



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica del Ecuador

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Aplicación del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción en la
atención al contribuyente en la agencia sur del Servicio de Rentas
Internas de la ciudad de Quito durante el periodo 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Robalino Salao, Paulina Elizabeth.

DIRECTOR: Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Loja, abril del 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magister

Valverde Jaramillo, Jackson Guillermo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Aplicación del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción en la atención al contribuyente en la agencia sur del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Quito durante el periodo 2016**, realizado por Robalino Salao Paulina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, marzo del 2018

f.....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.

“Yo **Robalino Salao Paulina Elizabeth**, declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Aplicación del modelo SERVQUAL para medir la satisfacción en la atención al contribuyente en la agencia sur del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Quito durante el periodo 2016, de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister. Jackson Guillermo Valverde Jaramillo director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Robalino Salao Paulina Elizabeth

Cédula: 0603064387

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre María Eulalia, por creer en mí. Mamá gracias por darme el apoyo el amor y la perseverancia en busca del triunfo, todo esto te lo debo a ti.

Mi Amado Esposo Oswaldo Javier, gracias por estar a mi lado en los momentos más difíciles, cuando sentía rendirme, y apoyarme para alcanzar todos nuestros sueños.

A mis princesas Cristel y Valentina por ser la luz que me guía mi camino y que me llenan de amor, dulzura fortaleza para seguir adelante.

A todos mis hermanos, y sobrinos que son un apoyo fundamental en mi vida.

Paulina

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de continuar con mis estudios de posgrado, es una gran satisfacción poder culminar mi formación académica en esta prestigiosa institución.

A los docentes que me formaron en conocimientos y me instruyeron en las bases necesarias para complementar mi desempeño profesional. Un agradecimiento especial al Mgtr. Jackson Guillermo Valverde por guiar el presente trabajo.

Paulina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Justificación.....	6
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivo Específico.....	7
1.4. Hipótesis.....	7
1.5. Metodología.....	7
1.5.1. Método inductivo – deductivo.....	7
1.5.2. Método analítico – sintético.....	7
1.6. Técnicas.....	7
1.6.1. Encuesta.....	7
1.6.2. Población.....	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Concepto de calidad en el servicio al cliente.....	11
2.2. Importancia de la calidad en el servicio al cliente.....	11
2.3. Objetivos de la calidad en el servicio al cliente.....	11

2.4.	Características del servicio al cliente.	12
•	Enfoque positivo	12
•	Observación	12
2.5.	Satisfacción del cliente.	13
2.6.	Procesos de atención al cliente.	13
	Etapa 1: iniciar al contacto.	13
	Etapa 2: Obtener información.	14
	Etapa 3: Satisfacer la necesidad.	14
	Etapa 4: Finalizar.	14
2.7.	Gestión de la calidad.	14
2.8.	Modelo SERVQUAL.....	15
2.8.1.	Concepto del Modelo SERVQUAL.....	15
2.8.2.	Importancia del Modelo SERVQUAL.	15
2.8.3.	Dimensiones del Modelo SERVQUAL.	16
2.8.4.	Procesos del Modelo SERVQUAL.	16
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO- SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE LA AGENCIA SUR DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO 2016.....		18
3.1.	Referente histórico.....	19
3.2.	Misión.....	20
3.3.	Visión.....	20
3.4.	Valores.....	20
3.4.1.	Confidencialidad o reserva.....	20
3.4.2.	Vocación de servicio.....	20
3.4.3.	Honradez.	20
3.4.4.	Honestidad.....	21
3.4.5.	Responsabilidad social.....	21
3.4.6.	Transparencia y participación.	21
3.4.7.	Compromiso.	21

3.4.8.	Equidad.....	21
3.4.9.	Respeto.....	21
3.4.10.	Colaboración.....	21
3.4.11.	Solidaridad.	21
3.5.	Situación Actual.	21
3.5.1.	Distribución orgánica de la agencia Sur del SRI de la ciudad de Quito	22
3.6.	Análisis del FODA del SRI.....	23
3.6.1.	Análisis interno	23
3.6.2.	Análisis Externo	25
3.7.	Servicios prestados.....	27
3.7.1.	Registro Único de Contribuyentes RUC	27
3.7.2.	Matriculación Vehicular.	27
3.7.3.	Facturación	27
3.7.4.	Declaraciones de Anexos.....	27
3.7.5.	Herencias y Donaciones	27
3.7.6.	Información	27
3.7.7.	Devolución de IVA	27
3.7.8.	Secretaría	27
3.8.	Matriz de priorización de los servicios.....	30
3.8.1.	Frecuencia del servicio.....	30
3.8.2.	Nivel de dificultad	30
3.8.3.	Tiempo de duración.....	30
3.9.	Análisis interno del proceso de atención al cliente en la Agencia Sur.	31
3.9.1.	Elementos tangibles	32
3.9.2.	Fiabilidad en la prestación del servicio.	33
3.9.3.	Capacidad de respuesta	34
3.9.4.	Seguridad	34
3.9.5.	Empatía.....	35
3.10.	Análisis de brecha por dimensiones de calidad de servicio.....	35

3.11. Obtención del Índice de Calidad en el Servicio (ICS)	36
En el presente capítulo se desarrolla una propuesta del sistema de gestión por procesos, basado en la información recopilada den el capítulo anterior.	39
4.1. Clasificación del mapa de procesos de la organización	39
4.2. Clasificar los procesos.....	39
4.3. Ficha técnica de los procesos.	41
Caracterización de Proceso:.....	41
Procedimiento:	41
4.4. Propuesta del modelo SERVQUAL mediante indicadores que aplicará la Agencia sur del SRI de la ciudad de Quito.....	55
4.4.1. Priorización de indicadores por tipo de proceso.....	55
4.4.2. Sistema de Indicadores.....	56
4.4.3. Matriz de rendimiento importancia.	57
4.4.4. Procesos: Trámites y conocimientos	58
4.4.5. Desarrollar un plan piloto de mejora de conocimiento del funcionario de la Agencia sur del Servicio de Rentas Internas.....	59
Trámites y Conocimiento: Atención al Contribuyente	62
Modelo que se va a utilizar para la mejora de conocimientos de los funcionarios de la Agencia Sur SRI Quito.....	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funcionarios Agencia Sur	9
Tabla 2, Distribución Organizacional	22
Tabla 3, Fortalezas	23
Tabla 4, Debilidades	24
Tabla 5, Oportunidades	25
Tabla 6, Amenazas	26
Tabla 7, Registro Único de Contribuyentes	28
Tabla 8, Matriculación vehicular	28
Tabla 9, Facturación	28
Tabla 10, Declaraciones y Anexos	28
Tabla 11, Herencias y donaciones	29
Tabla 12, Información	29
Tabla 13, Secretaría	29
Tabla 14, Frecuencia del servicio	30
Tabla 15, nivel de dificultad	30
Tabla 16, tiempo de duración	31
Tabla 17, Matriz de ponderación de servicios críticos	31
Tabla 18, Elementos Tangibles	33
Tabla 19, Fiabilidad	33
Tabla 20, Capacidad de Respuesta	34
Tabla 21, Seguridad	34
Tabla 22, Empatía	35
Tabla 23, Índice de Calidad	36
Tabla 24, Proceso clasificado por tipo	39
Tabla 25, Matriz De Priorización de Procesos Estratégicos	55
Tabla 26, Matriz De Priorización de Procesos Operativos	56
Tabla 27, Matriz De Priorización de Procesos Auxiliares	56
Tabla 28, Sistema de gestión de indicadores	57
Tabla 29, Matriz de Rendimiento Importancia	57
Tabla 30, Análisis a los procesos con menor rendimiento	58
Tabla 31, Tramites y Conocimiento	59
Tabla 32, Trámite de conocimiento- Recepción	60
Tabla 33, Trámite de conocimiento- Ventanilla	61
Tabla 34, Trámites y Conocimiento: Atención al Contribuyente	62

RESUMEN

El trabajo investigativo consiste en mejorar la atención aplicando el modelo SERVQUAL a la agencia sur del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Quito.

El objetivo general es elaborar un modelo SERVQUAL, con el fin de brindar una atención eficiente eficaz y efectiva, en los procesos, tiempos de atención, tiempos de espera, y el trato con el funcionario.

Para cumplir este objetivo se ha aplicado encuestas a los clientes para obtener información relevante al proceso de atención al cliente, así mismo se ha utilizado los métodos inductivo-deductivo, analítico- sintético.

Con el fin de alcanzar una buena atención al cliente, se ha propuesto el mapa de procesos, procedimientos, sistemas de gestión, indicadores de manera que oriente a la agencia a tener una mejora continua en beneficio de los contribuyentes.

Utilizando el método SERVQUAL, se determina que existen falencias en la atención al contribuyente, relacionados con la calidad en los procesos, tiempos calidad del servicio, por lo que se propuso la implementación de un sistema de gestión por procesos, donde se pueda tener un control más detallado en los mismo que se realizarán de acuerdo a indicadores de rendimiento de cada proceso.

Palabra Clave; Atención al cliente, Satisfacción del servicio, SERVQUAL, Procesos, Contribuyente

ABSTRACT

The research work consists of improving the service by applying the SERVQUAL model to the southern agency of the Internal Revenue Service of the city of Quito. The general objective is to elaborate a SERVQUAL model, in order to provide efficient and effective efficient attention, in the processes, attention times, waiting times, and the deal with the official.

To achieve this objective, customer surveys have been applied to obtain information relevant to the customer service process, as well as inductive-deductive, analytical-synthetic methods.

In order to achieve good customer service, the map of processes, procedures, management systems, indicators has been proposed in order to guide the agency to have continuous improvement for the benefit of taxpayers.

Using the SERVQUAL method, it is determined that there are shortcomings in the attention to the taxpayer, related to the quality in the processes, quality of service times, so it was proposed the implementation of a process management system, where one can have control more detailed in the same that will be made according to performance indicators of each process.

Keyword; Customer: Customer service, Service satisfaction, SERVQUAL, Processes, Taxpayer

INTRODUCCIÓN

En el entorno que vivimos, la calidad se convirtió en un aspecto indispensable en las empresas, especialmente en las empresas de servicio, y no son la excepción las instituciones públicas, ya que es necesario que las empresas ofrezcan productos y servicios de calidad.

El Servicio de Rentas Internas en la agencia sur de la ciudad de Quito, como en otras instituciones del Estado ha tenido problemas para manejar los procesos de atención y satisfacción de clientes, los factores que más sensibles son: excesivo tiempos de espera, calidad del servicio prestado, ineficiencia en los procesos que se realiza, es por ello que se ha planteado el modelo SERVQUAL que propone un sistema que permite identificar las causas de ineficiencia mediante el análisis del proceso actual y diseñar mejoras integrales. Los indicadores de procesos le dan la capacidad a la Agencia Sur de controlar de forma eficiente la gestión pertinente.

La Agencia Sur de la ciudad de Quito, además presenta una gran afluencia de contribuyentes, lo cual hace difícil su manejo y satisfacción en la atención por parte de los empleados de la institución esto sumado a la excesiva presión de parte de la administración, la gran cantidad de información, ya sea normas, procedimientos, reglamentos etc. que ellos tiene que manejar ha provocado que este proceso presente problemas y la desmotivación del funcionario en los empleados de ventanilla.

Por los motivos antes expuestos, se justifica la presentación del trabajo de maestría, puesto que se deben plantear lineamientos y propuestas que permitan brindar una mejor atención a los contribuyentes de la agencia sur del SRI de la ciudad de Quito.

En el primer capítulo se expone los antecedentes de la institución, exponiendo los problemas actuales a los que se enfrenta la Agencia Sur, la justificación, los objetivos, hipótesis, metodología, técnicas, misión, visión.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico, inicia desde los conceptos, importancia, características, de calidad de servicio al cliente, conceptos, importancia, metodología, procesos del método SERVQUAL.

En el capítulo tres, se detalla la situación actual del departamento, FODA, análisis del proceso de atención al cliente, adaptación del cuestionario SERVQUAL, Interpretación de los resultados, la obtención del índice de calidad del servicio, estableciendo sus brechas de acuerdo a las necesidades del contribuyente.

En el capítulo cuatro, se describe la propuesta del sistema de gestión por procesos, para el conocimiento y atención del cliente basada en el modelo SERVQUAL el cual da los

principios para el mapa de procesos diseñado. De cada uno de los procesos planteados se documenta sus actividades para lograr una estandarización del servicio prestado. Se plantea indicadores mediante el método SERVQUAL donde se explica el plan de mejora de las áreas mencionadas anteriormente.

Al concluir la propuesta se determina el desarrollo de un plan piloto para mejorar los procesos que se consideran críticos, con lo cual se plantean planes de acción que permitirán a la organización incrementar su satisfacción hacia el usuario.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada para la Agencia Sur del SRI de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema.

El Servicio de Rentas Internas se crea como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, publicados en el Registro Oficial No. 206 de 02 de diciembre de 1997. En el Ecuador nos recuerda a instituciones débiles e ineficaces en la recaudación de los impuestos, que nada o casi nada hacía para que los tributos constituyan aporte significativo para los ingresos del Estado. Uno de los problemas fundamentales, es que no existía una cultura tributaria por parte de los contribuyentes, los mismos que declaraban los ingresos que ellos consideraban y no la realidad de sus negocios.

La Administración apertura oficinas a nivel nacional y, comienza con una selección y capacitación ardua a los funcionarios, impartiendo conocimientos en relación a la misión, visión y los objetivos de la administración.

La ejecución de esta tesis servirá de orientación a la administración para mejorar la atención al contribuyente, y el mejoramiento en fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles de mejora. (Metodología SERVQUAL)

1.2. Justificación.

Los motivos que nos llevaron realizar esta investigación es el grado de insatisfacción que tiene el contribuyente en la atención en el Servicio de Rentas Internas de la agencia Sur de la ciudad de Quito en el periodo 2016; se basa en las constantes quejas recibidas verbalmente de parte del contribuyente, ya sea por el tiempo de atención o por la información que brinda el funcionario, exclusivamente cuando un trámite es rechazado.

Tomando como línea base este análisis se establece realizar un mejoramiento en calidad para todos los funcionarios de la agencia Sur, considerando que nuestra prioridad es tener contribuyente satisfechos con todo lo que la administración le puede ofrecer.

Otro punto importante es la disminución del ausentismo y quejas por parte de los, funcionarios, por eso es muy importante trabajar en un ambiente sano en el que todos se sientan de la mejor manera todo eso será un gran beneficio para el cumplir con los objetivos del departamento

.

1.3. Objetivos.

1.3.1. Objetivo General.

Aplicar el modelo Servqual para medir la satisfacción en la atención al contribuyente en la agencia Sur del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Quito durante el periodo 2016.

1.3.2. Objetivo Específico.

1. Diagnosticar la situación actual del departamento de atención al contribuyente del servicio de rentas internas de la agencia sur de la ciudad de Quito en el periodo 2016.
2. Utilizar la dimensión de fiabilidad y capacidad de respuesta del método Servqual para determinar la calidad de servicio en la agencia sur de la ciudad de Quito en el periodo 2016.
3. Elaborar el modelo SERVQUAL y establecer los indicadores de medición para mejora de los servicios de atención al cliente que tiene la agencia sur.

1.4. Hipótesis.

Es posible la mejora del índice de satisfacción en la atención al contribuyente en la agencia sur del servicio de rentas internas mediante el diseño del MODELO SERVQUAL en el periodo 2016.

1.5. Metodología.

1.5.1. Método inductivo – deductivo.

Este es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (Bernal, 2006, pág. 56). Permitió determinar el conocimiento sobre los procesos de atención al cliente y sus deficiencias para establecer mejoras de forma lógica con los datos alcanzados en el proceso de investigación.

1.5.2. Método analítico – sintético.

Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). (Bernal, 2006, pág. 57). Este método se utilizó para analizar la presentación de los datos establecer las conclusiones, recomendaciones y llegar a identificar la propuesta de investigación para la institución objeto del estudio.

1.6. Técnicas.

1.6.1. Encuesta.

Una encuesta es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal o escrita a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación (Alvira, 2011, pág. 10)

Para esta muestra se tomará el total de la atención anual que se genera en la agencia Sur que es 158.178 contribuyentes, se generara la muestra de acuerdo a la siguiente formula

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

z = Valor del desvío normal al correspondiente nivel de confianza

p = Probabilidad de caso de éxito.

q = Probabilidad de caso desfavorable.

E = Error máximo admisible

N = Valor de la población 158.178 personas.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(158.178)}{(158.178)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,25)(158.178)}{(158.178)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{0,9604 (158.178)}{395,445 + 0,9604}$$

$$n = \frac{151914,1512}{396,4054}$$

$$n = 383$$

1.6.2. Población.

Población es "la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia"; o bien, unidad de análisis. (Bernal, 2006, pág. 164)

Población 1: Son las 158.178 personas o contribuyentes a las que se atiende en ventanilla.

Población 2: Son los 20 funcionarios de la agencia que se detalla a continuación:

Tabla 1 Funcionarios Agencia Sur

NUMERACIÓN	CARGO
1	Asistente de ventanilla
2	Asistente de ventanilla
3	Asistente de ventanilla
4	Asistente de ventanilla
5	Asistente de ventanilla
6	Asistente de ventanilla
7	Asistente de ventanilla
8	Asistente de ventanilla
9	Asistente de ventanilla
10	Asistente de ventanilla
11	Asistente de ventanilla
12	Asistente de ventanilla
13	Asistente de ventanilla
14	Asistente de ventanilla
15	Asistente de ventanilla
16	Asistente de ventanilla
17	Asistente de ventanilla
18	Asistente de ventanilla
19	Asistente de ventanilla
20	Asistente de ventanilla
Total	

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
 Elaborado por: Paulina Robalino

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Concepto de calidad en el servicio al cliente.

La calidad de la atención al cliente es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente, esto permite fidelizar a los clientes que conocen nuestros productos, traer un mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida persona a persona y diferenciar la empresa de sus competidores más cercanos, el concepto de calidad posee en la actualidad gran importancia ya que de la elaboración de productos y servicios de calidad depende la supervivencia de muchas organizaciones. (Pérez, 2010)

La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa, esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado. (Paz, 2005, pág. 37)

Como mencionan los autores la calidad en el servicio al cliente tiene como objetivo principal la satisfacción total de los requerimientos de los contribuyentes, es decir no basta con conocer cuáles son los clientes sino cuáles son sus necesidades, qué esperan de nuestros servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción logrando de esta manera una fidelización permanente y por ende una buena publicidad llamada boca a boca, generando la estabilidad de la institución.

2.2. Importancia de la calidad en el servicio al cliente.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tiene mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir, es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva, (López M. E., 2013, pág. 4)

Hoy en día existe mucha competencia el cual obliga a las instituciones proveer un valor agregado al producto o servicio que ofrecen, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado.

2.3. Objetivos de la calidad en el servicio al cliente.

El servicio al cliente forma parte de la mercadotecnia intangible, ya que este no se siente al simple tacto, pero bien, se llega a apreciar; tiene como objetivo, el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido

hacia nuestra marca, así mismo concierne al constante mejoramiento en el servicio al cliente, debido a que la cultura en las organizaciones se ha ido modernizando conforme lo requiere el entorno, al pasar de poner en primer plano las necesidades del cliente que las necesidades de la propia empresa. Según Álvarez (2006) se enlistan una serie de objetivos o metas alcanzar:

Cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.

Reducir o eliminar al máximo los defectos que se producen a lo largo del proceso productivo.

Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes. (Álvarez, 2006, pág. 5)

Como se puede apreciar el cumplimiento de estos objetivos demuestra la intención de la institución en satisfacer a los clientes, aumentar la lealtad de los mismos, gestionar de forma clara y precisa el Call Center logrando afianzar su lealtad y atraer a potenciales clientes.

2.4. Características del servicio al cliente.

Así mismo, existen otras características más específicas mencionadas en (Verdú, 2003), las cuales estarán a cargo del personal que labora en las entidades, ya que son habilidades necesarias, sobre todo para aquellos que están en contacto directo con los clientes, estas pueden ser:

- **Formalidad:** honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad
- **Iniciativa:** ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- **Ambición:** tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- **Autodominio:** tener capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- **Disposición de servicio:** es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad.
- **Don de gente:** tener capacidad para establecer relaciones calidas y afectuosas con los demás, y, además, disfrutarlo.
- **Colaboración:** ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo en común.
- **Enfoque positivo:** es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- **Observación:** es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo.

- **Habilidad analítica:** permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de ese análisis, ofrecer una solución global.
- **Imaginación:** es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- **Recursos:** tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas.
- **Aspecto externo:** es la importancia de una primera impresión en los segundos iniciales para crear una buena predisposición hacia la compra en el cliente. (Verdú, 2003)

Es vital hacerles notar a los clientes que cada uno tienen un enorme valor para la institución, distinguiéndose siempre de los demás y apelando a sus sentimientos con el fin lograr su fidelidad y compromiso.

2.5. Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente se mide y analiza, lo mismo que todas las cuestiones que inciden en su fidelidad, la empresa debe poseer una cultura de mejora continua donde se fomente el pensamiento creativo, esta cultura está centrada en afrontar un nivel alto de calidad tanto en la gestión de la empresa como en sus relaciones con los clientes externos.

La satisfacción del cliente es algo que se debe cuidar durante todo el proceso de compra y en todos los canales donde se tenga relación con ellos, siempre hay que ofrecerle al cliente lo que busca de la forma más rápida y amable posible, lograr la plena satisfacción del cliente, brindándole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) es una de las claves del éxito de toda empresa.

2.6. Procesos de atención al cliente.

El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente, se define a continuación, de forma genérica, el proceso de atención al cliente, delimitando los comportamientos a considerar en cada fase. Nótese que esta relación de conductas puede constituir en sí misma una guía para la evaluación de la atención al cliente o para la capacitación del personal en de atención al cliente o de contacto con el cliente en general.

Etapas 1: iniciar al contacto.

Objetivo: Que el cliente se sienta atendido desde el principio del contacto, causándole una impresión positiva y creando la disposición para una relación agradable.

Acusar la presencia del cliente.

Saludar y sonreír.

Personalizar el contacto.

Invitar a hablar al cliente.

Utilizar un tono de voz amable.

Mirar a la cara del cliente.

Orientarse hacia el cliente. (Carrasco, 2012)

Etapas 2: Obtener información.

En esta etapa tenemos que descubrir cuál es el motivo de compra que le impulsa y crearle, al mismo tiempo, un interés por la venta, estos motivos son distintos en un mismo producto, al ser distintos los clientes y varían en función del tiempo y las necesidades de los compradores, todos los clientes a la hora de realizar sus compras dan prioridad a unos motivos frente a otros, se debe averiguar cuál de ellos es el más importante y establecer una estrategia de venta. (López F. , 2007)

Etapas 3: Satisfacer la necesidad.

Entendemos por necesidad humana la sensación de carencia de algo, y por tratarse de una sensación interna de cada persona, las empresas no pueden influir en la creación de esa necesidad, pero si en el deseo de satisfacerla mediante la adquisición de un producto o la utilización de un servicio concreto, una venta es un proceso de intercambio mediante el que se satisfacen las necesidades del cliente a cambio de unos ingresos para el vendedor que persiguen el beneficio de la empresa. (García, 2007)

Etapas 4: Finalizar.

Asegurarse de que la necesidad ha sido resuelta (o situada en vías de solución), creando una sensación final positiva.

Con un entrenamiento adecuado del personal en este proceso de atención al cliente y la evaluación de los comportamientos de atención al cliente, detectando los aspectos a mejorar y reconociendo los logros alcanzados, la experiencia del cliente mejorará indiscutiblemente traduciéndose en clientes satisfechos y la mejora los resultados de la organización, por último es necesario incidir en que en el proceso de atención al cliente, en la resolución satisfactoria de la demanda o necesidad, el elemento fundamental es lo que llamamos personalización de la atención. (Guardaño, 2014, pág. 4)

Se evidencia que en todo el proceso de atención al cliente debe existir una retroalimentación entre clientes y trabajadores, lo cual permitirá perfeccionar paulatinamente todos los procesos de atención, el servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa.

2.7. Gestión de la calidad.

Alcanzar el éxito supone determinar en cada fase del proceso las necesidades del cliente que le sigue después traducir esas necesidades en especificaciones que se puedan lograr y controlar todo el proceso para asegurar la conformidad con esas necesidades, así como

evitar errores o fallos (cero defectos) con el compromiso de todos los miembros de la organización. (Miranda, Chamorro, y Rubio Lacoba, 2006)

Una característica intrínseca que acompaña al modo de gestionar la elaboración de un producto o a la prestación de un servicio por parte de una organización. Esta característica se fundamenta en una cultura basada en sistemas de gestión que permite la optimización de cualquier tarea a través de controles objetivos de su desarrollo y resultado. (Álvarez, 2006)

La gestión de calidad es de suma importancia ya que no se centra solo en la calidad de un producto o servicio sino en la satisfacción de sus clientes, y en los medios para obtenerla, además de utilizar como herramienta principal la optimización de tareas.

2.8. Modelo SERVQUAL.

2.8.1. Concepto del Modelo SERVQUAL.

El modelo SERVQUAL, también conocido como modelo PZB, postula que hay una serie de dimensiones o criterios distintos que subyacen a los juicios de los consumidores sobre la calidad de un servicio, propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del consorcio «calidad de servicio» los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía (Miranda, Chamorro, y Rubio Lacoba, 2006)

$$\text{CÁLCULO DE CALIDAD} = \text{PERCEPCIONES} - \text{EXPECTATIVAS}$$

El modelo SERVQUAL es un método de evaluación de los factores claves para medir la Calidad de los Servicios prestados basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, generando al cliente expectativas del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de factores, dimensiones, que le permite tener una percepción del servicio recibido.

2.8.2. Importancia del Modelo SERVQUAL.

El modelo SERVQUAL proporciona un soporte metodológico para conocer las necesidades y expectativas respecto al servicio, luego para evaluar la percepción de los usuarios sobre las prestaciones del mismo. En general, es un instrumento fiable, pero si se utiliza como elemento sustentador de las encuestas, es preciso adaptarlo a la tipología de los servicios, en los servicios locales, el usuario pondera más el «criterio» capacidad de respuesta, en términos de rapidez-puntualidad, incluso por encima de la fiabilidad, conocer bien las expectativas, en términos de atributos de calidad, es la base de un buen diseño del servicio, que permitirá medir y conocer la relación calidad esperada/calidad percibida. (Merino, 2014)

Radica su importancia entre las investigaciones más relevantes en este ámbito está el modelo SERVQUAL, que mide la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como clave en la evaluación de un servicio. (Seto, 2004, pág. 44)

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa

medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. (Naranjo, 2011)

La importancia del modelo SERVQUAL radica en que es una excelente herramienta para que las empresas revisen la percepción de los clientes respecto al servicio que prestan.

2.8.3. Dimensiones del Modelo SERVQUAL.

El modelo SERVQUAL considera cinco dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio.

- **Fiabilidad:** Tiene relación con la habilidad de prestar el servicio de forma precisa. Por ejemplo, que el avión salga y llegue a la hora programada.
- **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura), equipos, empleados y comunicación.
- **Capacidad de respuesta:** Deseo genuino de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- **Confianza:** Se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- **Empatía:** Atención personalizada y con atención en los detalles. (Ruiz de Maya & Grande, 2006)

Las cinco dimensiones del modelo son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL, mediante ellas el cliente valora la calidad del servicio que le están prestando y si le satisface o no.

2.8.4. Procesos del Modelo SERVQUAL.

El modelo es usado para hacer análisis de GAP o en español brechas determinantes en la entrega de un servicio de calidad. En él la discrepancia entre expectativas y percepciones de los clientes se puede descomponer en los siguientes GAP:

- **GAP 1:** Expectativas de los clientes versus percepciones de la empresa. Se origina por la falta de orientación en la investigación de marketing y/o la aplicación errada de instrumentos de investigación de mercados.
- **GAP 2:** Percepción de la empresa sobre las expectativas de los clientes versus especificaciones de calidad.
- **GAP 3:** Especificaciones de calidad versus el servicio realmente ofrecido. Se origina por la ambigüedad en la definición de los roles y conflictos en la empresa, sistemas de supervisión y control inadecuados, falta de trabajo en equipo, entre otros.
- **GAP 4:** Discrepancia entre el servicio real y comunicación externa. Se debe a que las promesas hechas a los clientes a través de marketing no son consecuentes con el servicio.

- **GAP 5:** Discrepancia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones del servicio prestado. Es considerada la verdadera medida de la calidad de servicio. La percepción de mala calidad es causa de cualquiera de las discrepancias anteriores (o una suma o interacción entre ellas). (Garcia, 2015)

El proceso del modelo SERVQUAL consta de 5 brechas determinantes en la entrega de un servicio de calidad que permite obtener información precisa sobre las discrepancias con la entrega del servicio de manera que se pueda eliminarlas, lo que llevará finalmente a finalizar con la discrepancia entre percepciones y expectativas de los clientes y aumentar su lealtad hacia la empresa, la idea central de este modelo es que las organizaciones que satisfacen a sus clientes y establecen relaciones de largo plazo con ellos, son capaces de cerrar la brecha que existe entre lo que espera el cliente y lo que recibe.

En definitiva, en toda empresa los cambios se dan cuando se escucha la voz del cliente, para determinar sus requerimientos, necesidades y deseos, en estos casos la organización se encuentra con que el cliente es lo más importante y es su razón de ser; si no hay clientes, no hay empresa.

**CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO- SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA
AL CONTRIBUYENTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DE LA AGENCIA SUR DE
LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO 2016.**

3.1. Referente histórico.

El Servicio de Rentas Internas se crea como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica de derecho público, patrimonio y fondos propios, de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas, publicados en el Registro Oficial No. 206 de 02 de diciembre de 1997, y con ella se crea la agencia Páez Salinas, la Agencia Sur abre sus puertas en agosto del año 2002, en la dirección Maldonado y Pusir ex agencia de Banco del Filanbanco con esta agencia cubre todos los sectores de la ciudad de Quito.

La agencia Sur comienza la atención aproximadamente con 5 ventanillas, con los procesos de RUC (Registro Único del Contribuyente), Matriculación Vehicular (Traspasos y Exoneraciones) e Información, siempre se ha destacado por tener gran afluencia por el tema vehicular, paulatinamente fue creciendo hasta llegar a un total de 12 ventanillas espacio insuficiente para la atención a los contribuyentes generando diariamente una atención de 650 contribuyentes.

Desde el a finales del año 2012 el Servicio de Rentas Internas considera que se debe adaptar a un lugar más funcional tanto para sus funcionarios como para los contribuyentes es así que la Agencia Sur, desde enero del 2013 se encuentra ubicada de una manera estratégica en el Centro Comercial Quicentro Sur, el más grande del Sur de Quito donde a más detener sitios de diversión, locales comerciales, patios de comidas, cines; se encuentran instituciones financieras como (Banco Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco Pacifico, Banco de la Producción Produbanco SA, Banco Procredit, Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, Cooperativa Cooprogreso, Cooperativa 29 de Octubre y Empresas Publicas como el Registro Civil Matriz, Corporación Nacional de Telecomunicaciones(CNT), Empresa Metropolitana y Agua Potable y Alcantarillado (EMAP) y la Empresa Eléctrica Quito (EEPQ) y el Servicio de Rentas Internas (SRI) abarcando durante toda el periodo desde 2013 al 2016 un total de 669.806 contribuyentes. El Quicentro del Sur atendió en el año 2016 a 1551.679 personas de la ciudad de la ciudad de Quito.

Para el presente trabajo investigativo se trabajará con la Agencia Sur, considerada como una de las agencias más grandes de la ciudad, atiende 20 ventanillas, y trabajan 24 funcionarios, se atiende aproximadamente a 160.000 contribuyentes anualmente, y de 800 a 1000 personas diarias, con 8 procesos y 20 subprocesos tributarios. La Agencia abarca todo el sector sur de la ciudad incluido los cantones de Machachi y Aloag, el proceso que mayor fuerza es el proceso de Matriculación Vehicular.

La función de cada funcionario es atender al contribuyente con eficiencia, eficacia y efectividad; sin embargo, el cambio paulatino de las leyes, las reformas de los procedimientos, manuales, estatutos, memorandos, circulares, sistema etc., han demostrado que cada agencia maneja su propio criterio y que afectan al conocimiento de los contribuyentes y de los funcionarios que comienzan a tener diversidad de criterios, los

mismos que son aprovechados por los tramitadores que muchas de las veces son ex funcionarios, que se aprovechan de nuestra debilidad de la administración y le crean en una fortaleza.

Esto sin duda conlleva a que los funcionarios de ventanilla se vean afectados sus niveles de atención generando la desmotivación, acrecentado los grados de presión, y de sanciones administrativas, para los funcionarios, lo que se ve reflejado por las ultimas evaluaciones en las que se despliega un incrementado el tiempo de espera, el tiempo de atención, y quejas por parte del contribuyente. Adicional el departamento de control de calidad nos ha informado de falencias en los procesos, y su ambiente laboral desmejorado.

La ejecución de esta tesis servirá de orientación al Jefe Zonal 9 de Atención al contribuyente y a la administración en si para mejorar la atención al contribuyente (Plan de Negocio SRI, 2016)

3.2. Misión.

Es contribuir a la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley (SRI, 2016)

3.3. Visión.

Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país, mediante transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. (SRI, 2016)

3.4. Valores.

Conocimiento y cumplimiento de la constitución de la República del Ecuador y de la Legislación ecuatoriana.

Las actuaciones y conductas del personal del Servicio de Rentas Internas deben guardar conformidad con las disposiciones constitucionales y legales.

3.4.1. Confidencialidad o reserva.

El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener la confidencialidad y reserva de la información que esta Administración Tributaria custodia.

3.4.2. Vocación de servicio.

El personal del Servicio de Rentas Internas debe mantener una actitud orientada al servicio caracterizada por la calidad, la calidez y la oportunidad en la atención a los ciudadanos y compañeros de trabajo.

3.4.3. Honradez.

Las actuaciones y conductas de las servidoras y los servidores del Servicio de Rentas Internas deben realizarse con equidad, sin privilegiar ni discriminar a nadie a través de la dispensa de favores o servicios especiales en el desempeño de su cargo, ni recibir beneficios ni remuneraciones adicionales a los que legalmente tenga derecho.

3.4.4. Honestidad.

El personal del Servicio de Rentas Internas deberá actuar siempre con base en la verdad con probidad rectitud y justicia.

3.4.5. Responsabilidad social.

El personal del Servicio de Rentas Internas debe procurar hacerle bien al país mediante la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, convirtiéndose en un referente en el sector público ecuatoriano e internacional, con el objetivo de mejorar la situación competitiva de la sociedad y su autoestima, así como la del sector público, creando ciudadanía fiscal.

3.4.6. Transparencia y participación.

El personal del Servicio de Rentas Internas deberá ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre la actividad de la administración, tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza, de tal manera que los ciudadanos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, normas y demás información generada por la institución, permitiendo la responsabilidad social.

3.4.7. Compromiso.

El personal del Servicio de Rentas Internas tiene la actitud y aptitud de colaboración con la institución, presentando sus servicios con ahínco y esmero en cada función encomendada y con sentido de pertenencia.

3.4.8. Equidad.

El personal del Servicio de Rentas Internas fomentara el cumplimiento y aplicación de los derechos y garantías de los ciudadanos en un ambiente de justicia.

3.4.9. Respeto.

El personal del Servicio de Rentas Internas propenderá el establecimiento de relaciones interpersonales sanas en un marco de tolerancia y observancia a los derechos y a la dignidad humana, en sus diferentes manifestaciones.

3.4.10. Colaboración.

El personal del Servicio de Rentas deberá tener predisposición para cubrir de manera activa en sus relaciones con su equipo de trabajo, con otros departamentos o áreas e incluso con el personal de otras entidades públicas para el cumplimiento de los fines y logro de los objetivos institucionales.

3.4.11. Solidaridad.

El personal del Servicio de Rentas debe procurar el bienestar de sus compañeros conciudadanos y, en general de los demás seres humanos. (SRI, 2016)

3.5. Situación Actual.

La Agencia Sur del Servicio de Rentas Internas en la ciudad de Quito, se encuentra ubicada en el Centro Comercial Quicentro Sur, en las calles Av.Moran Valverde y Av. Quitumbe Nan, se atiende aproximadamente a 160.000 contribuyentes anualmente en temas

relacionados a la tributación; considerando que es una empresa pública recaudadora sin embargo, el cambio paulatino de las leyes, las reformas de los procedimientos, manuales, estatutos, memorandos, circulares, etc., han demostrado que cada agencia maneja su propio criterio y que afectan al conocimiento de los contribuyentes y de los funcionarios que comienzan a tener diversidad de criterios.

Esto sin duda conlleva que los funcionarios de ventanilla se vean afectados en sus niveles de atención incluida la desmotivación, que se genera por estar acrecentado los grados de presión por parte de la administración, esto se ve reflejado en las últimas evaluaciones.

El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur considera que es necesario implementar un sistema de gestión que ayude a los funcionarios a comprender de una manera adecuada los cambios, los flujos de nuevos procesos implantados.

3.5.1. Distribución orgánica de la agencia Sur del SRI de la ciudad de Quito

De acuerdo a esto se pronunciara la distribución organizacional de la Agencia.

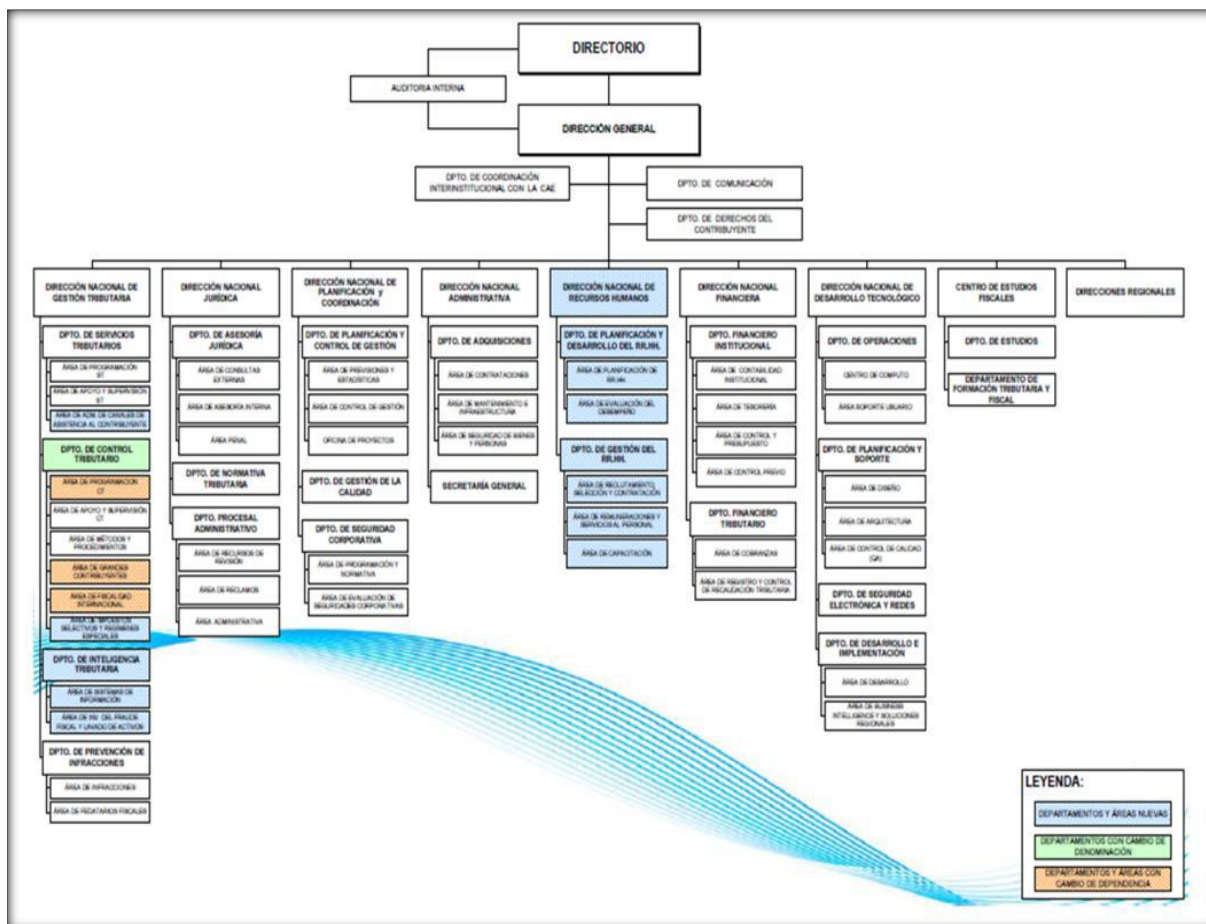
Tabla 2 Distribución Organizacional

Departamento	Cargo	Número de Personas
Atención Transaccional	Supervisor de Centro de Servicios	1
Atención Transaccional	Back Up	1
Atención Transaccional	Agentes Tributarios	20
Atención Transaccional	Archivo	1
Atención Transaccional	Recepción	1

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

Organigrama estructural del SRI



Fuente: Servicio de Rentas Internas-2016

3.6. Análisis del FODA del SRI.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

3.6.1. Análisis interno

Tabla 3 Fortalezas

Fortalezas
Recurso Humano Comprometido.
Alto grado del Conocimiento de los funcionarios sobre los procesos del SRI
Extraordinarias habilidades competitivas
Buenos formatos establecidos para los trámites
Excelentes sistemas computarizados.
Buena ubicación estratégica

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

- **Recurso Humano Comprometido.**

El recurso humano es el potencial más importante que tiene una la Agencia Sur, es el personal idóneo para desarrollar la atención al contribuyente, ya que cuenta con características como la empatía, la calidad y el compromiso diario en cumplir sus objetivos.

- **Alto grado del Conocimiento de los funcionarios sobre los procesos del SRI**

Considerando que en la Agencia Sur existen funcionarios antiguos, los mismos que tienen un alto conocimiento sobre los, sistemas, procedimientos, manuales, lineamientos y otra disposición que emita la administración, por lo que son considerados como funcionarios polifuncionales, esto quiere decir que todos los funcionarios conocen todos los procesos y sistemas lo que permite una buena atención

- **Extraordinarias habilidades competitivas**

El personal del SRI es seleccionado para poder tener la capacidad de adaptación, lealtad, innovación, pro actividad, lo que beneficia a la atención al contribuyente.

- **Buenos formatos establecidos para los trámites**

El Servicio de Rentas Internas tiene establecidos formatos para cada uno de los trámites que se realizan en la agencia de manera que exista uniformidad en los mismos.

- **Excelentes sistemas computarizados.**

El SRI cuenta con todos los procesos automatizados, se almacena la base de contribuyentes inscritos, es una base de datos completa, que inclusive sirve para que otras entidades del Estado puedan operar.

- **Buena ubicación estratégica**

El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur, está ubicado en el centro comercial más grande del Sur de Quito, la misma que cuenta con un sala de espera para 100 personas, 20 counters de atención amplios, una sala de capacitación, 5 islas web, todo en beneficio del contribuyente.

Tabla 4 Debilidades.

Debilidades
Falta de Recurso Humano.
Incumplimiento de funciones por parte del funcionario
Capacitación de los funcionarios en cambios de procesos
Errores de calidad
Equipos obsoletos

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

- **Falta de Recurso Humano.**

Para brindar una mejor atención al contribuyente la Agencia Sur necesita tener más funcionarios, pero este siempre se encuentra limitado por el presupuesto del estado.

- **Incumplimiento de funciones por parte del funcionario.**

Al tener mayor cantidad de funcionarios antiguos los funcionarios no cumplen con todas las disposiciones y normas del Sri, causando malestar a los contribuyentes, y perjudicando a la agencia como tal.

- **Capacitación de los funcionarios en cambios de procesos**

El Servicio de Rentas no tiene un plan de capacitación adecuado por lo que actualizan normas, procedimientos, muy frecuente, y no se comunica de manera adecuada a los funcionarios de ventanilla, por lo que el contribuyente considera que el funcionario no tiene el nivel adecuado de capacitación.

- **Errores de calidad.**

Uno de los problemas que tiene la Ag Sur es que existe un nivel considerado de errores de forma, como sellos, usuarios, el correcto llenado de los formularios, mal ingresado números telefónicos, por lo que no existe un trabajo a detalle de los funcionarios.

- **Equipos obsoletos.**

Los equipos de computación son totalmente lentos, se demoran en pasar de una transacción a otra, causando lentitud en el proceso e incrementando tiempos de espera

3.6.2. Análisis Externo

Tabla 5 Oportunidades

Oportunidades
Creación de una cultura tributaria
Motivaciones a los clientes para que cumplan con sus obligaciones con distintas campañas

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

- **Cambios tecnológicos innovadores.**

El Servicio de Rentas Internas ha venido promoviendo una serie de cambios tecnológicos como el SRI móvil y las declaraciones en línea, los cuales le permiten una mayor interacción con los contribuyentes y agilizar los servicios de información al ciudadano.

- **Creación de una cultura tributaria.**

El SRI, a través de las distintas capacitaciones de la información que hace circular en los distintos medios de comunicación puede lograr una mayor cultura tributaria en los ciudadanos, que le permitirá una mayor recaudación.

- **Motivaciones a los clientes para que cumplan con sus obligaciones con distintas campañas**

El SRI, realiza múltiples campañas de información, las cuales permiten que los contribuyentes estén al tanto de sus obligaciones tributarias, para ello cuenta con varios medios informativos, esto permitirá que las recaudaciones crezcan año a año.

Tabla 6 Amenazas.

Amenazas
Cambios en políticas fiscales
Evasión de impuestos
Fraude Fiscal

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina, Robalino

- **Cambios en políticas fiscales.**

Las políticas fiscales en el Ecuador siempre están cambiando, y al ser las recaudaciones por impuestos una gran sustento del país, los gobiernos de turno siempre están implementan nuevas políticas, las cuales en ocasiones presentan falencias además de que se vuelven complicadas de implementar y los funcionarios y usuarios de los servicios del SRI toman tiempo en manejarlas.

- **Evasión de impuestos.**

La evasión de impuestos es una maniobra utilizada por los contribuyentes para evitar el pago de impuestos violando para ello la ley. En Ecuador se tiene datos de que la evasión tributaria llega al 14%, según datos del SRI. Esto puede derivar en que la institución no puede lograr sus objetivos anuales.

- **Fraude Fiscal.**

El fraude fiscal también es conocido como defraudación y penaliza cualquier infracción administrativa que se realice con plena conciencia y resulte en una disminución del ingreso percibido por el Estado.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene estadísticas de que en el país existen compañías que utilizan facturas fraudulentas para reducir el pago de impuestos, o que se conforman empresas fantasmas que, pese a no tener actividad, emiten facturas para que compañías reales deduzcan gastos. Esto es un grave perjuicio al Estado y a la actividad que maneja el SRI que podría derivar en que no se recaude los valores que se pretende año a año.

3.7. Servicios prestados.

La Agencia Sur atiende a 55 procesos, donde permite satisfacer las necesidades de los contribuyentes, por lo que se clasifican en ocho tipos: Registro Único de Contribuyentes, Matriculación Vehicular, Facturación, Declaraciones de Anexos, Herencias y Donaciones, Información, Devolución de IVA y Secretaría.

3.7.1. Registro Único de Contribuyentes RUC

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria.

Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos.

3.7.2. Matriculación Vehicular.

Son registro de Traspasos de compra venta de vehículos entre personas naturales o entre instituciones públicas:

3.7.3. Facturación

Se refiere a todo lo relacionado a facturación por las transacciones comerciales en el país.

3.7.4. Declaraciones de Anexos

Son las obligaciones que tiene que cumplir el contribuyente cuando apertura el RUC o cuando la ley le menciona

3.7.5. Herencias y Donaciones

Son los procesos que se relacionan con los bienes dejados por herencia para que puedan recibir los herederos a lo cual se denomina “herencias” y lo que los padres donan a sus hijos, o entre personas naturales denominado “donaciones”.

3.7.6. Información

Este proceso se relaciona con todas las declaraciones pendientes que tiene el contribuyente, cambios legales, consultas de su RUC etc.

3.7.7. Devolución de IVA

Devoluciones Valores que devuelve el Estados a las personas mayores de 65 años o con discapacidad

3.7.8. Secretaría

Ingresos y monitoreo de solicitudes que ingresan los contribuyentes

Tabla 7 Registro Único de Contribuyentes

Persona natural	Sociedad
Inscripción	Inscripción
Actualización	Actualización
Cancelación	Cancelación

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Paulina Robalino.

Tabla 8 Matriculación vehicular

Exoneraciones	Vehículos
Transporte publico	Registro de transferencias
Chofer profesional	Cambio de servicio
Tercera edad	Cambio de categoría
Discapacidad	Observaciones
Sector publico	Remates
	Dacion
	Herencias
	Actualización de propietario

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 9 Facturación

Información de los comprobantes de venta
Formulario301
Formulario311
Formulario321
Formulario341
Formulario351
Formulario361
Valides de los comprobantes de venta

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 10 Declaraciones y Anexos

Formulario 101	Anexo de gastos personales
Formulario 102	Declaración patrimonial DPT
Formulario 102 A	Anexos de dividendos ADI
Formulario 103	Anexo en relación de dependencia RDEP
Formulario 104	Anexo transaccional simplificado ATS
Formulario 104 A	Anexo de retenciones en la fuente REOC
Formulario 105	Anexo de movimientos internacionales de divisas ISD
Formulario 106	
Formulario 108	
Formulario 109	

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Paulina Robalino.

Tabla 11 Herencias y donaciones.

Herencias y donaciones
Prescripciones

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 12 Información

Estado tributario
Cobranzas
Información del contribuyente
Capacitación
ISD

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 13 Secretaría

Ingreso de tramites
Monitoreo de tramites

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Paulina Robalino

3.8. Matriz de priorización de los servicios

La matriz de priorización consta de unos parámetros de evaluación del interés potencial que se despliegan en un listado de criterios de evaluación, e incluye también unas pautas para la valoración y ponderación de los criterios.

Esta matriz se logró construir mediante la entrevista que se realizó con la directora del Servicio de Rentas Internas Agencia Sur de Quito; en primera instancia se llevó a cabo una tormenta de ideas sobre los criterios que se deberían tomar en cuenta, determinando tres criterios fundamentales, luego se llenó la matriz de priorización con el grupo o equipo de trabajo, directivo y tesista. Para la priorización se ha tomado en cuenta un periodo semanal.

3.8.1. Frecuencia del servicio.

Es la medición del número de veces que se ha solicitado el servicio, se la hace en el periodo antes mencionado.

Tabla 14 Frecuencia del servicio

Escala	Definición
1	El servicio ha sido prestado en un total de 0 hasta 250 ocasiones
2	El servicio ha sido prestado en un total de 251 hasta 500 ocasiones
3	El servicio ha sido prestado en un total de 501 hasta 750 ocasiones
4	El servicio ha sido prestado en un total de 751 hasta 1000 ocasiones
5	El servicio ha sido prestado más de 1000 ocasiones

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.8.2. Nivel de dificultad

Se ha tomado como factor importante el nivel de dificultad que tiene el trámite que se realiza por parte de los funcionarios.

Tabla 15 nivel de dificultad

Escala	Definición
1	Fácil
2	Fácil en ciertos aspectos
3	Mediana dificultad
4	Difícil en ciertos aspectos
5	Difícil

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.8.3. Tiempo de duración

Se ha establecido intervalos de tiempo para valorar el espacio de tiempo que toma el usuario en realizar el trámite desde que lo solicita hasta finalizar con el servicio.

Tabla 16 tiempo de duración

Escala	Definición
1	De 10 a 30 minutos
2	De 31 a 60 minutos
3	De 61 a 120 minutos
4	De 1 a 15 días
5	Más de quince días

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

PONDERACIÓN

Se ha ponderado el factor de frecuencia del servicio con el 40%, el nivel de dificultad con el 25% y el tiempo de duración del servicio con el 35%.

Tabla 17 Matriz de ponderación de servicios críticos

Criterio de selección Trámites	Frecuencia de prestación del servicio		Nivel de dificultad		Tiempo de duración del servicio		Ponderación Total
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	
Registro único de contribuyentes	5	0,40	3	0,15	1	0,07	0,62
Matriculación vehicular	4	0,32	3	0,15	2	0,14	0,61
Facturación	1	0,08	1	0,05	1	0,07	0,20
Declaraciones y anexos	1	0,08	2	0,10	1	0,07	0,25
Herencias y donaciones	1	0,08	2	0,10	3	0,21	0,39
Información	3	0,24	2	0,10	3	0,21	0,55
Devolución del IVA	1	0,08	3	0,15	2	0,14	0,37
Secretaría	2	0,16	3	0,15	3	0,21	0,52

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Los servicios críticos son los que presentan mayor puntaje, esto de acuerdo a la matriz de ponderación son:

- Registro único de contribuyentes
- Matriculación vehicular
- Información
- Secretaría

Estos resultados sirven para realizar una propuesta en el siguiente capítulo.

3.9. Análisis interno del proceso de atención al cliente en la Agencia Sur.

Para evaluar la calidad del servicio se estableció la metodología SERVQUAL, que responde al objetivo planteado con anterioridad la cual permitió de manera sistemática obtener la

satisfacción del cliente y el índice de calidad en el servicio aplicado a la Agencia Sur del Servicios de Rentas Internas de Quito

El cuestionario de la herramienta SERVQUAL evalúa la percepción y perspectiva para obtener la calidad en el servicio, el cuestionario que se utilizó fue el de percepción, este cuestionario consta de 22 ítems y evalúa 5 dimensiones que son: (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Se aplicó el cuestionario SERVQUAL en la Agencia Sur del Servicio de Rentas Internas, tomando como base todas las atenciones diarias de los contribuyentes, y encuestando a una muestra de 383 clientes. La herramienta SERVQUAL maneja una escala de respuestas de 7 niveles, siendo el número 1 (fuertemente en desacuerdo) y el número 7 (fuertemente de acuerdo). Cada cuestionario incluye dos preguntas abiertas que ayudaron identificar lo que no cumplió con las expectativas del cliente y lo que espera del servicio.

Además para priorizar los servicios se utilizó 3 parámetros que fueron definidos mediante la entrevista con los directivos de la institución, en la cual se estableció que para la priorización se debía utilizar como parámetros, la frecuencia del servicio en la cual se establecieron 5 grados, estos fueron acordados según el número de atenciones semanales que tiene la institución; el segundo parámetro que se estableció fue el nivel de dificultad del servicios, en el cual también se acordaron 5 grados de acuerdo a los niveles de dificultad que tiene el servicio que presta la empresa; y el tercer parámetro que se tomó en cuenta es el tiempo de duración del servicio, estableciendo 5 niveles que se determinaron de acuerdo al tiempo de demora que tienen los distintos trámites que se realizan en el SRI.

3.9.1. Elementos tangibles

Al analizar el cuadro estadístico observamos que si en realidad demuestran que los elementos tangibles son aceptables. De los resultados se puede observar que en promedio la dimensión posee una cuantificación de 1,55 y en todos los elementos existe una percepción inferior a la expectativa. Los contribuyentes, consideran que son caducos los equipos informáticos, y que existe lentitud en las transacciones; la Administración ha considerado que deben adquirir los propios funcionarios y para ser uniformes menos costosos se ha decidido que sea una camiseta y pantalón jean todos los días, estas dos vestimentas son uniformes del mismo color, sin embargo los días de frío se ha dispuesto usar prendas como complementarias como suéteres o chompas de colores similares y esto ha ocasionado que exista diversidad de colores en la vestimenta, este es el impacto más importante para el contribuyente, donde consideran que no es una apariencia óptima para brindar el servicio, ya que antiguamente la imagen institucional predominaba.

La Agencia Sur debe proporcionar folletos institucionales más amigables y entendibles, en verdad son visualmente atractivos pero en las explicaciones es donde causa confusión al contribuyente.

Tabla 18 Elementos Tangibles

Factor	Expectativa	Perspectiva	Puntaje de brecha
1 La Agencia Sur SRI tiene equipos de apariencia moderna	7	5,59	1,41
2 Las instalaciones físicas de la Agencia Sur del SRI son visualmente atractivas	7	5,49	1,51
3 Los empleados de la Agencia Sur SRI tienen apariencia pulcra	7	5,62	1,38
4 En La Agencia Sur SRI los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, trípticos, dípticos) son visualmente entendibles	7	5,09	1,91
Brecha de dimensión			1,55

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.9.2. Fiabilidad en la prestación del servicio.

Al analizar la Fiabilidad que tiene el contribuyente observamos que no existe un compromiso por parte del funcionario de la Agencia Sur en realizar un buen servicio a la primera vez que se presentan los contribuyentes, esto lo menciona el elemento 4 con el 5.51%; Otro elemento a tomar en cuenta es el elemento 1, ya que puede observar una brecha de 1,67 entre las expectativas y lo que los clientes perciben, esto puede ser porque los clientes aprecian que ciertos requisitos son complejos y se debe cumplir, por lo que el contribuyente considera que tiene que regresar una y otra vez, y que somos burocráticos

Tabla 19 Fiabilidad

Factor	Expectativa	Perspectiva	Puntaje de brecha
1 Cuando la Agencia Sur SRI promete hacer algo en cierto tiempo lo hace	7	5,33	1,67
2 Cuando la Agencia Sur SRI tiene un problema muestra un sincero interés en solucionarlo	7	5,42	1,58
3 La Agencia Sur SRI se realizan bien el servicio la primera vez	7	5,36	1,64
4 La Agencia Sur SRI concluyen el servicio en el tiempo prometido	7	5,51	1,49
5 La Agencia Sur SRI insiste en mantener registros exentos de errores	7	5,48	1,52
Brecha de dimensión			1,58

Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.9.3. Capacidad de respuesta

Al analizar la capacidad de respuesta de los funcionarios se determinó con un mayor rango es el elemento 4 con el 4.25%, esto indica que existe un nivel medio de funcionarios que no están alineados con la atención al contribuyente y no brindar la ayuda necesaria.

Tabla 20 Capacidad de Respuesta

Factor	Expectativa	Perspectiva	Puntaje de brecha
La Agencia Sur SRI comunica a los contribuyentes 1 cuando concluirá la realización del servicio	7	5,3	1,7
En la Agencia Sur SRI los funcionarios ofrecen un 2 servicio rápido a sus contribuyentes	7	5,16	1,84
En la Agencia Sur SRI los funcionarios siempre están 3 dispuestos a ayudar	7	5,75	1,25
En la Agencia Sur SRI están demasiado ocupados para 4 responder las preguntas de los contribuyentes	7	4,25	2,75
Brecha de dimensión			1,89

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.9.4. Seguridad

De acuerdo al cuadro estadístico de la Seguridad, de acuerdo al elemento 2 con 6.14% los funcionarios brindan confianza de su conocimiento al momento de otorgar información a los contribuyentes, el comportamiento es paciente para el entendimiento de los contribuyentes considerado que en algunos procesos son complejos, lo que determina el elemento 4, que existe un 5.74% de falta de conocimientos.

Tabla 21 Seguridad

Factor	Expectativa	Perspectiva	Puntaje de brecha
El comportamiento de los funcionarios de la Agencia Sur SRI transmite 1 confianza a sus contribuyentes	7	5,6	1,4
Los contribuyentes se sienten seguros 2 con las transacciones de la organización	7	6,14	0,86
En la Agencia Sur SRI los funcionarios son siempre amables con los 3 contribuyentes	7	6,08	0,92
En la Agencia Sur SRI los empleados tienen suficiente conocimiento para responder a las preguntas de los 4 contribuyentes	7	5,74	1,26
Brecha de dimensión			1,11

Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

3.9.5. Empatía

Al revisar si existe o no Empatía entre los funcionarios y contribuyentes de acuerdo a la pregunta 5 con el 6.11% es el más alto porcentaje, donde refleja que los funcionarios comprenden las necesidades específicas del contribuyente, continuando de la pregunta 1,2 donde no se refleja que atiende de manera personalizada en cada módulo, y que no le proporciona la importancia que necesita, sin embargo existe algunos procesos que no se completa la atención por el tiempo promedio que tiene que tiene el funcionario durante el día y sus atendidos.

Tabla 22 Empatía

Factor	Expectativa	Perspectiva	Puntaje de brecha
1 En la Agencia Sur SRI Brindan a sus clientes atención individualizada	7	5,87	1,13
2 En la Agencia Sur SRI están tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	7	5,78	1,22
3 En la Agencia Sur SRI tienen funcionarios que ofrecen una atención personalizada	7	5,49	1,51
4 En la Agencia Sur SRI se preocupan por el bienestar de sus contribuyentes	7	5,67	1,33
5 En la Agencia Sur SRI comprenden las necesidades específicas de sus clientes	7	6,11	0,89
Brecha de dimensión			1,22

Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

3.10. Análisis de brecha por dimensiones de calidad de servicio

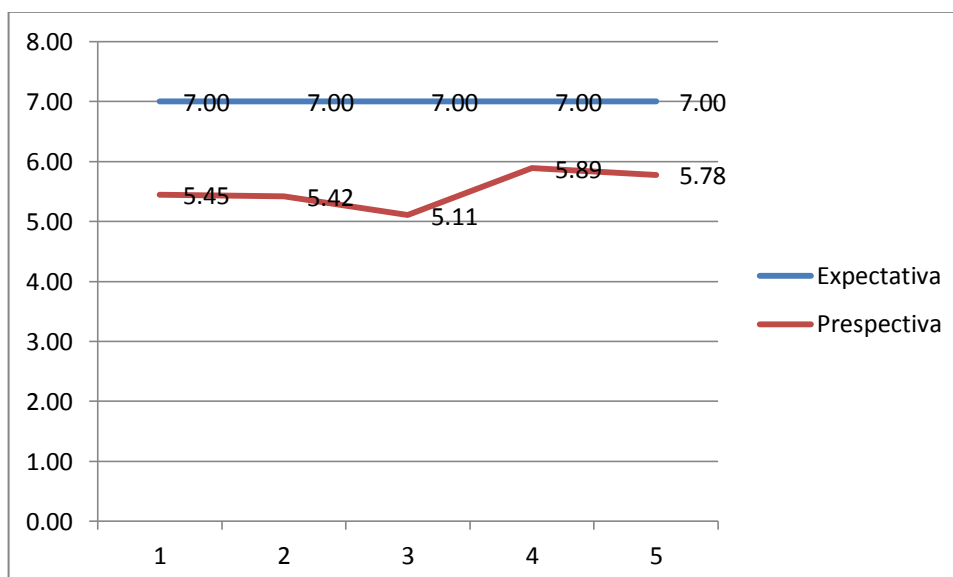


Gráfico 1 Comparación de expectativa vs percepción por dimensión
Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

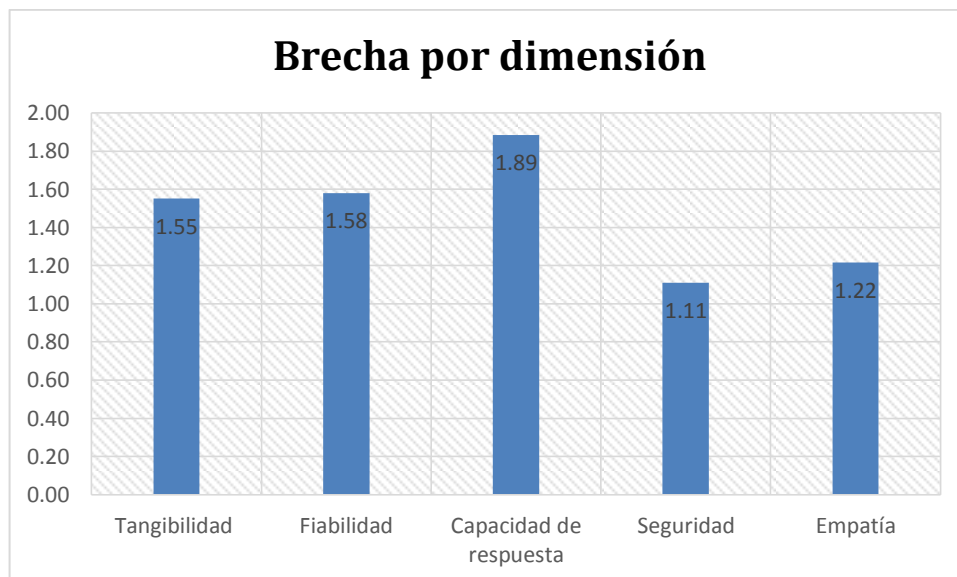


Gráfico 2 resumen de brecha por dimensión
 Agencia Sur SRI Quito-2016
 Elaborado por: Paulina Robalino

Al analizar las cinco dimensiones del método SERVQUAL se puede analizar lo siguiente:

En el gráfico estadístico el ítem más bajo es la seguridad que ofrece la administración y que se transmite por parte de los funcionarios en los procesos, acompañados de la empatía que existe entre el funcionario y el contribuyente ayuda brindar una buena atención, por medio de la experiencia existe un grado de fiabilidad en la agencia Sur y considera que se realiza un trabajo en niveles medio donde se debe trabajar para llegar a la excelencia, los elementos tangibles son temas de estudios sobre todo en la presentación en los equipos y sistemas que consideran que son caducos, en la apariencia del funcionario se debe analizar las posibilidades de regresar a los uniformes para las mujeres y para los hombres usar traje (terno), sin duda ha perdido imagen y con este trabajo investigativo se debe recuperarla; al analizar la capacidad de respuesta observamos que estamos decayendo paulatinamente y este problema se entiende por la gran información que manejan los funcionarios, los cambios constantes y la diversidad de criterios que se tiene y ha llevado a un nivel bajo de capacidad de respuesta, es el punto más importante de análisis para no perder la fiabilidad que existe con la administración.

3.11. Obtención del Índice de Calidad en el Servicio (ICS)

Por último se calcula el Índice Global de la Calidad en el Servicio, con la misma fórmula o la Sumatoria de los resultados de los ICS de cada dimensión.

Evaluar la percepción y la perspectiva de satisfacción al contribuyente.

Posteriormente se realizó otro análisis cuantitativo que consiste en la diferencia de Promedios de (Percepciones – Expectativas), lo que representa el nivel de calidad percibida.

Tabla 23 Índice de Calidad

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativas	7	7	7	7	7
Perspectivas	5,45	5,42	5,12	5,89	7,23
Promedio	1,55	1,58	1,89	1,11	1,22
ICS General	1,47				

Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

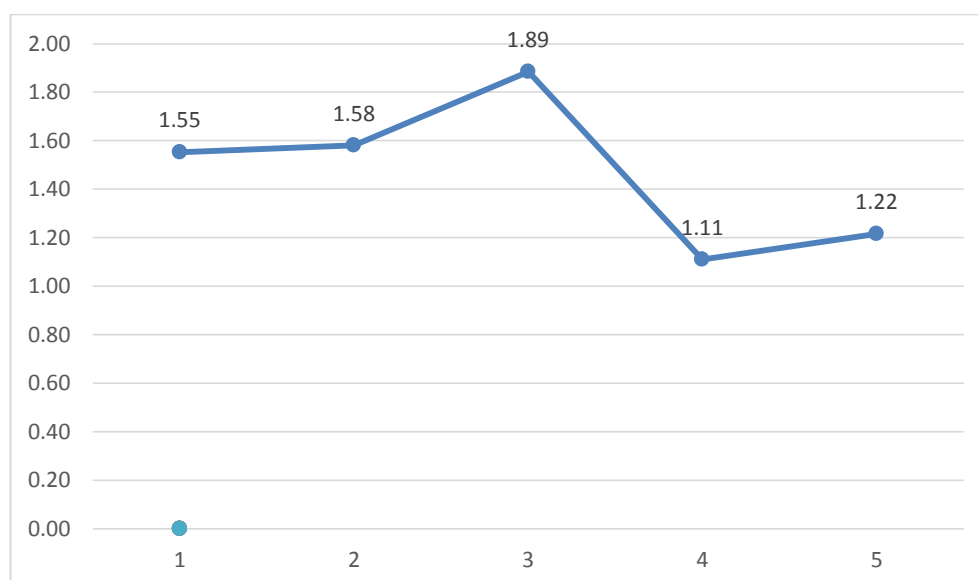


Gráfico 3, perspectivas
Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

En este gráfico se observan los resultados obtenidos del índice de calidad en servicio, con respecto al promedio general de cada ítem por dimensión, se observa todos los índices de calidad en el servicio son positivos, lo que indica que la percepción del cliente está por debajo de las expectativas, se debe trabajar de manera constante con los funcionarios de la Agencia Sur para poder llegar a las expectativas anheladas.

CAPITULO IV PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta del sistema de gestión por procesos, basado en la información recopilada den el capítulo anterior.

4.1. Clasificación del mapa de procesos de la organización

Para la elaboración del mapa de procesos se utilizará los pasos descritos por Pardo en la sección “Construcción de un mapa de procesos” (Pardo, 2004) (p. 88-96)

1. Alcance del mapa de procesos

El mapa abarcará los procesos desarrollados en toda la organización, no se considera procesos desarrollados conjuntamente con otras organizaciones públicas o privadas. Se incluirá las actividades de la dirección, prestación del servicio y auxiliares.

2. Inventariar los procesos

- **Planificación operativa:** Es la serie de actividades que se realiza al inicio del año calendario, incluye la preparación del personal, gestión de infraestructura, tecnología y la planificación de la prestación del servicio.
- **Reportes de cumplimiento:** Corresponde a la generación de reportes regulatorios para el cumplimiento de requerimientos de la Administración.
- **Solicitud de trámite:** Comprende el inicio del contacto del contribuyente con los funcionarios de la Agencia Sur, la validación de documentos habilitantes y la determinación del tiempo requerido para su cumplimiento.
- **Gestión de requisitos:** Se refiere a la revisión de la documentación en la recepción de la Agencia sur para la gestión del trámite.
- **Conocimiento del funcionario:** Son los conocimientos que el funcionario sobre todo el proceso.
- **Procesamiento de la información:** Son la información que se ingresa en el sistema.
- **Archivo documental:** Son las actividades de gestión documental de los procesos que se realizan con el fin de cumplir y mantener la evidencia documental.
- **Gestión de Talento Humano:** Describe las actividades que realiza cada funcionario en el momento que se encuentra en atención al cliente

4.2. Clasificar los procesos

Tabla 24 Proceso clasificado por tipo

Estratégicos	Operativos	Auxiliares
Planificación operativa.	Solicitud de trámite	Gestión de talento humano
Reportes de cumplimiento	Gestión de requisitos	
	Conocimiento del funcionario	
	Procesamiento de la información	
	Archivo documental	

Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

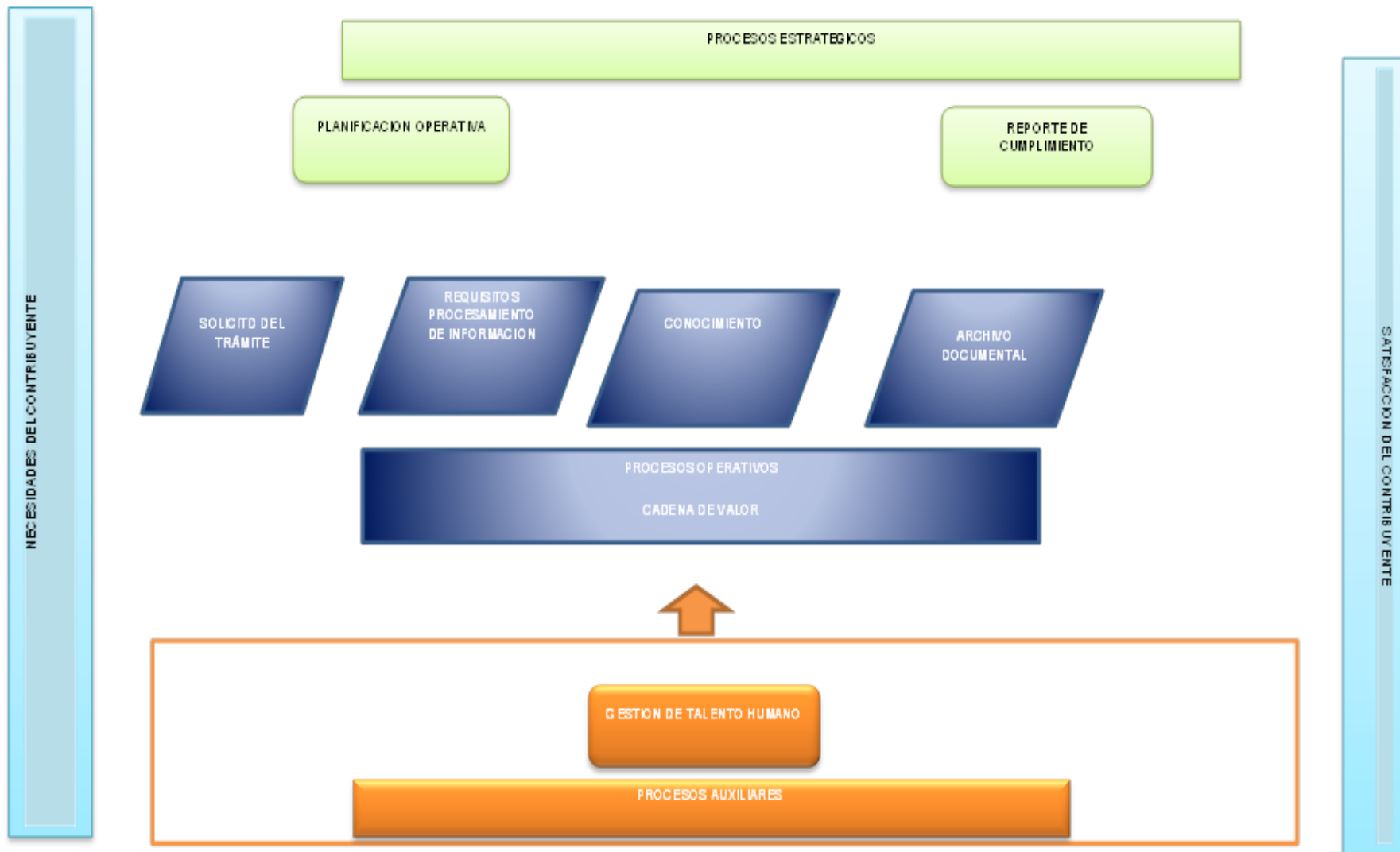


Figura 1, Elaboración del mapa de procesos Agencia Sur SRI
 Agencia Sur SRI Quito-2016
 Elaborado por: Paulina Robalino

4.3. Ficha técnica de los procesos.

Para describir al proceso se establecerá la caracterización del proceso y el procedimiento, los cuales se elaborarán de acuerdo al formato establecido en el marco teórico del presente trabajo de fin de maestría. A continuación, se describe.

Caracterización de Proceso:

Se denomina así a la estructura del proceso en cuanto a sus procesos proveedores, entradas, actividades principales, salidas y procesos clientes, para su seguimiento y control los recursos que se manejaran son indicadores y metas de procesos. Se debe mencionar de la misma forma que se generara una sola caracterización para todo el proceso.

Procedimiento:

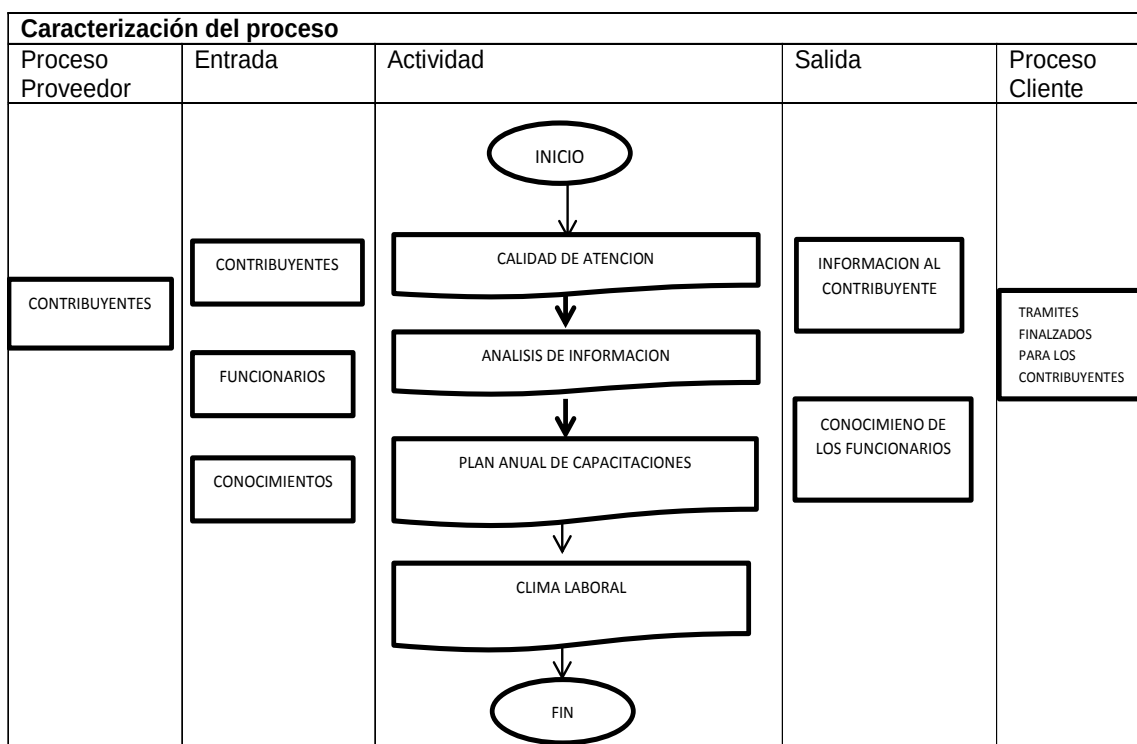
Indica de forma documental como se lleva a cabo las actividades de manera secuencial por cada uno de los responsables, se incluye el objetivo, alcance y diagrama de flujo.

4.3.1. Planificación Operativa

Planificación Operativa

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Planificación Operativa	Código: PO- SRI-AGS-001
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016

INFORMACION DEL PROCESO	
Responsable:	Supervisor de Agencia
Objetivo:	Diseñar un plan anual de actividades que se ejecutar en la Agencia Sur



RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	Informes de cumplimiento

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Tiempo de elaboración del plan	Días planificados/días de elaboración del plan	Supervisor de Agencia, Personal de Apoyo	Anual	90%
Informe de acciones ejecutadas	Acciones desarrolladas/Objetivos planificados	Supervisor de Agencia	Anual	90%

Fuente: Agencia Sur -2016

Elaborado por: Paulina Robalino

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Planificación Operativa	Código: PO-SRI-AGS-001
	Tipo de Documento: Procedimiento	01-07-2016

Contenido:

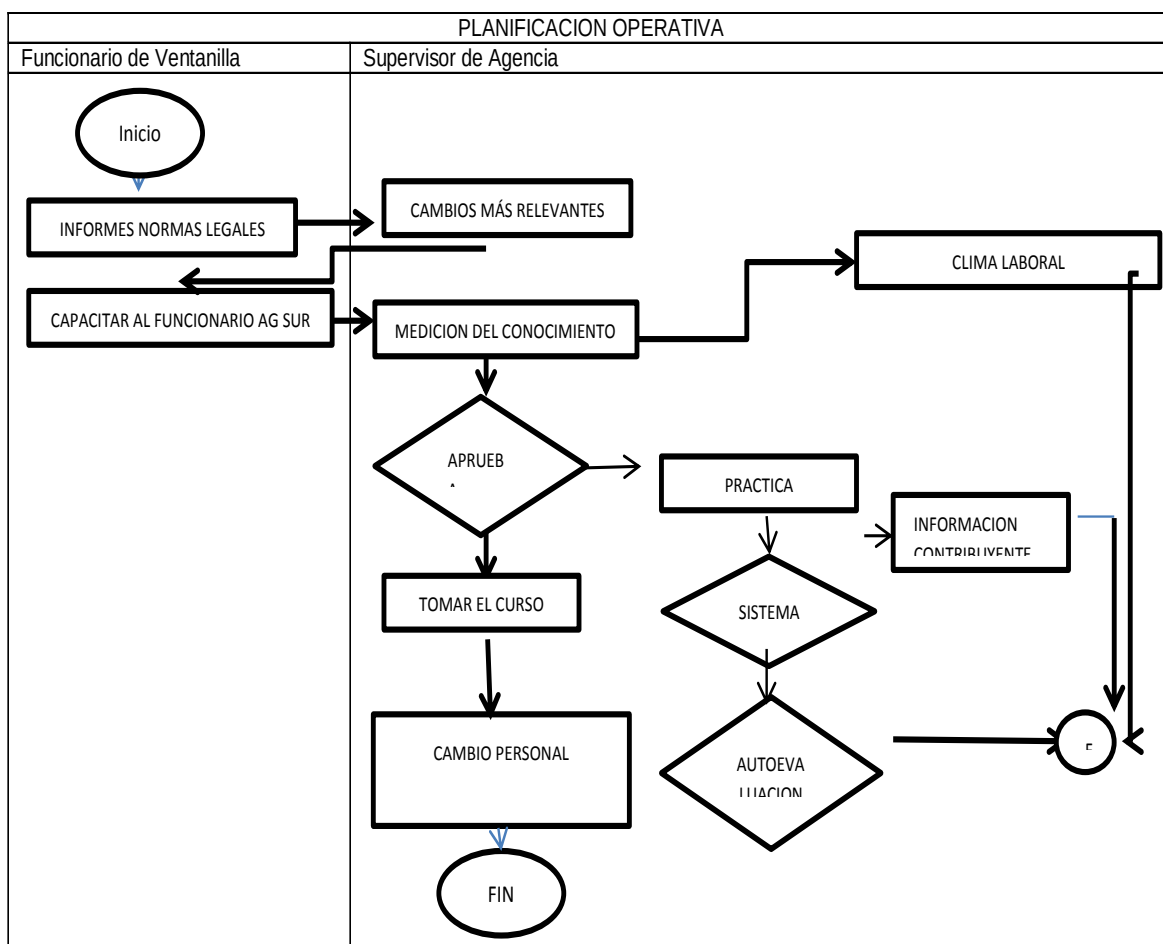
1.- Objetivo:

Analizar y establecer un plan operativo de acuerdo a las necesidades de la agencia.

2.- Alcance:

Comprende las actividades, información, capacitación, personal y planes que se ejecuten en el año

3.- Descripción del proceso.

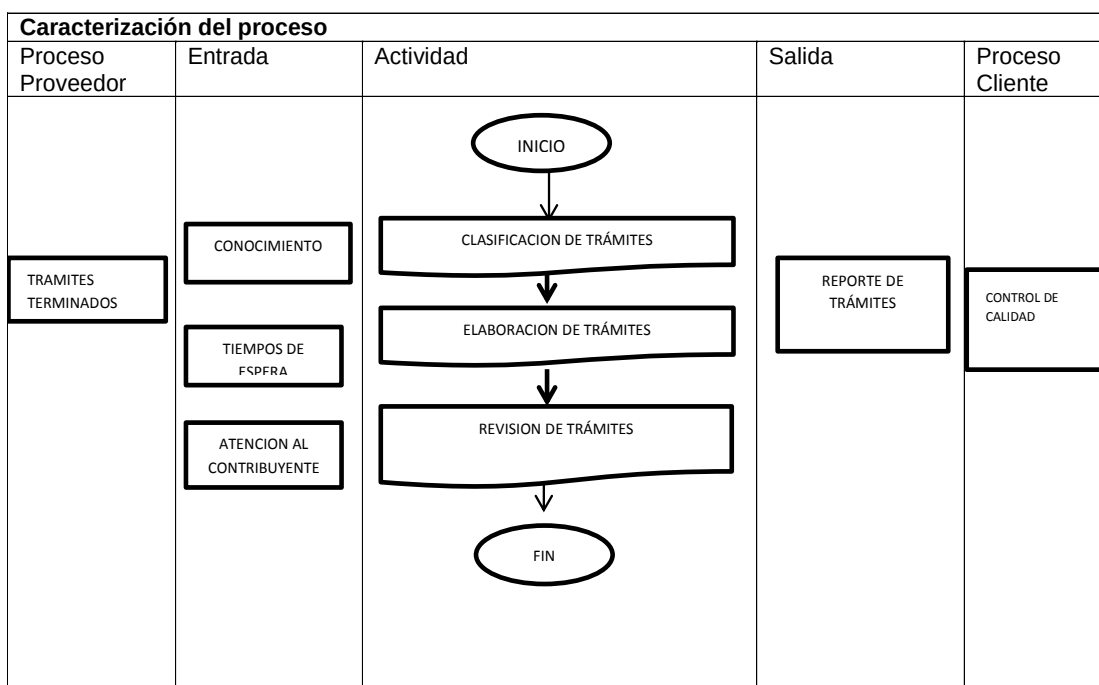


Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Reportes de cumplimiento	Código: RC- SRI-AGS-002
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016

INFORMACION DEL PROCESO	
Responsable:	Supervisor de Agencia
Objetivo:	Generar reportes de los procesos que se han generado en el mes para cumplir con lo que menciona la administración



RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	Informes de cumplimiento

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Trámites Realizados	Trámites realizados/Tramites correctos	Supervisor de Agencia, Personal de Apoyo	Mensual	100%
Tiempo de reportes	Fecha de elaboración/Fecha límite de cumplimiento	Supervisor de Agencia	Trimestral	90%

Fuente: Agencia Sur -2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.2. Reportes de cumplimiento

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Reportes de cumplimiento	Código :RC: SRI-AGS-002
	Tipo de Documento: Procedimiento	01-07-2016

Contenido:

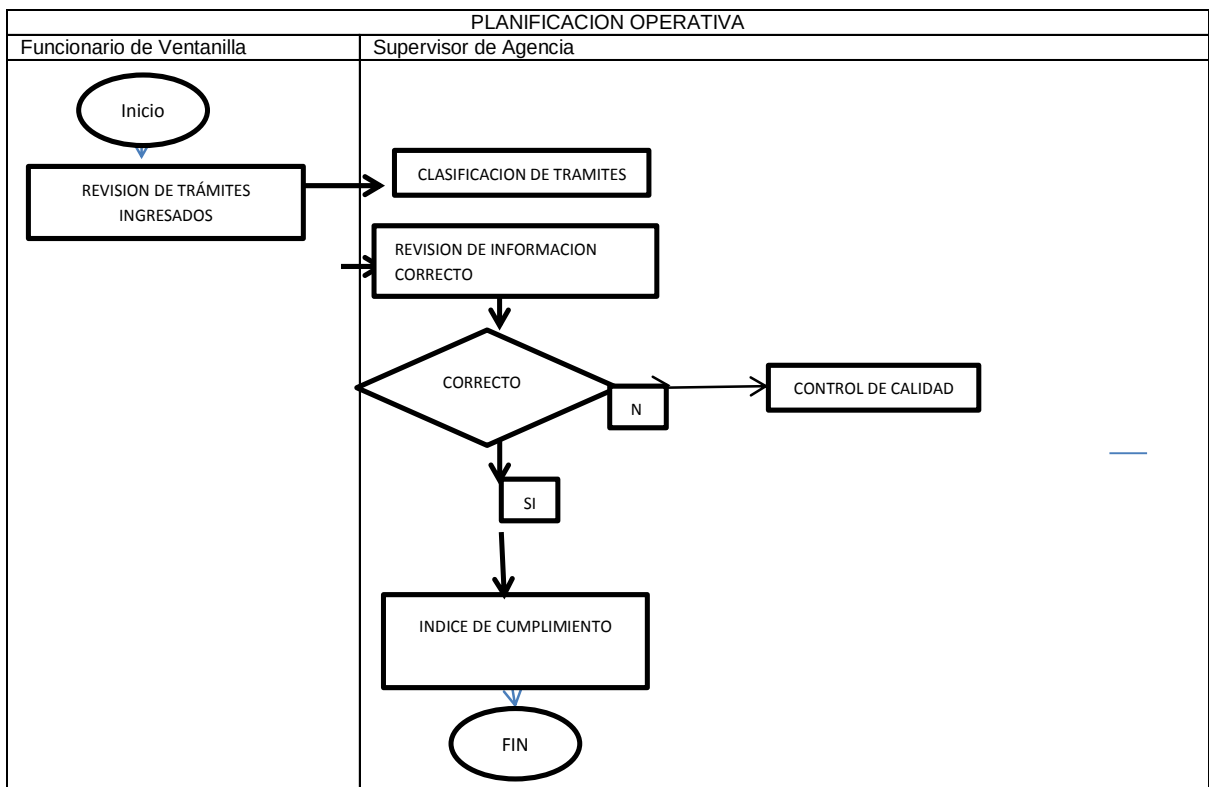
1.- Objetivo:

Elaborar reportes de cumplimiento solicitado por la administración

2.- Alcance:

Comprende en revisar los procesos procesados, vs. los procesos terminados, con su reporte de efectividad

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

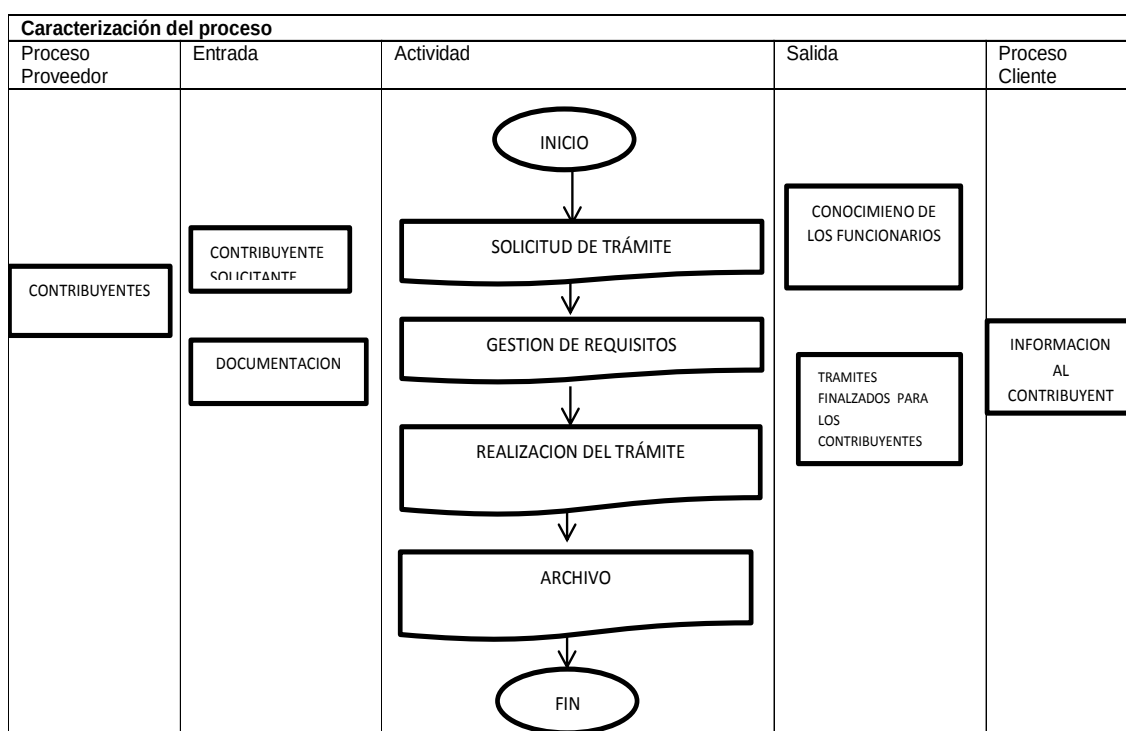
	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.3. Proceso de trámites

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Proceso de Trámites	Código:PT:SRI-AGS-003
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016

INFORMACION DEL PROCESO	
Responsable:	Supervisor de Agencia
Objetivo:	Prestar servicio requerido a los contribuyentes en los procesos establecidos por la administración



RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	Informes de cumplimiento

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Tiempo de respuesta del tramite	Tiempo de elaboración del trámite/Tiempo planificado	Personal de Apoyo Back Oficc	Mensual	90%
Turnos entregado	Tiempo de elaboración/Tramite terminado	Personal de Apoyo Back Oficc	Mensual	90%

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Solicitud de Trámite	Código: PT: SRI-AGS-003
	Tipo de Documento: Procedimiento	01-07-2016

Contenido:

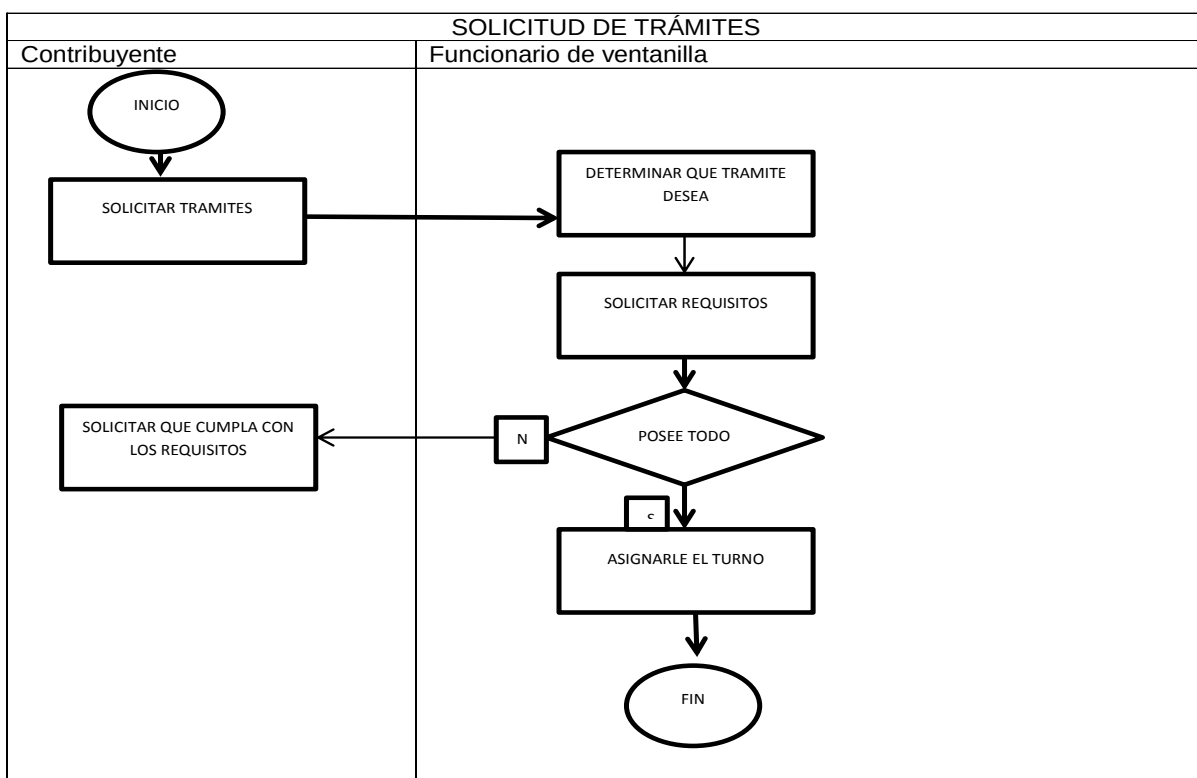
1.- Objetivo:

Asegurar que la información que presentar el contribuyente sea la correcta para el desarrollo del trámite

2.- Alcance:

Con la información presentada por el contribuyente, el funcionario de ventanilla realice el proceso solicitado

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.4. Procesamiento de Información

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Procesamiento de Información	Código :PT- SRI-AGS-003
	Tipo de Documento: Procedimiento	01-07-2016

Contenido:

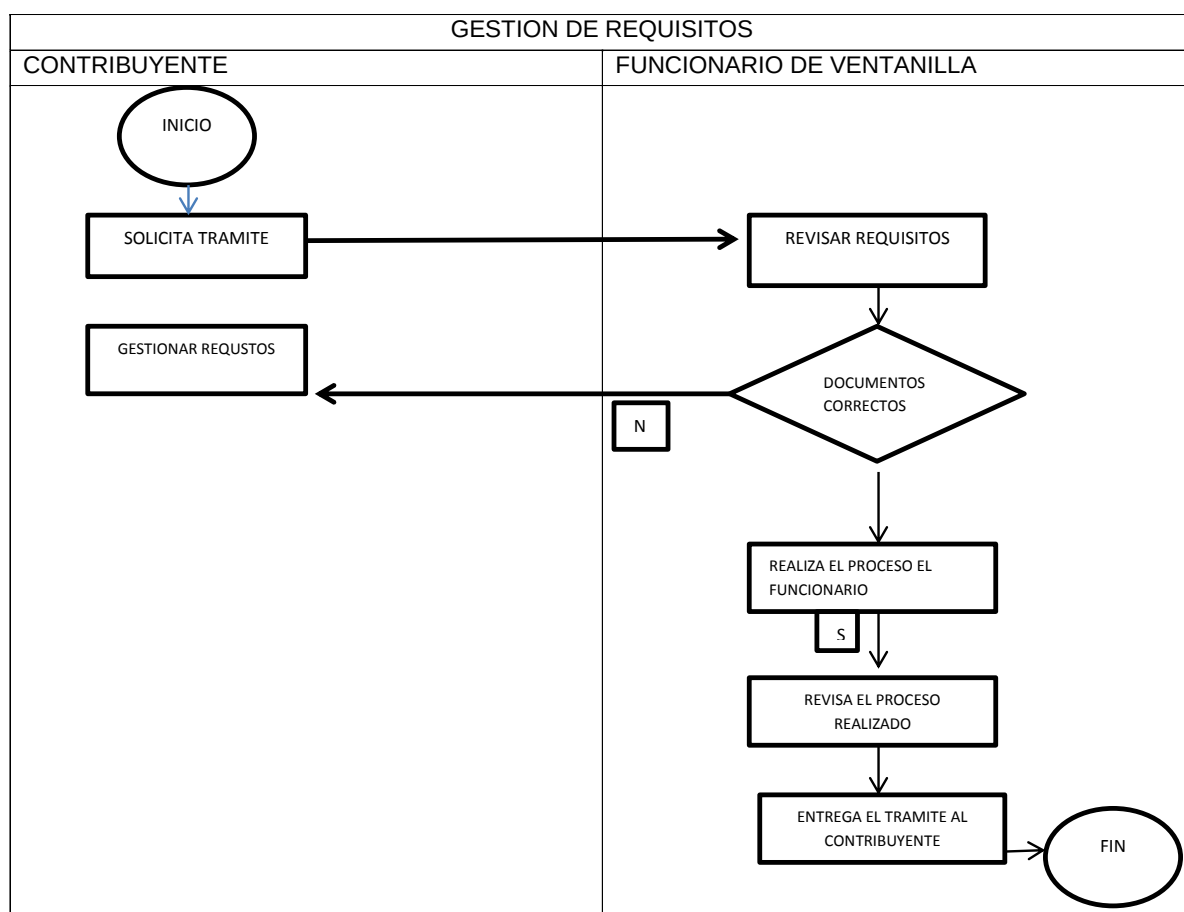
1.- Objetivo:

Elaborar el trámite del contribuyente solicitado, asegurando que tiene todos los requisitos para cumplirlo.

2.- Alcance:

Comprende las actividades de revisión sean estas físicas como tecnológicas hasta la culminación de la revisión

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

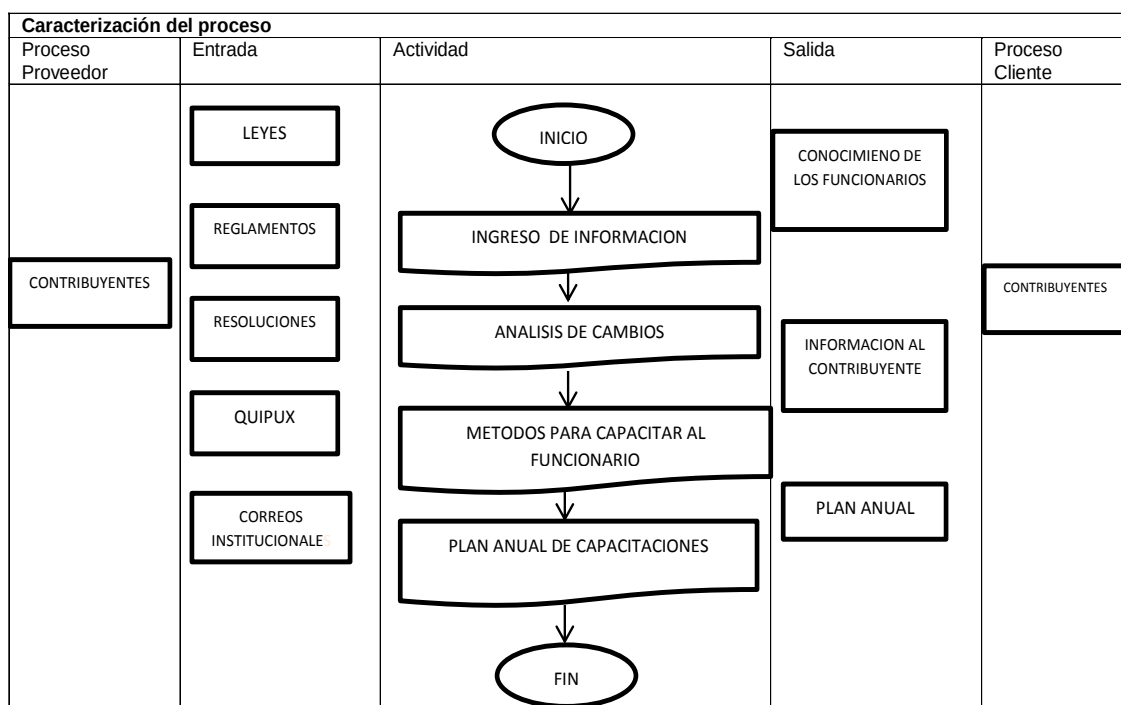
	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.5. Proceso de Conocimiento

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Proceso de Conocimiento	Código:PC:SRI-AGS-004
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016
INFORMACION DEL PROCESO		
Responsable:	Supervisor de Agencia	
Objetivo:	Diseñar un plan anual de capacitaciones que se impartirá en la Agencia Sur	



RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	Informes de cumplimiento

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Capacitaciones Brindadas	Capacitaciones Brindadas/ Cuantas capacitaciones en el año	Supervisor de Agencia, Personal de Apoyo	Trimestralmente	80%
Conocimiento del Funcionario	De las capacitaciones Brindadas/Cuantos funcionarios se actualizaron	Supervisor de Agencia, Personal de ventanilla	Trimestralmente	90%

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Conocimiento Tipo de Documento: Procedimiento	Código: PC: SRI-AGS-004 01-07-2016
--	---	---------------------------------------

Contenido:

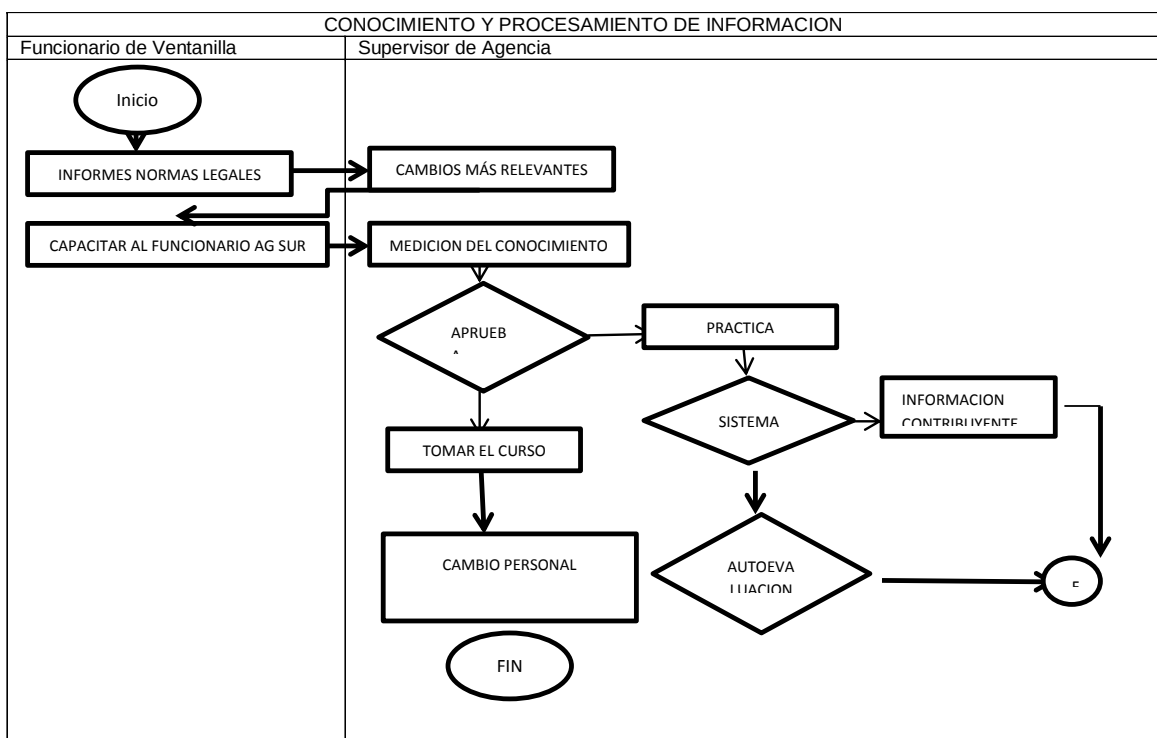
1.- Objetivo:

Establecer el plan de conocimiento anual, para tener seguridad en los conocimientos de los funcionarios de la Agencia Sur.

2.- Alcance:

Se capacitará a los funcionarios de la agencia sur, sobre los cambios que existan en las normas legales, con la finalidad que el funcionario de ventanilla tenga la seguridad en ejecutar los procesos y brindar la información correcta al contribuyente.

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

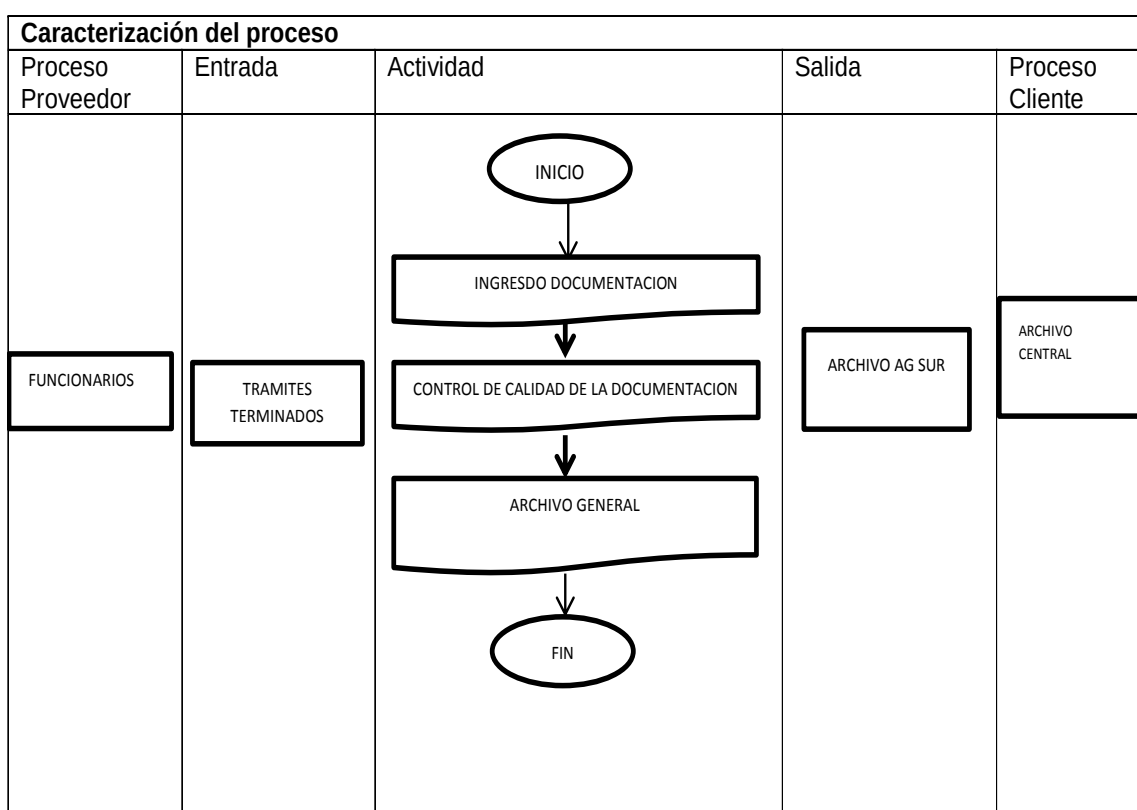
Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.6. Proceso de Gestión de Archivo

ARCHIVO DOCUMENTAL

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Gestión de Archivo	Código: AD-SRI-AGS-005
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016

INFORMACION DEL PROCESO	
Responsable:	Supervisor de Agencia
Objetivo:	Mantener la información archivada y resguardada



RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Tramite Archivado	Tramite Terminado/Tramite Archivado	Supervisor de Agencia, Personal de Archivo	Semestral	100%

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.7. Procedimiento de Archivo Documental

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Archivo Documental Tipo de Documento: Procedimiento	Código: AD-SRI-AGS-005 01-07-2016
--	---	--------------------------------------

Contenido:

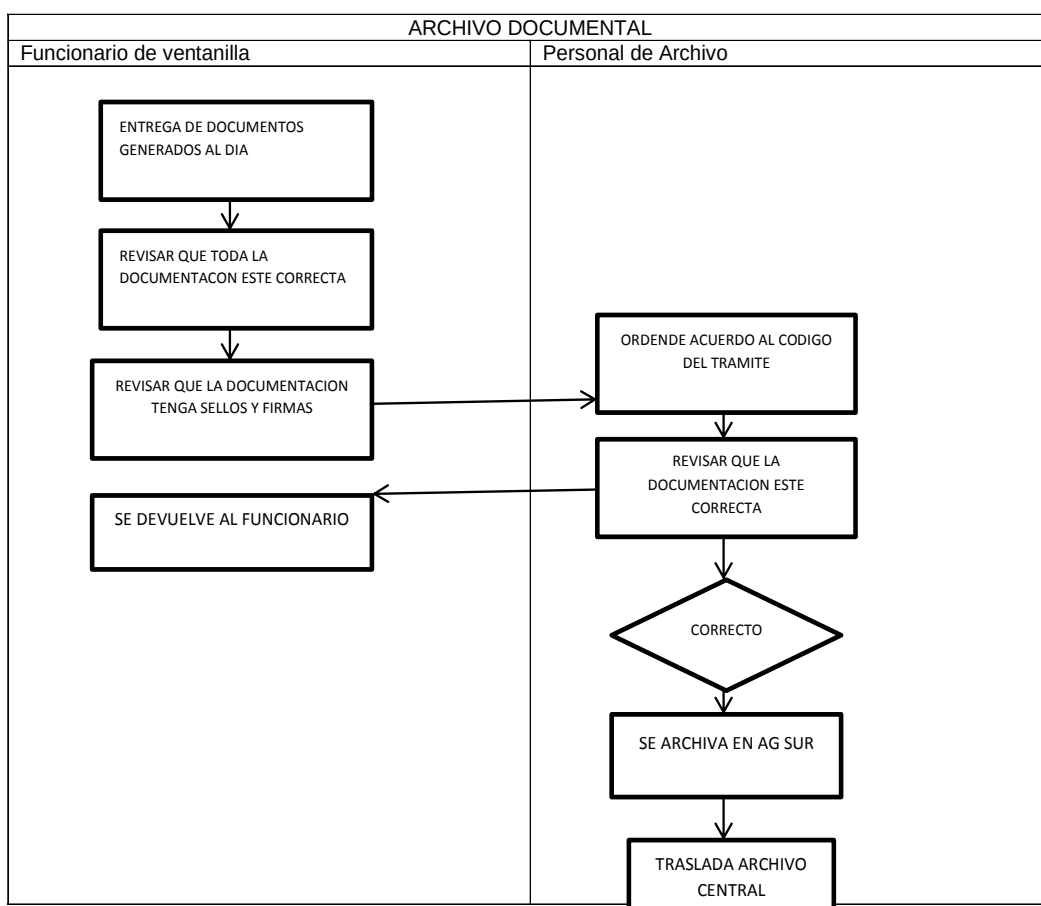
1.- Objetivo:

Archivar toda la documentación generadas por los funcionarios de la Agencia Sur, de acuerdo al tipo de trámite realizado

2.- Alcance:

Comprende las actividades de entrega de documentación generada diariamente y enviadas al archivo de la agencia.

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.3.8. Proceso de Gestión de Talento Humano

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Gestión de Talento Humano	Código: TH-SRI-AGS-006
	Tipo de Documento: Caracterización de Proceso	01-07-2016

INFORMACION DEL PROCESO	
Responsable:	Supervisor de Agencia
Objetivo:	Proporcionar al talento humano un buen ambiente laboral

Caracterización del proceso				
Proceso Proveedor	Entrada	Actividad	Salida	Proceso Cliente
PLANIFICACION ANUAL	FUNCIONARIOS	INICIO		
		ANALIZAR EL REQUERIMIENTO DE PERSONAL	SATISFACCION DEL FUNCIONARIO	PRODUCTIVIDAD CON EL CONTRIBUYENTE
	NIVELES MOTIVACIONALE	ESTABLECER SU CLIMA LABORAL		
	ACSENSOS	TRABAJO CONJUNTO PARA TENER UN BUEN AMBIENTE LABORAL	SE ENCUENTRA IDENTIFICADO CON LA ADMINISTRACION	
		FIN		

RECURSOS	
Recurso Humano	Recursos Informáticos
Leyes, normas y procedimientos	

INDICADORES				
Nombre	Formula	Responsable	Frecuencia	Meta
Clima Laboral	Nivel de Clima laboral/Clima laboral idóneo	Supervisor de Agencia, Personal de RRHH	Semestral	90%

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Procedimiento de Talento Humano

Agencia Sur Servicio de Rentas Internas	Proceso: Procesamiento Talento Humano Tipo de Documento: Procedimiento	Código: TH-SRI-AGS-006 01-07-2016
--	---	--------------------------------------

Contenido:

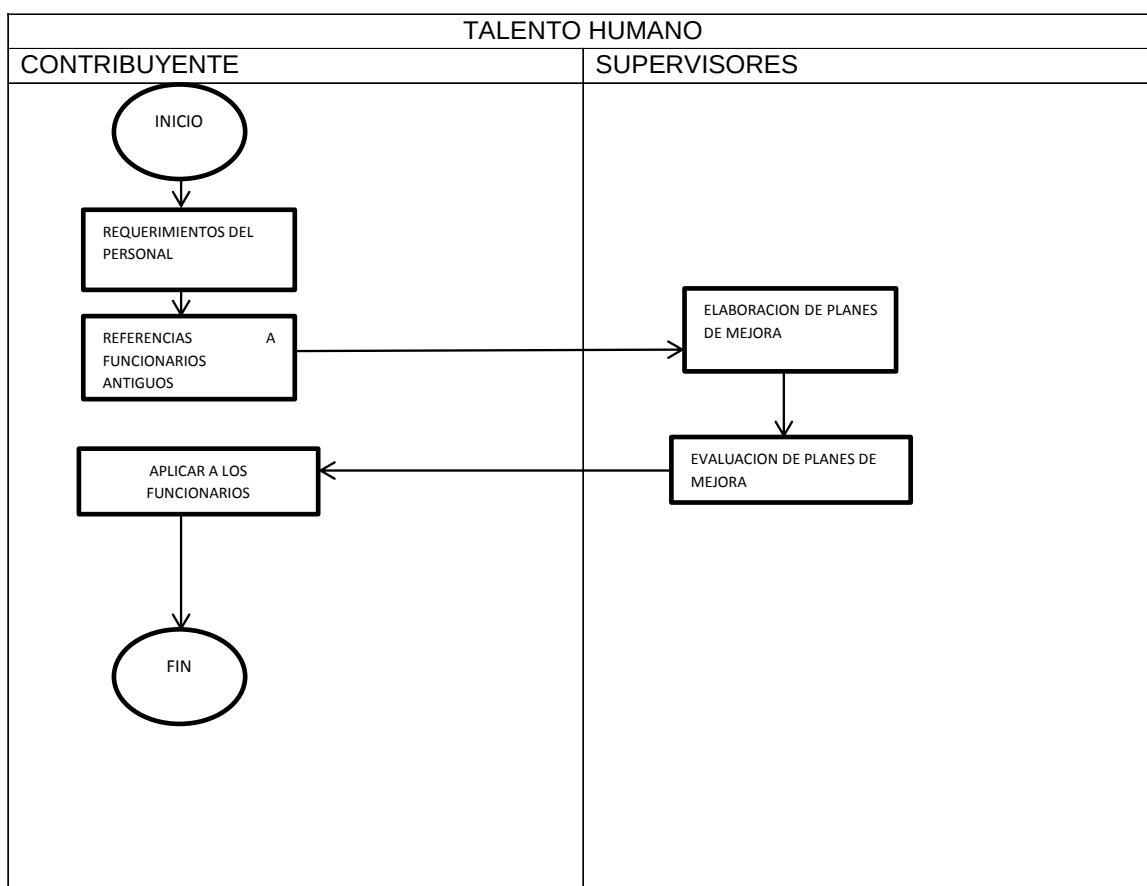
1.- Objetivo:

Establecer mecanismos que aseguren un buen clima laboral de la Agencia Sur,

2.- Alcance:

Comprende los requerimientos del personal para poder tener un buen ambiente laboral.

3.- Descripción del proceso.



Firmas de aprobación

	Nombre	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Norma Ramos	Analista del proceso	01/07/2016
Aprobado por:	Paulina Robalino	Supervisor de Agencia	01/07/2016

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.4. Propuesta del modelo SERVQUAL mediante indicadores que aplicará la Agencia sur del SRI de la ciudad de Quito.

Para desarrollar el sistema de indicadores, se procederá de acuerdo al mecanismo planteado por Holmes

4.4.1. Priorización de indicadores por tipo de proceso.

Para elaborar la matriz de priorización, se relaciona los indicadores por cada tipo de proceso y se asigna el puntaje de 0, 1, y 2, los lineamientos a consideración son los siguientes:

0: Corresponde a una importancia mínima indicadores analizados.

1: El indicador analizado es ligeramente el más importante que el indicador de 0

2: El indicador analizado es más importante que el indicador de comparación.

El valor de 0 se le da a los procesos que tienen mayor importancia, el valor de 1 a los procesos que revisten importancias media, y 2 a los procesos que tiene alta importancia.

Tabla 25 Matriz De Priorización de Procesos Estratégicos

	Tiempo de elaboración del plan	Acciones ejecutadas	Reportes Elaborados	Entrega de tiempo de reportes	Total	Importancia
Tiempo de respuesta de tramite		1	1	0	2	$2/6=0.33$
Acciones ejecutadas	0		1	0	1	$2/6=0.33$
Reportes Elaborados	0	0		1	1	$1/6=0.16$
Entrega de tiempo de reportes	1	1	0		2	$2/6=0.33$
	TOTAL				6	

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 26 Matriz De Priorización de Procesos Operativos

	Tiempo de respuesta de tramite	Ingresos por tramite	Conocimiento	Documentos terminados	Total	Importancia
Tiempo de respuesta de tramite		1	0	1	2	$2/6=0.33$
Ingresos por tramite	0		0	1	1	$1/6=0.16$
Conocimiento	1	1		2	4	$4/6=0.66$
Documentos terminados	0	0	1		1	$1/6=0.16$
	TOTAL				6	

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Tabla 27 Matriz De Priorización de Procesos Auxiliares

	Trámite archivado	Clima Laboral	Total	Importancia
Trámite archivado		2	2	$2/3=0.66$
Clima Laboral	1		1	$1/3=0.33$
	TOTAL		3	

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.4.2. Sistema de Indicadores

Al determinar el peso en relación al proceso, la organización es capaz de determinar el puntaje de cumplimiento de cada uno de sus tipos de procesos y de sistema en general. Se deberá ingresar el valor del indicador calculado por cada proceso y realizar una ponderación por el peso asignado. La suma de ponderación de indicadores presentara el valor obtenido para cada tipo de procesos.

Tabla 28 Sistema de gestión de indicadores

TABLA SISTEMA DE GESTION DE INDICADORES							
Tipo de Proceso	Proceso	Indicador	Meta	Valor de Indicador	Cumplimiento	Peso	Ponderacion
Proceso Estratégico	Planificación Anual	Tiempo de elaboración del Plan	90%	79%	80%	0.33	0.36
		Informe de acciones Ejecutadas	90%	76%	94%	0.33	0.18
	Reportes de Cumplimiento	Tramites realizados	100%	82%	100%	0.16	0.27
		Tiempo de reportes	90%	64%	90%	0.33	0.18
						TOTAL	0.99
Proceso Operativo	Tramites	Tiempo de respuesta	90%	95%	90%	0.33	0.30
		Turnos entregados	90%	85%	60%	0.13	0.08
	Conocimiento	Capacitaciones brindadas	80%	68%	65%	0.66	0.43
		Conocimiento del funcionario	90%	75%	70%	0.16	0.11
						TOTAL	0.92
Procesos Auxiliares	Archivo Documental	Tramite archivado	100%	90%	80%	0.75	0.66
	Gestión de Talento Humano	Clima Laboral	90%	75%	85%	0.39	0.33
						TOTAL	0.99

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

4.4.3. Matriz de rendimiento importancia.

La brecha entre el indicador obtenido y la meta planteada, permite identificar la brecha del proceso, si al identificar la brecha de proceso es menor, se adoptara la mejor opción para el proceso.

Tabla 29 Matriz de Rendimiento Importancia

Importancia para los contribuyentes	Alta	Reingeniería del proceso	Ciclo de mejora continua	Gestión de buenas prácticas
	Media	Ciclo de mejora continua	Reducción de actividades	Gestión de buenas prácticas
	Baja	Capacitación a personal	Capacitación a personal	Reducción de Recursos
		60% - 80%	81% – 90%	90% - 100%
			RENDIMIENTO	

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino.

Tabla 30 Análisis a los procesos con menor rendimiento

Proceso	Indicador	Valor	Mejor
Tramites y conocimiento	Tiempo de respuesta	90.00%	Mejora continua
	Turnos entregados	60.00%	Reingeniería de Proceso
	Capacitaciones brindadas	65.00%	Mejora Continua
	Conocimiento del funcionario	70.00%	Capacitaciones al personal

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016

Elaborado por: Paulina Robalino

Para brindar una atención digna al contribuyente se requiere de las siguientes mejoras:

4.4.4. Procesos: Trámites y conocimientos

Reingeniería de proceso: Es un rediseño de las actividades del proceso. El mismo que será planteado de la siguiente manera:

- **Análisis del proceso actual:** Se identifican las actividades que se ejecutan para la medición y planificación del ingreso mensual.
- **Causa o efecto:** Se identifica el problema central de la obtención de turnos y se enfoca a descubrir las causas del sistema informático utilizado.
- **Mejoramiento del producto:** Se elabora el proceso propuesto en base a una herramienta informática que permita medir el cumplimiento de la meta.

Ciclo de mejora continua.- Se ingresa al proceso al ciclo de mejora continua, desarrollando los siguientes pasos:

- **Planificación:** Se plantea mejoras al proceso actual, identificando las causas de demoras en los trámites y los problemas finalización del mismo.
- **Ejecución:** Se implementan las mejoras en el proceso de tiempos de respuesta y en conocimiento del funcionarios , mediante un sistema de elaboración de fichas realizadas en Excel que permita, observar la fecha de vigencia de los documentos y formularios actuales de manera que disminuir el tiempo de atención y al funcionario le brindara la seguridad para realizar el trabajo.
- **Verificación:** Se compartirá una sola carpeta para todos los funcionarios de la Agencia Sur, y solo el jefe de agencia o su segundo a bordo podrá realizar los

cambios en la matriz. Con esta aclaración todos los funcionarios deben cumplir con la finalidad de llegar al objetivo deseado y se verificar el cumplimiento.

- **Acción:** Se propone un nuevo plan de acción de a las necesidades que mantiene la agencia.

Capacitación del funcionario: Realizar eventos de capacitación a todos los funcionarios de la agencia Sur, demostrando la importancia que deben tener los procesos y considerar que no se deben presentar errores de calidad.

Tiempo de Respuesta: La agencia Sur del Servicio de Rentas Internas como objetivo tiene que brindar un servicios de eficiencia, eficacia y efectividad en el tiempo estimado por la administración, por lo que su conocimiento debe tener seguridad en ejecutar el proceso.

4.4.5. Desarrollar un plan piloto de mejora de conocimiento del funcionario de la Agencia sur del Servicio de Rentas Internas

Se definirá los planes de acción de mejora para los procesos que se consideran críticos de acuerdo a las brechas obtenidas anteriormente:

Tabla 31 Trámites y Conocimiento

Proceso	TRAMITES Y CONOCIMIENTO		
Servicios Críticos	Turnos entregados	Capacitaciones brindadas	Conocimiento del funcionario
Recepción	Análisis de cómo se entrega los turnos		
Funcionario de Ventanilla		Análisis de cómo recibe la capacitación el funcionario	
Atención al Contribuyente			Analizar cuanto conoce el funcionario para la atención y el tiempo que se demora en la atención

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Mejoras

El tiempo de espera del contribuyente es mínimo para poder obtener su turno.

El contribuyente pasa a ventilla con toda la documentación asegurándose que su trámite va ser realizado.

Trámites y Conocimiento: Recepción

Problema:

Al momento de ingreso del contribuyente en la Agencia Sur, se observa que existe solo un funcionario en recepción solicitando los requisitos y analizando cada uno de ellos, entregando formularios, incluso ingresándose al sistema, ocasionando grandes filas de espera y malestar en el contribuyente al tener que esperar y no pasar en ventanilla, y después regresar una y otra vez.

Plan de Acción: Implementar un mejor sistema de filas en espera

Objetivo: Implementar un mejor sistema de filas en espera, para que le permita al contribuyente tomar su turno y esperar que sea atendido.

Tabla 32 Trámite de conocimiento- Recepción

No	Responsable	Plazo	Responsable	Documentos
1	Elaborar una acta para la elaboración de la mejora	2 de Agosto del 2016	Asistente de ventanilla	Acta del proceso
2	Elaboración del plan de la mejora	9 de Agosto del 2016	Asistente de ventanilla	Realización del plan
3	Presentación de la mejora para su aprobación al jefe de agencia	16	Asistente de ventanilla	Formalización de plan
4	Diseño del proceso propuesto.	11 de Agosto del 2016	Planificador	Diagrama de flujo
5	Capacitación al funcionario	16 de Agosto del 2016	Capacitador SRI	Acta de capacitación
6	Pruebas pilotos del proceso	23 de Agosto del 2016	Asistente de ventanilla	Informe de plan piloto
7	Entrega de informe	24 de Agosto del 2016	Asistente de ventanilla	Acta de entrega del plan de mejora
8	Aplicación del proceso	30 de Agosto del 2016	Asistente de ventanilla	Acta de aplicación del proyecto

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Trámites y Conocimiento: Funcionario de Ventanilla

Problema:

El funcionario de ventanilla al realizar una actividad rutinaria, pierde el interés de brindar una buena atención al contribuyente sobre todo por los niveles de presión que existe en cumplir los tiempos de atención, trabajo al detalle, número de contribuyentes atendidos, cambios inesperados en procedimiento por parte de la administración, ocasionando que no permite que tenga un momento para poder realizar todas sus actividades, por lo que siente un nivel de desmotivación

Plan de Acción: Funcionario de ventanilla

Objetivo: Implementar un plan de mejoramiento en el ambiente laboral y capacitación

Tabla 33 Trámite de conocimiento- Ventanilla

No	Responsable	Plazo	Responsables	Documentos
1	Elaborar una acta para la elaboración de plan de mejora laboral	6 de Septiembre del 2016	Asistente de ventanilla	Acta del proceso
2	Elaboración del plan de la mejora	9 de Septiembre del 2016	Planificador	Plan de mejora
3	Presentación de la mejora para su aprobación al jefe de agencia	13 de Septiembre del 2016	Tesista	Formalización de plan
4	Diseño del proceso propuesto.	15 de Septiembre del 2016	Planificador	Diagrama de flujo
5.	Medir el ambiente laboral de la agencia	15 de Septiembre del 2016	Personal RRHH	Matriz de documentos
6.	Talleres prácticos y presenciales sobre las competencias de los funcionarios	17 de Septiembre del 2016	Personal de RRHH	Acta de capacitación
7.	Talleres prácticos como es la atención al usuario	17 de Septiembre del 2016	Personal de RRHH	Acta de capacitación
8	Empoderamiento de sus actividades diarias	17 de Septiembre	Personal de RRHH	Acta de capacitación

		del		
9	Evaluación de los talleres	20 de Septiembre del 2016	Personal de Recursos Humanos	Informe de evaluaciones
12	Análisis de cambio del funcionario	20 de Septiembre del 2016	Personal de Recursos Humano y Jefe de Agencia	Acta de compromiso
13	Evaluación Bimensual de su ambiente laboral	22 de Noviembre del 2016	Personal RRHH	Seguimiento del proyecto

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Mejoras

Mejorar el ambiente laboral de la agencia Sur.

Empoderamiento del funcionario en sus labores diarias, y una buena atención al contribuyente.

Trámites y Conocimiento: Atención al Contribuyente

Problema:

El funcionario de ventanilla al realizar al momento de la realización del proceso, se toma un tiempo adicional de lo mencionado, esto ocasiona que se alarguen los tiempos de espera y de atención, se realiza un análisis y se establece que es por la falta de actualización de procedimientos internos que no fueron capacitados a tiempo.

Plan de Acción: Mejoramiento del plan de atención al contribuyente

Objetivo: Que el contribuyente sea atendido de la manera eficiente, efectiva y eficaz de manera que el contribuyente tenga satisfacción del proceso y de la atención

Tabla 34 Trámites y Conocimiento: Atención al Contribuyente

No	Responsable	Plazo	Responsable	Documentos
1	Elaborar un acta para la elaboración de plan de mejora en la atención al contribuyente.	21 de Septiembre del 2016	Norma Ramos	Acta del proceso
2	Elaboración del plan de la mejora	21 de Septiembre del 2016	Norma Ramos	Plan de mejora

3	Presentación de la mejora para su aprobación al jefe de agencia	27 de Septiembre del 2016	Paulina Robalino	Formalización de plan
4	Elaboración de diagrama de causa-efecto	28 de Septiembre del 2016	Norma Ramos	Matriz de mejoras
5	Elaborar requerimiento de contribuyente	28 de Septiembre del 2016	Norma Ramos	Requerimiento de contribuyente
6	Matriz de actualización en los procesos	30 de Septiembre del 2016	Norma Ramos	Matriz de resultados
7	Selección de los funcionarios que menos conocimiento tengan la capacitación es personalizada	3 de Octubre del 2016	Paulina Robalino	Acta de capacitación
8	Capacitación a todos funcionarios	10 de Octubre del 2016	Roció Urgirles	Acta de capacitación
9	Pruebas pilotos del proceso	17 de Octubre del 2016	Roció Urgirles	Informe de plan piloto
10	Entrega de informe	24 de Octubre del 2016	Roció Urgirles, Norma Ramos	Acta de entrega del plan de mejora
11	Aplicación del proceso	24 de Octubre del 2016	Roció Urgirles, Norma Ramos	Acta de aplicación del proyecto
12	Evaluación bimensual de la atención al contribuyente y el conocimiento del funcionario	24 de Diciembre del 2016	Paulina Robalino	Control de la mejora continua del proyecto

Fuente: Agencia Sur SRI Quito-2016
Elaborado por: Paulina Robalino

Mejoras

Que el contribuyente sienta la seguridad que el trámite lo realiza un funcionario que tenga el conocimiento necesario para procesarlo, al mismo tiempo sea atendidos con una buena empatía correcto digno de un servicio público.

FECHA DE VIGENCIA : 10 de Enero 2017.				
SECTOR O GREMIO	IMPUESTO	CAMBIOS A CONSIDERAR	PROCESO ANTERIOR	PROCESO QUE SE MANTIENE
TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS Intracantonal Interprovincial Intracantonal Interprovincial	Fiscal	Ejecución del 30% a todos los vehículos a nombre de los operadores.	Se entregaba la exoneración - 80% - a todos los vehículos a nombre de los operadores	Si cambia a nombre de persona natural y cuenta con licencia de conducir profesional, aplicará el beneficio del 30%
	Ambiental	En sistema de Matriculación Vehicular se debe seleccionar la opción de Serenos		
TRANSPORTE COMERCIAL MODALIDADES ESCOLARES Y TAXIS DEBIDAMENTE AUTORIZADOS. Escolar Taxis	Fiscal	Ejecución del 30% a todos los vehículos a nombre de los operadores	Se entregaba la exoneración - 80% - a todos los vehículos a nombre de los operadores	Si cambia a nombre de persona natural y cuenta con licencia de conducir profesional, aplicará el beneficio del 30%
	Ambiental	En sistema de Matriculación Vehicular se debe seleccionar la opción de Ambiental por Transporte Público de pasajeros y comercial modalidades escolares y taxis.		
TRANSPORTE COMERCIAL MODALIDADES, DEBIDAMENTE AUTORIZADOS Institucional Tráctores Carga pesada Carga liviana Multa Turístico	Fiscal	Ejecución del 30% a todos los vehículos a nombre de los operadores.	Se entregaba la exoneración - 80% - a todos los vehículos a nombre de los operadores	Si cambia a nombre de persona natural y cuenta con licencia de conducir profesional, aplicará el beneficio del 30%
	Ambiental	En sistema de Matriculación Vehicular se debe seleccionar la opción por ACTIVIDAD PRODUCTIVA y se verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos para dicho beneficio.		
VEHÍCULOS UTILIZADOS EXCLUSIVAMENTE EN ACTIVIDAD PRODUCTIVA (vehículos más del tonelaje carga útil) Otros actividades productivas	Fiscal	Reducción del 80%, en el sistema de matriculación vehicular se deberá seleccionar la opción de TONELAJE; se verificará que cumpla con la especificación en lineamiento vigente (Catálogo Vehículo) y requisitos establecidos en la ficha.		
	Ambiental	En sistema de Matriculación Vehicular se debe seleccionar la opción por ACTIVIDAD PRODUCTIVA y se verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos para dicho beneficio.		
ADULTOS MAYORES Nueva Rubrica Multas Mayores, Exención Básica de Impuesto a la Renta USD 1.000	Fiscal	Se aplicará el 70% de una fracción básica gravada con tarifa cero de impuesto a la renta de personas naturales, a la que se le aplicará el porcentaje de Depreciación del vehículo hasta llegar al porcentaje del valor residual. 	Valor de la rebaja de USD 830,00, vigente hasta el año 2016 y anteriores años.	
	Ambiental	Para el año 2017 no aplica de acuerdo a la Normativa Legal Ley de Equilibrio para las Finanzas Públicas	Para los años 2016 hacia atrás se mantiene el beneficio; por tanto los propietarios de vehículos podrán solicitar de manera retroactiva.	
PERSONAS CON DISCAPACIDAD Nueva Rubrica Fracción Básica de Impuesto a la Renta USD 10.000	Fiscal	Corresponde a una fracción básica gravada con tarifa cero de impuesto a la renta de personas naturales, además, adicionalmente, aplicará según los mismos porcentajes de depreciación del vehículo hasta llegar al porcentaje del valor residual. 	Valor de la rebaja de USD 830,00, vigente hasta el año 2016 y anteriores años.	
	Ambiental	Para el año 2017 no aplica de acuerdo a la Normativa Legal Ley de Equilibrio para las Finanzas Públicas	Para los años 2016 hacia atrás se mantiene el beneficio; por tanto los propietarios de vehículos podrán solicitar de manera retroactiva.	
Facilidades de Pago	A partir del 16 de enero de 2017, los Departamentos de Cobro de las direcciones zonales y provinciales podrán registrar las facilidades de pago directamente en el Sistema de Matriculación Vehicular en la actual opción de Facilidades de Pago, a la cual se añade un combo para seleccionar las opciones de: Fiscal, Ambiental, Ajuste Fiscal, y Ajuste Ambiental.			
Prescripciones de Valores de Impuestos	A partir del 16 de enero de 2017, el Departamento de Asistencia al Contribuyente de las direcciones zonales y provinciales podrán registrar las prescripciones de impuestos de ajustes del Impuesto Ambiental directamente en el Sistema de Matriculación Vehicular en la actual opción de Prescripción, a la cual se añade un combo para seleccionar las opciones de: Fiscal, Ambiental, Ajuste Fiscal y Ajuste Ambiental.			
Climatización	Así mismo, se recuerda que las solicitudes de cambio de climatización ya no son receptadas ni procesadas por el SRI a partir del 10 de enero de 2017 , por cuanto dichos cambios en nuestro base de datos deben ser realizados electrónicamente por la Agencia Nacional de Tránsito.			

Se cambió la validación para que permita registrar más de una transacción con el mismo número de resolución y varias resoluciones por períodos no pagados de matrícula.

CONCLUSIONES

Luego de concluido el trabajo investigativo y analizar los resultados, se puede establecer lo siguiente:

- Al realizar el diagnóstico del departamento de atención al cliente de la Agencia Sur del SRI de la ciudad de Quito se ha encontrado que una de las falencias más importantes se da en que a criterio de los clientes los funcionarios están demasiado ocupados para responder las preguntas de los contribuyentes.
- La entidad cuenta con 8 procesos básicos que son RUC, Matriculación Vehicular, Facturación, Declaraciones y Anexos, Herencias y Donaciones, Información, Devolución del IVA y Secretaría.
- Con la encuesta aplicada se pudo establecer que los funcionarios del SRI agencia Sur de Quito no ofrecen un servicio rápido a sus contribuyentes.
- En base al modelo SERVQUAL se pudo realizar un diagnóstico en 5 dimensiones, Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, dentro de las cuales la mayor falencia la presenta la capacidad de respuesta.
- La capacidad de respuesta de los funcionarios del SRI agencia Sur de la ciudad de Quito es uno de los parámetros más críticos y que deben fortalecerse ya que los clientes manifiestan que los funcionarios no ofrecen un servicio rápido a sus contribuyentes.
- Una vez que se aplique el modelo propuesto la atención al cliente en la Agencia mejorará, como se ha demostrado en los indicadores propuestos, ya que estos permitirán el monitoreo de las actividades.
- Se ha identificado seis procesos existentes en la organización y se los ha representado gráficamente en el mapa de procesos de la organización; de estos dos corresponden a procesos estratégicos, dos a procesos operativos y dos a procesos auxiliares. Para cada uno de estos procesos se ha elaborado una matriz que contiene: responsable, proveedor, entradas, actividades, salidas, cliente, recursos e indicadores.
- Se determinó que el indicador de calidad de servicio de seguridad corresponde a 1.11, este valor se ha determinado mediante la aplicación de la herramienta Servqual. Las áreas en que la organización deberá mejorar su desempeño corresponden a las dimensiones de empatía y seguridad

- La gestión por procesos permite tener una capacitación adecuada para cada funcionario mediante la aplicación del modelo Servqual en los procesos de conocimiento con el fin de mejorar la satisfacción al contribuyente.
- Los beneficios de la mejora se enfocan en disminuir los tiempos de respuesta en trámites, asegurando que sea resueltos, e ingresando la información

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para la agencia sur del SRI son:

- Que los funcionarios de ventanilla de la agencia Sur, implemente la gestión de proceso de conocimiento, esto nos ayudara a tener un conocimientos actualizados que nos permita tener de atención efectiva.
- Los funcionarios del SRI agencia Sur, Quito deben apoyarse en los indicadores para que se realicen estudios posteriores, sobre la satisfacción al contribuyente
- Los funcionarios del SRI agencia Sur de Quito deben aplicar el método Servqual, cada tres meses, para detectar el nivel de satisfacción del contribuyente con el fin de observar la mejora de las dimensiones.
- La Agencia debe mantener su talento humano, nada se haría con tener los mejores productos y servicios, trámites más ágiles y expeditos, oficinas más agradables, si no se cuenta con el mejor recurso humano con una actitud positiva, motivado y capacitado.
- Informar a la administración que de acuerdo a la dimensión de tangibilidad se debe actualizar todos los equipos informáticos para poder tener mayor agilidad en las transacciones y cuidar la imagen institucional ya que acuerdo al método SERVQUAL nos da como resultado que no está perdiendo su apariencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Quality management systems*. (04 de 03 de 2017).
(04 de 03 de 2017). Obtenido de felicidadeneltrabajo.
(25 de 02 de 2017). Obtenido de www.abc.gob.bo.
abc-calidad.blogspot.com/. (0 de 2017).
abc-calidad.blogspot.com/. (04 de 03 de 2017).
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. (2000).
Aiteco Consultores. (05 de 03 de 2017).
Álvarez, I. (2006). *Introducción a la calidad*. Madrid: Ideas propias.
Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. México: Pearson Educación.
Berry, L. (1989). *CALIDAD DE SERVICIO UNA VENTAJA*.
Carrasco, S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. España: Paraninfo.
CENGAGE. (2008). *LIDERAZO TEORIA APLICACION Y DESARROLLO*.
CENGAGE. (2008). *LIDERAZGO TEORIA APLICACION Y DESARROLLO DE HABILIDADES*.
Constitución. (2012). *Ley de régimen tributario Interno*.
dle.rae.es. (06 de 03 de 2017).
equilibrio laboral no monetario. (05 de 03 de 2017).
ESTRATEGICO, S. P. (2016).
Estudio de Productividad y Oportunidad. (2016).
García, F. (2007). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
García, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios*. Barcelona: Ediciones Universitarias.
Gestión de recursos humanos basada en competencias. (s.f.). Obtenido de www.gestiopolis.com/.../gestion-de-recursos-humanos-basado-en-compet.
Guardaño, M. (2014). *Atención al cliente en el proceso comercial*. ADGG0208. IC.
Hill, M. G. (2009). *GESTION DE TALENTO HUMANO*.
HILL, M. G. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.
<http://retos-directivos.eae.es>. (08 de 03 de 2017).
<http://retos-directivos.eae.es> 8 de marzo del 2017 . (17 de 03 de 2017).
<http://www.equilibriolaboral.cl/index.php/liderazgo/174-motivacion-10-incentivos-no-monetarios>. (10 de 03 de 2017).
López, F. (2007). *Comunicación con la Clientela.: Entrevistas con Clientes, Postventa y Reclamaciones*. España: Netbiblo.

López, M. E. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzon de Pacioli*, 4.

MANUAL DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL USUARIO. (2008).

Merino, V. (2014). *Innovación y gobiernos locales: estrategias innovadoras de ayuntamientos*. Madrid: Ulzama.

Miranda, F. J., Chamorro, A., & Rubio Lacoba, S. (2006). *Introducción a la gestión de la calidad*. Asturias: Delta.

Naranjo Miguel, D. (18 de 04 de 2011). *Manual Habilidades Comerciales. Formación para el Empleo*. Madrid: EDITORIAL CEP. Obtenido de El modelo servqual: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Pardo, J. (2004). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).

Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.

Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. Madrid: Ideaspropias Editorial S.L.

Plan de Negocio SRI. (01 de 01 de 2016).

PLAN ESTRATEGICO. (2016). Obtenido de SRI.

Plan Estratégico Sri. (2016).

questionpro.com. (03 de 02 de 2017).

retos-directivos. (04 de 03 de 2017).

Ruiz de Maya, S., & Grande, I. (2006). *Comportamientos de compra del consumidor: 29 casos reales*. Barcelona: ESIC.

Seto, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.

slideshare.net. (05 de 03 de 2017).

SRI. (01 de 01 de 2016). Obtenido de Plan de Negocios.

SRI. (2016). *Servicio de Rentas Interno - Plan Estratégico*. Obtenido de Servicio de Rentas Interno - Plan Estratégico: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/plan-estrategico-institucional>

SRI. (01 de 01 de 2016). *Servicio de Rentas Interno -Codigo de Ética* . Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/codigo-de-etica>

SRI., P. E. (2016).

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012).

Verdú, C. (03 de 12 de 2003). *Características Personales para el Éxito en la Atención al Cliente*. Obtenido de Clientelandai: <http://clientelandia.wordpress.com>

Vértice, P. (2008). *Manual de la calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice.

Watt, D. H. (2009). *gESTION DEL TALENTO HUMANO*.

ANEXOS

ENCUESTA MODELO SERVQUAL AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS													
Le saludó el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur le solicita de la manera mas comedida nos ayude llenando la siguiente encuesta .													
De acuerdo a sus experiencia como contribuyentes, indiquenos de acuerdo a esta encuesta como le gustaria que le brinden la atencion.													
La presente encuesta va desde el numero # 1 que esta en desacuerdo al # 7 que esta de acuerdo; los numero intermedios marquelos cuando su respuesta no este definida													
No existe respuestas correctas e incorrectas, la Administracion quiere brindar un servicio de No excelencia en calidad													
No	PREGUNTAS							En Desacuerdo		De acuerdo			
		1	2	3	4	5	6	7	Total	Prom	Elementos	Media total	
1	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur tienen equipos de apariencia moderna	10	8	15	38	56	92	122	341	5.59	Elementos Tangibles	5.452	
2	Las instalaciones físicas del Servicio de Rentas Internas Agencia Sur son visualmente atractivas	26	18	10	10	47	105	125	341	5.49			
3	Los empleados del Servicio de Rentas Internas Agencia Sur tienen apariencia pulcra.	20	12	21	6	48	90	144	341	5.62			
4	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, tripticos, dpticos) son visualmente entendibles	22	22	30	35	52	80	100	341	5.09			
5	Cuando el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	22	9	27	36	42	91	114	341	5.33	Fiabilidad	5.421	
6	Cuando el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur tiene un problema, muestran un sincero interés en solucionarlo.	14	12	16	40	63	85	111	341	5.42			
7	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur se realizan bien el servicio a la primera vez.	15	8	10	52	72	89	95	341	5.36			
8	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur concluyen el servicio en el tiempo prometido.	20	16	15	22	56	69	143	341	5.51			
9	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur insisten en mantener registros exentos de errores.	25	2	9	41	55	91	118	341	5.48			
10	Servicio de Rentas Internas Agencia Sur comunicara a los contribuyentes cuándo concluirá la realización del servicio.	35	14	18	35	22	76	141	341	5.30	Capacidad de Respuest	5.119	
11	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur los funcionarios ofrecen un servicio rápido a sus	18	14	27	46	63	76	97	341	5.16			
12	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur, los funcionarios siempre están dispuestos ayudar	9	11	25	21	40	74	161	341	5.75			
13	El Servicio de Rentas Internas Agencia Sur están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los contribuyentes.	94	17	24	15	31	85	75	341	4.25			
14	El comportamiento de los funcionarios del Servicio de Rentas Internas Agencia Sur transmiten confianza a sus contribuyentes.	14	11	16	39	32	91	138	341	5.60	Seguridad	5.896	
15	Los contribuyentes del Servicio de Rentas Internas Agencia Sur se sienten seguros en sus transacciones con la organización.	7	10	5	12	28	88	191	341	6.14			
16	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur, los funcionarios son siempre amables con los contribuyentes.	12	2	6	21	39	67	194	341	6.08			
17	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los contribuyentes.	30	2	7	12	50	71	169	341	5.74			
18	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur brindan a sus clientes atención individualizada.	14	7	21	10	32	89	168	341	5.87	Empatia	5.782	
19	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	26	8	12	12	37	63	183	341	5.78			
20	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur tiene funcionarios que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	15	10	30	42	28	73	143	341	5.49			
21	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur se preocupan por el bienestar de sus contribuyentes.	5	17	14	35	42	95	133	341	5.67			
22	En el Servicio de Rentas Internas Agencia Sur comprenden las necesidades especificas de sus	3	5	2	22	48	90	171	341	6.11			