b>	las faldas podrán ser del largo que deseen pasando las rodillas, pero no más cortas de tres pulgadas arriba de la rodilla	Faldas transparentes, demasiado ajustadas, minifaldas.
<b>Sudaderas, abrigos y gorras</b>	Deben ser de manga larga y quedar apropiadamente a la medida de los hombros. En el caso de los hombres, deberán usarse sobre una camisa con cuello.	Gorra o sombrero, sudaderas sin mangas, sudaderas con gorros, ni diseños con marcas comerciales, letras, logotipos de empresas comerciales, dibujos, fotos de personalidades, deportistas, etc.

<b>Prenda de vestir</b>	<b>Estilo permitido</b>	<b>Estilo no permitido</b>
<b>Medias</b>	Los hombres medias oscuras que hagan juego con el pantalón. Las mujeres medias de nylon cortas o largas según sea el pantalón o falda.	En los hombres medias blancas o de cuadros y en las mujeres medias con diseños o decorados. No se permiten medias de diferente color en cada pierna.
<b>Zapatos</b>	En todos los casos se debe velar por que los zapatos estén siempre limpios y tanto hombres como mujeres deben usar los dos zapatos iguales en estilo y color. Los hombres tipo mocasín o con cordones, cerrado sin abertura en los dedos o el talón. De vestir cerrados o abiertos con tacón alto o de tacón bajo cerrados, también se permiten botas formales, usadas con pantalones o enaguas.	Botas de campo, tipo militar o vaquero, sandalias, tenis, chancletas o pantuflas, ni zapatos de plataforma.

## 4. CAPÍTULO IV: LA ACTITUD

Los usuarios disponen de una serie de “señales” muy claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

### 4.1 Actitudes adecuadas en atención al usuario

- **Mentalidad triunfadora:** el aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.
- **El poder de la actitud positiva:** toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.
- **Enfrente la adversidad:** busque oportunidades en los obstáculos.
- **Tenga un propósito:** trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.
- **Haga sacrificios:** para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.
- **Adáptese, no se resista al cambio:** no vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.
- **Nutra su imagen:** cultive su auto-confianza. La preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.
- **Comprométase con la excelencia:** los altos estándares empiezan con uno mismo. En tiempos duros los estándares deben subir, no bajar. Dé más de lo que se espera.
- **Confidencialidad:** debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario interno o externo, no puede ser divulgada a ningún nivel.

### 4.2 Actitudes del colaborador exitoso

El colaborador exitoso mantiene las siguientes actitudes:

<b>Emprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene iniciativa.</li> <li>• Está comprometido.</li> </ul>
<b>Motivado por la gente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene deseos de ayudar.</li> <li>• Muestra empatía.</li> <li>• Valoran las relaciones sociales y las facilitan.</li> <li>• Comprenden que el usuario es la persona más importante.</li> </ul>
<b>Especializado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por conocer cada vez más de su trabajo.</li> <li>• Estudia y se prepara.</li> <li>• Le interesa el servicio al usuario, los productos y servicios que ofrece la institución.</li> <li>• Muestra actitud positiva hacia el usuario y a la autoridad.</li> <li>• Se esfuerzan por la excelencia en su trabajo.</li> </ul>
<b>Innovador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es creativo y busca nuevas formas de hacer las cosas.</li> </ul>

## 5. CAPÍTULO V: RELACIONES HUMANAS

Relaciones Humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de la organización y las necesidades personales.

### 5.1 Reglas de Cortesía

Las principales reglas de cortesía que han regido el mundo de los negocios y el mundo social durante siglos no han variado o lo han hecho muy poco, a continuación, las más importantes:

- **Salude al usuario**  
En el momento en que entre en contacto con un usuario, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.
- **Identifíquese**  
Luego del saludo, diga su nombre con claridad. En caso de que el usuario no lo conozca a usted.
- **Ofrezca su ayuda de inmediato**  
Para hacerlo, agregue a continuación la frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al usuario y que él ya estuvo ahí antes.
- **Use el nombre del usuario**  
Si ya conocía al usuario o si ya lo identificó por medio de su documento de identidad, emplee el nombre del usuario, tanta veces pueda, pero sin abusar.
- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo.**  
Pronunciar frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” al despedirse del usuario, continúan siendo recursos ganadores en el mundo del servicio al usuario. El funcionario debe llevar la iniciativa al momento de despedirse.

## 5.2 Manejo de usuarios con necesidades especiales

Es necesario ofrecer un servicio especializado a las personas con necesidades especiales. Dentro de las personas que merecen un servicio preferencial podemos citar:

### a. Adultos Mayores

Se debe garantizar a las personas adultas mayores, igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.

También debemos brindar especial atención a:

- Señoras en evidente estado de embarazo.
- Padres de familia con hijos pequeños (bebés en brazos).
- Menores de edad que llegan solos a la institución.
  
- Sea cortés. Intente colaborar al máximo con estos usuarios. Si es posible, acompañelos durante su visita, ayúdelos.

### b. Entendiendo a la persona con alguna discapacidad física:

La discapacidad física, generalmente, no significa discapacidad mental. Entre las personas con alguna discapacidad física hay profesionales, empresarios y personas que, aparte de su situación física, llevan una vida normal.

Así que no les trate como si fueran impedidos mentales. Atiéndalos con cortesía, pero no los haga sentir inútiles. Generalmente, ellos pueden desenvolverse muy bien en el mundo de los no discapacitados. Identifique la discapacidad del usuario y ayúdelo de acuerdo con su necesidad específica.

## 5.3 Valores Institucionales

Los valores que en este momento deben ser practicados por los empleados de la institución son:

- ▶ Liderazgo participativo: compromiso permanente de los Titulares y representantes de cada Intendencia, gerencia, departamento o sección, para impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad, integridad y transparencia, y así promover a través del ejemplo los valores de Calidad del Gobierno Estatal.

- ▶ **Vocación de servicio:** actitud entusiasta de nuestros servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de la Institución y así manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio oportuno, completo, confiable y transparente.
- ▶ **Trabajo en equipo:** colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y Competitividad.
- ▶ **Orden y disciplina:** acciones del personal orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.
- ▶ **Reconocimiento:** estímulos que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

#### **5.4 Costumbres y actitudes de los empleados**

A continuación se enumeran un conjunto de actos comúnmente aceptados como estilos de vida, costumbres, usos y actitudes sociales, que la Superintendencia de Administración Tributaria quiere promover entre sus empleados(as):

- Ajuste su personalidad al medio ambiente y tipo de personas.
- Atienda las críticas e inconformidades.
- Además ofrezca disculpas cuando reciba una crítica.
- Cuando atienda a alguien no se muestre somnoliento ni aburrido.
- Dé las gracias cada vez que pueda y con sinceridad.
- De nada sirven sonrisas o cortesía si su servicio no es lo que el usuario desea y espera.
- Demuestre credibilidad, cumpla lo que ofrece.
- Demuestre siempre ganas de ayudar.
- Es muy mala costumbre fijar la mirada en las personas que pasan.
- Escuche activamente.
- Establezca empatía (póngase en los zapatos de la otra persona).
- Esté consciente de su estado de ánimo.
- Evite la arrogancia y mantenga su mente abierta.
- Hable en tono adecuado.
- Haga comparaciones positivas.
- Haga sentir a las personas que las está esperando y son sus invitados.
- Las personas valoran el tacto y la discreción.
- Maneje las preguntas conforme se presenten.

- Mantenga un alto grado de formalidad y una apariencia impecable.
- Masticar goma de mascar, tomar agua en botella o ingerir cualquier otro alimento frente a un usuario es de muy mal gusto.
- Muéstrese amigable al presentarse.
- Muéstrese entusiasta con lo que hace y dice.
- No demuestre perturbación cuando esté esperando.
- No llame a nadie silbándole.
- No trate de adivinar qué quieren otras personas, pregúnteles, hágalo con cortesía.
- Nunca insulte la inteligencia de sus usuarios.
- Prometa menos, dé más.
- No atienda agentes vendedores delante de un usuario.
- Utilice el nombre del usuario en algún momento durante la atención.
- Establezca contacto visual. Mírelo a los ojos.
- Despídase con una sonrisa y una frase de cortesía.
- Si es interrumpido cuando atiende a un usuario, ofrezca una disculpa. Si el teléfono suena, pídale al usuario permiso para contestarle.
- No se distraiga con otra persona u otro trámite que no corresponda al usuario que atiende.

## 5.5 Técnicas ganadoras en la atención al usuario

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios.

### a. **Sonría: Demuestre al usuario que es un gusto servirle.**

Una de las “señales” más esperadas por los usuarios, en todo el mundo, es la sonrisa de quién le presta un servicio, tiene un gran poder para lograr la atención de los usuarios. La sonrisa se liga siempre con las personas positivas, amables, agradables. Lo contrario, un rostro duro, con el ceño fruncido, causa de inmediato un rechazo por parte del usuario.

Si sonríe a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonríe, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

### b. **Dé la mano con seguridad y calidez**

No es en toda ocasión cuando podemos saludar dándole la mano al usuario. Sin embargo, para muchos empleados es usual poder saludar dando la mano para proyectarse como una persona cálida y segura de sí misma.

### **c. Proyecte energía y calidez**

Al dar la mano, la presión (muchacha, normal o poca) que ejerza, le dirá a su interlocutor si es tímido o extrovertido, inseguro o dominante. También le dirá cuán cálido es. No puede decirsele aquí cuánta presión proyectar, pero use su sentido común.

### **d. No retire la mano demasiado pronto**

Tampoco se puede indicar, con cronómetro en mano, cuánto debe durar un saludo. Sin embargo, una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o desgano. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser malinterpretada. Nuevamente, su sentido común, le marcará el tiempo.

### **e. Apréndase y use el nombre del usuario**

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre. Y esa información es muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

Intente emplear el nombre del usuario, tan pronto logre identificarlo, ya sea porque recordó a la persona, porque se lo preguntó o con la ayuda del documento de identidad. Pero tenga cuidado de emplear el nombre en forma normal y correctamente, sin que esa acción pueda escucharse fingida.

### **f. Cómo aprenderse el nombre del usuario**

- Concéntrese cuando el usuario le diga el nombre. Escúchelo bien. Si es un nombre “enredado” o poco usual, pídale al usuario que lo repita o lo deletree. El usuario no se molestará; más bien se sentirá bien de que se interese genuinamente en él. Si es posible, y apropiado, escriba el nombre.
- Cuando le presenten a un usuario, repita el nombre de inmediato. Ello ayuda a que se le grabe más profundamente. Diga, por ejemplo, “Mucho gusto, don Fernando”.
- Intente repetir el nombre del usuario en los primeros minutos de la entrevista. La mente humana procesa la información “de primera impresión”, según los expertos, justamente en esos primeros minutos.
- Si tiende a olvidarse de los nombres, intente relacionarlo con el de algún amigo que se llame igual, y vea al nuevo conocido realizando alguna acción propia de la otra persona.

#### **g. Mantenga contacto visual con el usuario.**

El contacto visual es la forma en la que los seres humanos determinamos qué tanta atención nos pone una persona y qué tanta empatía tenemos. Tampoco significa quedarse con la mirada fija en ella, porque se presta para interpretaciones erróneas, de manera que la naturalidad es el mejor consejo.

Si no hace contacto visual con el usuario, él puede pensar cosas tales como:

- No me está poniendo atención.
- No le interesa lo que estoy diciendo.
- Es tímido e inseguro.
- Está molesto conmigo.
- Es descortés.
- Se da aires de superioridad.
- Me está mintiendo y no quiere que se lo vea en los ojos.
- Está asustado.

#### **h. Consejos:**

- No mire continuamente. Haga contacto visual mientras habla, en aproximadamente un 70% del tiempo.
- No fije su mirada en el usuario sin parpadear o gesto serio. Esto puede ser interpretado como agresividad.
- Ver a los ojos del usuario es especialmente importante cuando éste está explicando alguna situación anormal, o está expresando alguna inconformidad.
- Mire a los ojos, no a la boca ni a las áreas cercanas al pecho.

## **5.6 Ausencia de empleados**

A los usuarios, en general, no les gusta que les digan que el funcionario no está, por la razón que sea, y se molestan más cuando le dicen que está almorzando o tomando café, que está en el Seguro Social o en una reunión, o cualquiera otra justificación.

Los usuarios se molestan, si llaman más de una vez y se les da alguno de los mensajes expuestos, simplemente, al usuario no le interesa que el colaborador o empleado almuerce o se enferme o tome café, él quiere una respuesta a su problema.

La técnica a utilizar cuando está en la oficina, pero se encuentra almorzando, tomando café, en el baño o en una reunión, o en cualquier otro lugar, es indicar al usuario:

- Disculpe: el colaborado que le atenderá, está con un usuario u ocupado en este momento y no lo puede atender. Si desea puede dejarle un mensaje o explicarme de qué se trata, para poder ayudarlo.

## 5.7 Tiempo de respuesta y agilidad

La velocidad de respuesta, o tiempo de respuesta, es cada día más valorada por los usuarios, ante la inmensa cantidad de actividades que tienen que desarrollar las personas en la actualidad. Lo que implica que los usuarios valoran, cada vez más, la velocidad con la que se les entregan o brindan los productos o servicios.

Es importante indicar que el funcionario que atiende un usuario, debe procurar ser expedito y ágil.

### 5.7.1 Técnicas para manejar la percepción del usuario que espera

El tiempo de espera es, muchas veces, un asunto de percepción. Si estamos entretenidos hablando con alguien, por ejemplo, se nos hace más corta la espera. Por esto son importantes las siguientes técnicas para la percepción del usuario:

- La primera sensación de agilidad proviene del funcionario que atiende al usuario, cómo se mueve, cómo habla, se sienta, camina o ejecuta su trabajo..
- Procure verse dinámico, activo, energético. Si está sentado, hágalo recto y con los hombros erguidos. Si tiene que ponerse de pie y caminar, procure hacerlo de nuevo con energía, moviéndose dinámicamente. Quienes arrastran los pies y caminan lento, deteniéndose a hablar de temas sin importancia con los compañeros que encuentran a su paso, proyectan una imagen de poca agilidad.
- Si le es posible, y trabaja en atención a usuarios que están en fila, haga contacto visual con las personas que esperan en la fila, especialmente con los primeros, sonría y diga: “en un momento lo estaré atendiendo”. Esto hace que el usuario se sienta importante (“ya me vieron”) y, a partir de entonces, el tiempo que debe pasar en fila le parecerá más corto.

## 5.8 Manejo de inconformidades

Las inconformidades permiten evaluar la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario facilitarlas y tener algún sistema para sistematizarlas, ya que en realidad son una oportunidad de mejorar.

Es necesario comprender que cuando un usuario presenta una inconformidad, lo que desea es una satisfacción, de manera que hay que tratar de dársela. El verdadero problema se presenta cuando un usuario que recibe un mal servicio no presenta la inconformidad y en cambio, decide no solucionar su mala experiencia o servicio en la institución y que se le dé una respuesta satisfactoria.

Al atender a un usuario disgustado o “difícil”, lo que diga con su cuerpo es tan importante como lo que exprese verbalmente. Le presentamos algunos consejos para manejar adecuadamente su comunicación no verbal en esos casos “especiales”.

- Mire al usuario a los ojos. Lo peor que podemos hacer es evitar su mirada, pues el usuario puede pensar que no le estamos poniendo atención, que lo estamos ignorando o que simplemente, su inconformidad no nos interesa.
- Si puede, acérquese un poco más al usuario, trate de inclinar su cuerpo un poco hacia delante. Con esto, también demuestra interés, en lo que está diciendo.
- No cruce los brazos sobre su pecho: porque está demostrando, al menos subconscientemente, que está en desacuerdo con la persona que habla.
- Si es posible, no se coloque totalmente frente a frente con el usuario, prefiera ubicarse ligeramente de lado, en ángulo. Debido a que es más fácil “discutir” con alguien que está de frente, que con alguien que está de lado.
- Cuide el tono de su voz. Recuerde que muchas veces no cuenta tanto lo que decimos, sino cómo lo decimos. Proyecte siempre un tono respetuoso.
- Y si el usuario eleva la voz, ¡baje la suya! Se necesitan dos para discutir.

El usuario puede presentar su inconformidad en la oficina donde lo atienden. Si la solución que le brinda la oficina respectiva aún no lo deja satisfecho, entonces debe presentarse a la Contraloría de Servicios para formular la queja respectiva o remitirla mediante los siguientes medios:

---

<b>Teléfono:</b>	1550
<b>Página Web:</b>	<a href="http://portal.sat.gob.gt/sitio/">http://portal.sat.gob.gt/sitio/</a>

---

## 5.9 Cómo comportarse con un usuario “difícil”

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender y dar satisfacción a un usuario que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”. A continuación, algunos consejos prácticos:

- En primer lugar, mantenga la calma. No lo tome como algo “personal”, deje que el usuario se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El usuario podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón. Demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
- Escuche al usuario. Déjelo que se exprese. No lo interrumpa. Al dejarlo hablar, generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la institución el malestar que el usuario exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- Procure que el usuario salga satisfecho. Recuerde que lo que se prefiere es no perder a un usuario. Ese usuario que hoy está disgustado, si lo trata bien, puede volver mañana. Por eso, busque la mejor solución que pueda darle y dásela.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un usuario. Recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.
- Si tiene que pasar el caso a otro compañero o al jefe, procure explicarles todo el detalle, porque es aún más molesto para el usuario, tener que explicar dos veces una situación tensa.

## 6. CAPÍTULO VI: TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que laboran juntas con un propósito y objetivos comunes, claramente identificados, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes, pero altamente comunicativas, que buscan cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

### 6.1 Requisitos del trabajo en equipo

**Cooperación:** la fortaleza de todo equipo está en la diversidad de elementos que lo componen, se basa en un sentido de misión compartida, y en visualizar que todos ganan si se logran los objetivos. Es decir, cuando cooperamos, esperamos ganar algo con ello. Es necesario otorgar reconocimientos a la cooperación a través de incentivos, y reconocimientos por logros, ya no sólo por antigüedad o por la posición que ocupa el funcionario.

- a. **Contribución:** el colaborador debe contribuir voluntariamente o el grupo se lo exigirá. Si no contribuye, desmoraliza al equipo, por ello es vital.
- b. **Comunicación:** la información debe fluir, debe moverse rápidamente y sin tropiezos por todo el equipo. Es crucial la velocidad con que se transmite la información de un miembro a otro.
- c. **Compromiso:** el compromiso se adquiere cuando interiorizamos los objetivos y los hacemos nuestros. Esto es conocido como una propiedad psicológica y se puede lograr si todos los miembros del equipo están involucrados en la toma de decisiones, participan y se les toma en cuenta; pero a la vez, todos comparten los objetivos del grupo y se les persuade del por qué. Es importante que todos tengan acceso a los mismos recursos, premios y castigos.

### 6.2 Trabajo en equipo y atención al usuario

Los usuarios perciben si en las organizaciones todos trabajan a un mismo ritmo, se comportan y actúan de la misma manera, por ello, la atención y el servicio al usuario es un asunto de trabajo en equipo. Nos necesitamos unos a otros, tanto dentro de la oficina, como entre oficinas. Nos apoyamos y así nos proyectamos a los usuarios. A continuación algunas consideraciones:

- No podemos ser expertos en todo, necesitamos que en todo equipo haya personas especializadas en una materia, distinta de otras.
- La filosofía del trabajo en equipo en el servicio al usuario incluye también, apoyar y proteger la imagen y la dignidad de los compañeros y, con ello, la imagen de la institución.
- Si no conoce la respuesta ante una solicitud de un usuario, es preferible buscar la ayuda de un compañero. Recomendación: Nunca es bien visto decir “no sé”. Es mejor decir: “En este momento no cuento con suficiente información para responder su pregunta, pero permítame investigar o buscar a alguien que le pueda ayudar”. Esto es preferible a confundir al usuario.
- Nunca contradiga a un compañero delante de un usuario, llámele aparte e indíquele el error. Procure apoyarlo y darle su lugar, pero no discuta nunca delante del usuario.
- Si tienen que salir a atender a un usuario juntos, póngase de acuerdo en cuál va a ser el papel de cada uno, para que nunca haya contradicciones o se proyecte una imagen de equipo poco profesional.
- Nunca hable mal de un compañero ante un usuario. Si lo hace, estará deteriorando su propia imagen, la percepción de buen servicio y de la institución.

### 6.3 Claves para el trabajo en equipo

A continuación se listan algunos elementos y características para trabajar en equipo:

- Buenas comunicaciones: las comunicaciones son el elemento principal que le dan vida al trabajo en equipo.
- Sea bueno en lo que hace: los equipos necesitan talento, cuanto más pueda aportar, mejor será el rendimiento del equipo, motívese a dar lo mejor.
- Respete su posición en el equipo: cumpla con su papel. Esté claro qué es lo que se espera de usted como funcionario.
- Respete la diversidad: los grupos se enriquecen con personas con diferentes opiniones, valores y puntos de vista, porque conducen a decisiones de mejor calidad.
- Respalde a los que necesitan ayuda: no piense únicamente en sus necesidades, sino también en las del equipo. Entrene a otros, comparta conocimientos, desarrolle a sus compañeros.

- Esté preparado para sacrificarse por el equipo: es necesario que prevalezca el interés del grupo por encima de su interés personal.
- Ayude y facilite la entrada de nuevos miembros al equipo: es normal que nuevos miembros tengan que pasar por un proceso de identificación con el grupo e inducción en el trabajo. Tenga paciencia y ayude cuando sea necesario.
- No trate de ser el centro de atención: alabe el buen trabajo de un compañero, ayude a su equipo a creer en ellos mismos y en sus posibilidades de lograr las metas; motívelos. Es importante jugar limpio, se deben reconocer los méritos, destrezas y habilidades de otros.
- Impulse la disciplina entre sus compañeros: los equipos de alto rendimiento, se imponen así mismos altos niveles de disciplina y altos estándares de ética y moral. Esta autodisciplina es importante para generar confianza entre sus miembros.
- Esté seguro de hacer la diferencia: los mejores miembros de un equipo no son necesariamente los mejor dotados, sino los más esforzados. Haga tanta diferencia para que el equipo la sienta.
- Pase tiempo con sus compañeros: tómese el tiempo de conocer a sus compañeros de equipo, sus gustos y preferencias, preocupaciones y necesidades. Trate de socializar cada vez que pueda, apoye a los que tienen problemas personales o laborales con cariño y comprensión.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas: no sea indiferente. Preocúpese por el trabajo y por cada uno de los miembros de su equipo.
- Sea competitivo: la competitividad entre compañeros es el aceite que acelera la eficiencia, innovación y productividad.
- Ayude a crear un clima de confianza y respeto mutuo: los equipos de alto rendimiento requieren que sus miembros se tengan fe entre sí, y la única forma de lograrlo es a través de la forma en que se comportan.
- Fortalezca y apoye al líder o gerente: comprométase con los objetivos del grupo y apoye al jefe en su consecución. Ningún jefe será lo suficientemente bueno sin buenos empleados.

#### 6.4 Supervisión en el trabajo

Cuando un grupo de empleados desempeña tareas operativas, funcionan como un equipo que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

### 6.4.1 Papel del jefe o director

- **Ambiente de apoyo:** es necesario crear un ambiente propicio para que se dé un clima de colaboración y confianza.
- **Claridad del papel:** un grupo es capaz de trabajar como equipo, sólo hasta que haya comprendido lo que su jefe o supervisor espera de cada uno de los integrantes.
- **Claridad en las metas:** todos en el equipo de trabajo, deben conocer las metas u objetivos de su departamento, así como las reglas con las cuales serán supervisados.
- **Liderazgo adecuado:** los miembros del equipo necesitan tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando en su ambiente. El líder debe guiar y motivar para que el trabajo no decaiga y la productividad siempre esté al máximo.
- **Qué sucede cuando hay buena supervisión:** es realmente placentero observar a los equipos eficientes en acción. Sus integrantes comparten valores comunes, así como también la responsabilidad en la realización de su trabajo y en el logro de los objetivos. Están motivados con su trabajo y tienen un alto sentido de pertenencia y de logro.
- **Estilo de supervisión:** es necesario que el jefe o supervisor (líder) use su posición para autoinvolucrarse e involucrar a los demás hacia el logro de resultados concretos. Es necesario que trate de ayudar a los empleados bajo su responsabilidad, motivarlos, participarlos, estimularlos, sin utilizar mecanismos represivos, ni excesivo control. Se trata de lograr que los empleados den lo mejor de sí, pero motivados y con sentido humano.

## 7. CAPÍTULO VII: INFRAESTRUCTURA E INFORMACIÓN

### 7.1 Infraestructura

El usuario se impacta por lo que perciba del ambiente físico donde es atendido, y de los equipos y sistemas. Esto por supuesto incluye: colores, rotulación exterior e interior, mobiliario y equipo de oficina, servicios sanitarios, salas de espera, orden, limpieza y, en general, el estado de la infraestructura, las instalaciones físicas y los equipos.

- **Edificios:** los edificios e instalaciones representan la imagen de la empresa pública o privada.
- **Equipos:** la condición y apariencia de los equipos que utilizemos impactan al usuario, lo mismo que el escritorio, cubículo o mostrador.

Igual que la gente se forma una primera impresión de la persona que lo atiende, también se da en cuanto a la calidad y el nivel de las instalaciones de la institución, con sólo ver cómo se encuentra su infraestructura.

Los factores “limpieza” e “higiene” entran en juego como componentes esenciales del servicio al usuario. Otros factores que intervienen son los llamados “impactos sensoriales”, estos factores se pueden clasificar en tres grupos:

#### a. Ambiente general:

- Oficina ordenada.
- Limpieza de oficina y baños.
- Libre de basura.
- Ventilación adecuada.
- Iluminación adecuada.
- La temperatura y los aires acondicionados. en caso de existir, los equipos de aire acondicionado deben mantenerse entre 22° C y 24° C (Entre 70° F y 75° F), según normativa internacional.

#### b. Infraestructura y equipos:

- Equipos limpios y en buen estado.
- Archivos, escritorios y mobiliario ordenado.
- Rótulos y letreros internos, limpios, ordenados y actualizados.
- La pintura externa e interna del edificio en buen estado.

- La limpieza de los vidrios.
- El estado de los cielos rasos.
- El estado de los pisos.
- Los baños: ¿funcionan bien lavatorios e inodoros? - ¿Tienen jabón? - ¿Tienen papel higiénico?
- La música o el nivel de ruido que haya en el ambiente.

**c. Servicios de seguridad:**

- La seguridad interna debe ser adecuada, según lo establecido.
- Los letreros y avisos de seguridad dentro de la infraestructura de la institución deben ser legibles y bien colocados.

Es fundamental que el oficial de seguridad mantenga siempre en mente que la misión de su puesto es precisamente la seguridad de la institución, sus empleados y usuarios. Las principales funciones que además de la seguridad debe realizar son:

- Ser amable con los usuarios.
- Mostrarse cortés y respetuoso con los usuarios.
- Mirar en forma natural a los usuarios.
- No asustar a menores de edad o a personas sensibles a las armas.
- Si es necesario debe abrir la puerta y hacer sentir al usuario que es bien recibido y pasarlo adelante.

## 7.2 Información

Toda la información que el usuario tenga sobre la institución, antes de entrar directamente en contacto, impacta su percepción del servicio. De ahí la importancia de mantenerle permanentemente informado a través de una estrategia de comunicación integrada de mercadeo, lo que incluye publicidad y relaciones públicas, entre otros aspectos relevantes. Algunos factores que intervienen son:

- La imagen de la institución.
- La publicidad.
- La página web en internet.
- La información que circula de persona a persona o por internet.
- El contacto con empleados y la información que suministran.
- La atención telefónica a los usuarios que llaman pidiendo información.
- Los folletos y la propaganda en general.

Lo anterior hace necesario contar con material impreso con explicaciones de los servicios. En este tema se debe hacer lo siguiente:

- Se debe tener suficiente literatura disponible sobre la institución
- Debe estar accesible a los usuarios. Para esto se pueden utilizar dispensadores de autoservicio.
- Aunque puede ser un simple panfleto, plegadizo o no, tiene que ser de calidad y a colores.

## CONCLUSIÓN

Como es sabido nada se haría con tener los mejores procesos y servicios, los trámites más ágiles y expeditos, las oficinas más agradables, si no se cuenta con el mejor recurso humano con una actitud positiva, así como motivado y capacitado. Todos estamos en atención y servicio al usuario. No importa si no atiende usuarios externos de la institución directamente, también está en servicio al usuario. Se trata de una Cadena de Valor, por medio de la cual, al brindar el mejor servicio a sus compañeros de trabajo, facilita que el eslabón final, el usuario, reciba un servicio de excelencia. Cada colaborador hace realidad la “Cadena del Valor” cuando:

- a) Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un compañero o un departamento, dondequiera que se encuentre.
- b) Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- c) Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- d) Se esfuerza por dejar una buena impresión en los usuarios externos con quienes se cruza en un pasillo, ayudándolos a ubicarse dentro de las instalaciones de la institución, o simplemente, sonriéndoles.
- e) Hace esfuerzos por lograr una mayor camaradería y buenas relaciones interpersonales entre todos los departamentos, programas y órganos desconcentrados de la institución.
- f) Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- g) Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al usuario.
- h) Trata a todos sus compañeros de trabajo con amabilidad y cortesía.
- i) Trata a los usuarios de igual forma que a los compañeros de trabajo. Debe tratarlos como si fueran sus visitas en la casa, con amabilidad, cortesía y ganas de ayudar.
- j) Siempre demuestre que está a gusto con la presencia de usuarios.

En este esfuerzo, para llevar a las agencias tributarias hacia un excelente servicio al usuario, cada colaborador constituye la mejor carta de presentación de la institución, en especial aquel que está en contacto diario con el usuario externo e interno de la institución, es quién puede poner en práctica, todas las técnicas, consejos y recomendaciones que aquí se presentaron.

***La Superintendencia de Administración Tributaria, cuenta con usted, el recurso más importante, sin el cual no existiría, para que con su esfuerzo y entusiasmo se pueda hacer de la institución una institución transparente, confiable y eficiente.***

## ANEXO 17

### DOCUMENTO BÁSICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



*Nuestra cultura es el principal activo de la Institución, una parte fundamental del patrimonio que debemos cuidar y hacer productivo, ya que nos hace diferentes de los demás a la vez que nos integra y nos da solidez. Es nuestro modo de trabajar, crecer y avanzar, siendo la expresión más profunda y completa de lo que somos.*

## NUESTRA CULTURA

Todos los grupos de seres humanos, incluidas las grandes empresas, desarrollan con el paso del tiempo una forma particular de hacer las cosas y de reaccionar a las exigencias del entorno, de crear, crecer y de evolucionar a este estilo propio, a esta forma única de ser y actuar, se le llama cultura.



La cultura Organizacional tiene su origen en un conjunto de valores y creencias compartidos que cuando son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de la organización, orientan sus decisiones y se reflejan en su comportamiento cotidiano. En esos casos, se trata de culturas sólidas con una importante ventaja competitiva en las comunidades en que operan.

El contenido de este documento surge en un minucioso proceso de acopio de información, análisis, consulta y reflexión realizado al más alto nivel de SAT con la finalidad de plantear de manera clara y concreta los valores, misión, visión, principios de actuación y comportamientos clave que conforman los fundamentos de nuestra cultura. Los temas abordados están firmemente cimentados en la historia, la tradición y la identidad de SAT, cuyos principios han permitido que se consolide, a lo largo del tiempo como la intuición del sector público más moderna de Guatemala.

Nuestros orígenes, así como las diferentes comunidades en que operamos, son afluentes de indiscutible importancia en la conformación de nuestro estilo de hacer las cosas y las directrices estratégicas que marcan nuestro rumbo hacia el

futuro. Nuestra cultura es un activo de la Institución, una parte fundamental del patrimonio que debemos cuidar y hacer productivo día a día. Es algo que nos hace diferentes de los demás a la vez que nos integra y nos da solidez. Es nuestro modo de trabajar, crecer y avanzar. Es la expresión más profunda y completa de lo que somos.

### **Misión**

Es la razón de ser de nuestra organización. Es el propósito básico, el objetivo más importante que perseguimos en SAT. Es el marco de referencia que orienta nuestras acciones; enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Sin una misión clara y concreta, difícilmente lograríamos un auténtico espíritu de equipo, esa mística que sólo es posible cuando se cuenta con un propósito común.



### **Visión**

Es la expresión de la forma en que los líderes ven a SAT en el futuro; es una descripción amplia de las características más importantes de la institución: cómo queremos que sea en el largo plazo. En otras palabras, es un enunciado del estado al que queremos llevar a la organización, de lo que aspiramos a ser. No hay organización perdurable sin una visión compartida.

### **Misión**

Administrar con efectividad el cumplimiento de las obligaciones tributarias y aduaneras, mediante la facilitación de las operaciones de gestión y recaudo, proveer información confiable y oportuna a través de la prestación de servicios de calidad para garantizar la obtención de las metas de recaudación.

### **Visión**

Ser una institución moderna que utilice las mejores prácticas de gestión tributaria y aduanera, administrando un servicio de alta calidad que produzca valor a los ciudadanos, contribuyentes y colaboradores, siendo reconocida por su excelencia operativa, prestigio y credibilidad a nivel nacional e internacional.



## PASIÓN POR EL SERVICIO Y ENFOQUE EN EL CONTRIBUYENTE

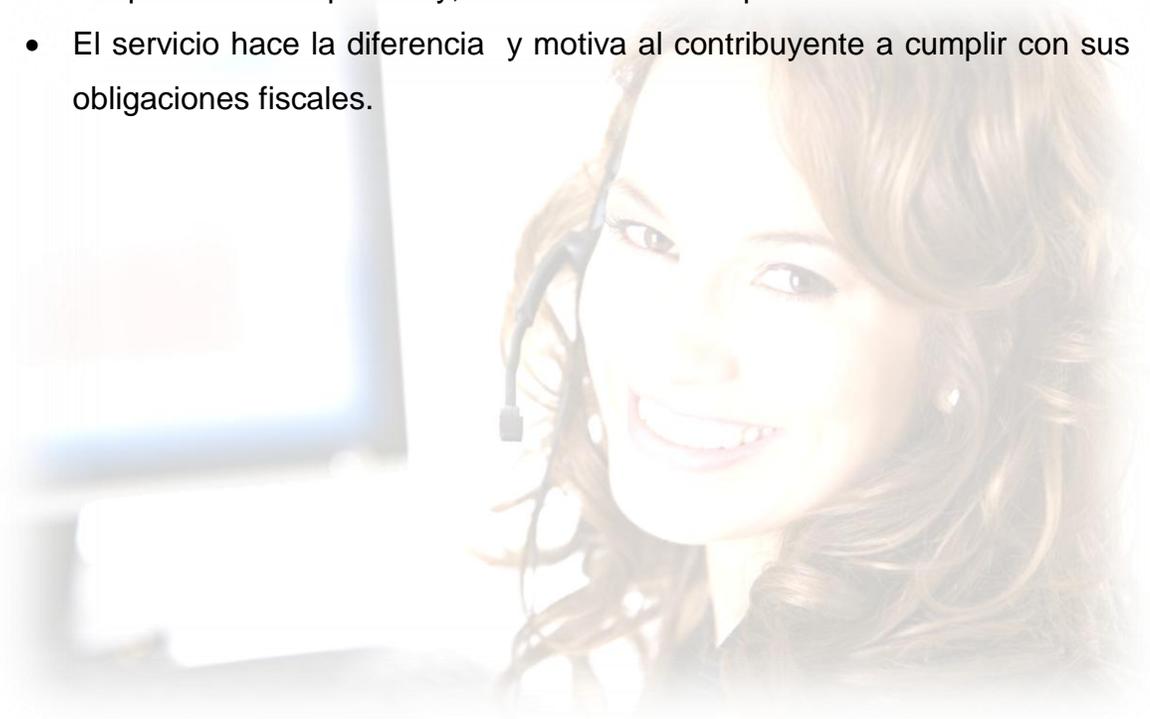
### PRINCIPIO DE ACTUACIÓN:

#### ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Promovemos que todas nuestras actividades estén enfocadas en el contribuyente, para que estas produzcan valor e identificación con la organización.

#### REFLEXIONES

- El primero en disfrutar de un servicio excelente es quien lo da.
- Lo que no se recupero hoy, difícilmente se recupera mañana.
- El servicio hace la diferencia y motiva al contribuyente a cumplir con sus obligaciones fiscales.



## COMPORTAMIENTOS CLAVE

1. Conocer y atender las necesidades del cliente superando sus expectativas.

- Atender en el menor tiempo posible las peticiones y dudas de nuestros clientes internos y externos.
- Reportar cualquier falla en los estándares de servicio observada en el desempeño de los procesos.
- Mantener una comunicación constante con nuestros clientes para conocer sus necesidades y saber el grado de satisfacción del servicio.



2. Responder a las necesidades de los clientes sin esperar que soliciten ayuda.

- Escuchar sus inquietudes y apoyarlos en la medida de lo posible.
- Ponernos en su lugar con actitud sincera de servicio.

**Atento a las necesidades del cliente**

**Ponte en sus zapatos**

3. Brindar atención y apoyo a nuestros clientes de manera personalizada.

- Satisfacer y agradar al cliente con un servicio excelente.
- Tratarlos siempre de manera cortés y amable de manera clara, oportuna y precisa.

4. Cumplir nuestros compromisos con los clientes de acuerdo a las condiciones establecidas.

- Cumplir lo que prometemos.
- Asumir sólo compromisos que podamos realizar.
- Hacer valer nuestra palabra con responsabilidad.
- Entregar información clara y a tiempo.



**Cumple tu palabra**

5. Respetar políticas de la institución con los contribuyentes.

- Mantener una excelente presentación personal.
- Cobrar la cantidad exacta con base a la normativa vigente.
- Brindar información correcta sin supuestos.



6. Reconocer la importancia de los contribuyentes para la institución.

- Entender el papel que juega el contribuyente para el éxito de nuestra institución y para mi trabajo.
- Hacer sentir siempre al contribuyente que él es la persona más importante para la institución. Llevar a cabo todas nuestras actividades, teniendo en mente a nuestros clientes internos, externos, contribuyentes y ciudadanos en general.

## INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Consideramos la innovación y la creatividad elementos imprescindibles en nuestra institución, ya que representan una importante base de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, que acompañada de esfuerzo y compromiso, se traducirá en excelentes resultados.

### PRINCIPIO DE ACTUACIÓN:

#### ORIENTACIÓN AL CAMBIO

Enfocar nuestro talento y esfuerzo personal y profesional hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas para el logro de los objetivos de la institución, siempre en un ambiente de aprendizaje continuo.

#### REFLEXIONES

- La constante búsqueda de áreas de oportunidad nos permite nuevas formas de hacer las cosas.
- Ser receptivos a nuevas ideas.
- Tener ideas, analizarlas e implementarlas.



## COMPORTAMIENTOS CLAVE

### 7. Mantener una actitud de apertura al cambio.

- Aceptar las responsabilidades personales en los procesos de cambio.
- Escuchar atentamente y sin limitantes, nuevas ideas.
- Buscar otras alternativas para acrecentar nuestros resultados.
- Mejorar continuamente la forma de hacer el trabajo.



### 8. Asumir el liderazgo respecto al cambio.

- Proponer ideas.
- Generar ideas entre nuestro equipo de trabajo.
- Solicitar y preguntar opiniones acerca de nuestras actividades diarias.
- Facilitar el trabajo de los compañeros.

Ponte a la cabeza



### 9. Apoyar las nuevas tareas participando en equipo y compartiendo la responsabilidad.

- Estar dispuestos a colaborar en la búsqueda de diferentes formas de hacer el trabajo.
- Tratar de hacer las cosas de la mejor manera.
- Ser constantes a pesar de los obstáculos.
- Combatir activamente la resistencia al cambio.

Varias cabezas piensan mejor



10. Reconocer las ideas y sugerencias.

- Facilitar los buenos trabajos y servicios.
- Comunicar los proyectos innovadores y exitosos.

11. Promover el intercambio de experiencias exitosas.

- Realizar intercambios de ideas entre compañeros, áreas y *unidades operativas*.
- *Conocer lo que hacen las otras áreas.*



**Comparte tus ideas**

## CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Buscamos hacer las cosas bien desde la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que éste es el medio para ser competitivos nacional e internacionalmente.

### PRINCIPIO DE ACTUACIÓN:

#### EFECTIVIDAD

Hacer uso adecuado de los recursos de la organización; mantener un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad para minimizar costos y maximizar resultados.

#### REFLEXIONES

- Entender que lo mal hecho resulta caro y en ocasiones, irremediable.
- Lo importante es el gusto por hacer bien las cosas.
- La calidad la hace toda la organización.

## COMPORTAMIENTOS CLAVE

12. Actuar siempre teniendo en mente la necesidad de hacer bien las cosas.

- Conocer las responsabilidades y requerimientos de nuestros puestos.
- Conocer las necesidades y requerimientos del contribuyente.
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.

13. Cumplir con los estándares de trabajo del equipo e instalaciones.

- Mantener nuestras áreas de trabajo limpias y ordenadas.
- Conocer la normatividad relacionada con mis actividades.
- Ser ejemplo de calidad en nuestro puesto, área y departamento, cumpliendo con las reglas y procedimientos establecidos.

14. Mantener un enfoque de proceso buscando la eficiencia en los métodos de trabajo.

- Confirmar las indicaciones antes de iniciar algún trabajo
- Preguntar siempre cómo podemos mejorar y buscar hacerlo.
- Mejorar los métodos de trabajo para evitar mermas, duplicaciones y reprocesos.
- Aplicar sistemas de control y medición para disminuir ineficiencias



**Bien a la primera**

15. Administrar los gastos y recursos para su máximo aprovechamiento.

- Orientar nuestras tareas hacia la eficiencia y el ahorro para maximizar la rentabilidad en nuestro trabajo diario.
- Agilizar los tiempos de respuesta a los trabajos solicitados.
- Realizar procesos preventivos y no correctivos.
- Aprovechar los recursos hasta el fin de su vida útil.

16. Participa en el cumplimiento del sistema integral de calidad.

- Trabajar de manera consistente con las normas y principios del sistema.
- Evitar que lleguen a nuestros clientes internos y externos servicios que no cumplan con los requisitos establecidos.

**La eficiencia te beneficia**



## RESPECTO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA PERSONAL

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia; buscamos ampliar sus conocimientos, habilidades y visión. Nos orientamos a tener colaboradores con excelencia y calidad de clase mundial, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades y logren su superación continua.

### PRINCIPIO DE ACTUACIÓN:

#### CRECIMIENTO INTEGRAL

Fomentar un ambiente de consideración y respeto, donde el desarrollo resulte la clave de la competitividad, de la organización y de sus integrantes.

#### REFLEXIONES

- Interesarnos por el personal más allá del aspecto laboral.
- Para una institución de primera, gente de primera.
- Recordemos que el recurso humano es lo más valioso para la compañía.

## COMPORTAMIENTOS CLAVE

17. Respetarnos a nosotros mismos y a los demás.

- Hacer del respeto y de la confianza la base de nuestras relaciones interpersonales.
- Tratar a los demás tomando en consideración su dignidad y circunstancias.
- Tratar a los demás como quisiéramos ser tratados.
- Reconocer el esfuerzo y los resultados de los demás.

18. Buscar la superación personal a través del autodesarrollo y la capacitación.

- Asumir la responsabilidad por el proceso de desarrollo de uno mismo.
- Llevar a cabo de manera consistente y disciplinada las actividades necesarias para nuestro crecimiento personal y profesional.
- Participar en los cursos de capacitación que ofrece la institución procurando el máximo aprovechamiento y la aplicación de lo aprendido en el trabajo.



### Disciplina la clave del éxito

19. Ser disciplinado en todas las actividades que realicemos.

- Buscar un equilibrio entre el trabajo, la familia y las necesidades personales.
- Ser puntual en todas nuestras actividades.
- Actuar siempre con orden y limpieza.
- Utilizar uniformes y equipo de seguridad.



20. Participar con la familia de las actividades sociales, culturales y deportivas que ofrece la institución.

- Actuar conforme a los valores de la institución tanto dentro como fuera de ella.
- Buscar conocer acerca de diferentes áreas para tener un conocimiento integral de la organización.
- Involucrar a la familia en los valores y estilo de la institución.



21. Tener la excelencia como medida del desempeño personal.

- Buscar ser los mejores en los diferentes aspectos de nuestra vida: laboral, familiar y social.
- Promover condiciones favorables al crecimiento de quienes nos rodean.
- Asumir responsabilidad por la calidad de vida propia y de los demás.

## HONESTIDAD, INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD

Consideramos la honestidad y la integridad valores fundamentales del ser humano, base de la congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona. Promovemos la austeridad como guía de acción en el manejo racional y eficiente de los recursos de la institución.

### PRINCIPIO DE ACTUACIÓN:

#### INTEGRIDAD

Actuar de manera congruente con los valores y principios de la institución, asumiendo nuestras responsabilidades morales, económicas y sociales.

#### REFLEXIONES

- Prometer lo que se va cumplir.
- Decir lo que se piensa, pero pensar bien lo que se va decir.

## COMPORTAMIENTOS CLAVE

22. Actuar de forma congruente y consistente.

- Hacer siempre las cosas con apego a nuestros valores, políticas y reglamentos.
- Mantener una línea firme de comportamiento a lo largo del tiempo.
- Ganar confianza y credibilidad como resultado de una actitud íntegra.

23. Vivir con los valores de acuerdo a lo que pienso, digo y hago.

- Realizar todas nuestras actividades con base en los valores de SAT.
- Predicar con el ejemplo; siendo honestos, hablando con la verdad y asumiendo responsabilidades.
- Velar por la imagen de la institución con actitud honesta e íntegra frente a mis amistades y compañeros.

24. Hablar con la verdad y mantener una comunicación abierta entre jefes, colaboradores y compañeros.

- Generar confianza entre los integrantes del equipo.
- Comunicar las ideas en forma clara y precisa.
- Mantener una comunicación estrecha entre las diferentes áreas de la institución.
- Respetar las costumbres de las comunidades en que operan.
- Reportar conductas opuestas a nuestros valores, políticas y reglamentos.

25. Administrar los recursos materiales y económicos como si fueran propios.

- Cuidar y mantener el equipo y las instalaciones de trabajo.
- Utilizar solo los recursos indispensables para las labores diarias.
- Efectuar gastos como si fuera nuestro dinero.

26. Manejar con respeto e integridad la información de la institución.

- Hacer uso adecuado de los sistemas y datos de la institución.

27. Austeridad como forma de vida.

- Hacer un uso adecuado de los recursos.
- Ahorrar, en la medida de lo posible, para el bienestar de la familia.
- Buscar siempre la alternativa de menor costo y buena calidad.
- Evitar gastos innecesarios y / o excesivos.





SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

## CULTURA ORGANIZACIONAL

