



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**INVESTIGACIÓN  
ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS  
OBLIGADOS TRIBUTARIOS A GESTIONAR (OTAGS) Y UNA  
PROPUESTA DE MEJORA**

**PRESENTADO POR:  
DANIXA NOEMI LOPEZ SARMIENTO  
MIRIAM LOANY CARDENAS ORDONEZ**

**PREVIO A INVESTIDURA DEL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIA**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS HONDURAS C. A.**

**ENERO, 2020**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÈMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S**

**CARLA MARÍA PANTOJA**

**INVESTIGACIÓN ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN  
DE LOS OBLIGADOS TRIBUTARIOS A GESTIONAR (OTAGS)  
Y UNA PROPUESTA DE MEJORA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
TULIO BUESO**

**ASESOR TEMÁTICO  
YURI RAMOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA  
TERNA JOSÉ RODOLFO SORTO BUESO  
EDUARDO EFRAIN VALLE VEGA  
JAVIER ENRIQUE MATUTE FLORES**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2019

DANIXA NOEMI LOPEZ SARMIENTO  
MIRIAM LOANY CARDENAS ORDONEZ

Todos los derechos son reservados

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)  
SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotros, Danixa Noemi López Sarmiento & Miriam Loany Cardenas Ordoñez, autores del trabajo de postgrado titulado: “investigación análisis del grado de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar (otags) y una propuesta de mejora”, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y

exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe la presente acta en la ciudad de San Pedro Sula a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

---

Danixa Noemi López Sarmiento  
21743132

---

Miriam Loany Cardenas Ordoñez  
21513231



## **FACULTAD DE POST GRADO**

# **ANALISIS DEL GRADO DE SATISFACCION DE LOS OTAGS Y UNA PROPUESTA DE MEJORA**

### **AUTORES:**

**Danixa Noemí López Sarmiento & Miriam Loany Cárdenas Ordoñez**

### **Resumen**

En esta investigación se detallan los aspectos analizados en el proceso de la medición de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar para realizar gestiones en el servicio de ventanilla y centro virtual de la oficina de San Pedro Sula del “Servicio de Administración de Rentas” con el fin de determinar si es necesario una propuesta de mejora en los servicios antes mencionados. Para ello se está utilizando la estructura de un proyecto de investigación donde se describe de forma clara los procesos que se realizaron paso a paso para esta. Con dicha investigación buscamos establecer el nivel de satisfacción de los contribuyentes al momento de gestionar un servicio de calidad, lo cual es la base del modelo “ServQual” analizado de forma eficiente con las cinco dimensiones determina las características del servicio con niveles de satisfacción, observando que se obtuvo niveles de satisfacción por debajo del porcentaje requerido y con el cual se establece una propuesta de mejora para incrementar el nivel de satisfacción del OTAGS.

El tipo de investigación utilizada fue de carácter descriptivo, debido a que se analizaron las diversas percepciones sobre calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el Servicio de Administración Tributaria. Dando resultados significativos por parte de los encuestados con un nivel de insatisfacción considerable en cada una de las dimensiones estudiadas, en la dimensión de

elemento tangibles la insatisfacción es de 34.50 % y con alto porcentaje de indiferentes 16.61%, en la dimensión de Fiabilidad el nivel de insatisfacción de los obligados tributarios a gestionar es de 23.69% con un porcentaje de indiferentes 14.61% , en la dimensión Calidad de Respuestas el nivel de satisfacción es alto de 79.80% pero tenemos un nivel considerable de insatisfacción y indiferentes, en la dimensión de seguridad el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar es de 69.80% observando 20.66% de insatisfechos y un 9.47% de indiferentes, en la dimensión de Empatía el nivel de satisfacción es de 67.34 observando un alto nivel de insatisfacción y indiferentes, con los resultados de la encuesta se puede determinar que las oficinas de San Pedro Sula no cumple con el nivel de satisfacción del 80% que la administración solicita ya que los resultados de la investigación nos indica que el nivel de satisfacción es de 65%. Se realiza dos propuestas para mejorar los indicadores con porcentajes más bajo con los cuales se busca mejorar el servicio de atención al Obligado Tributario a gestionar.





## **GRADUATE FACULTY**

# **ANALYSIS OF THE DEGREE OF SATISFACTION OF THE OTAGS AND AN IMPROVEMENT PROPOSAL**

**Authors:**

**Danixa Noemí López Sarmiento & Miriam Loany Cardenas Ordoñez**

### **ABSTRACT**

This research details the aspects analyzed in the satisfaction measuring process of the taxpayers to manage and make arrangements in the customer service window and virtual service center of the San Pedro Sula office of the -Revenue Administration Service- with the sole purpose to determine if an improvement proposal is in order for these services. For this, a research project structure is being used where steps carried out were clearly describe. With said investigation we seek to establish the satisfaction level of taxpayers when managing a quality service, which is based on the “ServQual” model, analyzed efficiently with the five dimensions to determine the characteristics of the service with satisfaction levels, observing that the satisfaction levels attained were below the required percentage pass and with which an improvement proposal is established to increase said satisfaction level of the OTAGS (taxpayers).

The type of research used was that of a descriptive nature, since various perceptions about service quality and customer satisfaction were analyzed in the -Tax Administration Service-. Significant results were attained by surveyed individuals with a considerable dissatisfaction level found in each of the studied dimensions, in the dimension of tangible elements the dissatisfaction level is up at 34.50% with a high percentage of “indifferent opinion” up at 16.61%, in the

Reliability dimension the dissatisfaction level of taxpayers is at 23.69%, with a “indifferent opinion” percentage of 14.61%, in the Response Quality the satisfaction level is high at 79.80%, but there is still a considerable level of dissatisfaction and indifferent opinions, in the Confidence dimension the satisfaction level of the taxpayers is at 69.80% observing also an unsatisfied level of 20.66% and a 9.47% in indifferent opinions, in the Empathy dimension the satisfaction level is up at 67.34% observing also a high level of dissatisfaction and indifferent opinion, with these survey results it is determined that the San Pedro Sula offices do not meet the satisfaction level of 80% which is required by the administration as survey results indicate only a 65% satisfaction level. Two proposals have been elaborated in order to improve the low percentage indicators, with the goal of improving the service provided to taxpayers.

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme las fuerzas para seguir adelante, el entendimiento, la salud y el acceso a los recursos necesarios para poder alcanzar mis objetivos.

A mi hijo por ser mi fuente de inspiración, por cada día a motivarme a ser mejor persona y pensar siempre en el ejemplo que le debo de brindar.

A mi amiga Loany que siempre está a mi lado hostigándome, incentivándome cada día a ser una mejor persona y madre.

Danixa Noemi Lopez Sarmiento

## **DEDICATORIA**

A Jehová quien guía cada paso que doy, por darme salud para permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por mostrarme el camino hacia la superación, su apoyo incondicional en todo momento, dándome palabras de aliento ayudándome a mantener mi enfoque para cumplir mis ideales y metas.

También a todos mis amigos y compañeros que estuvieron a mi lado compartiendo de su tiempo y conocimiento.

Miriam Loany Cardenas Ordoñez

## **AGRADECIMIENTO**

A mi hijo y familia por apoyarme durante el desarrollo de este proyecto y animarme a culminar este nuevo logro profesional.

A mis amigos Loany Y Fabio por siempre estar a mi lado por ser un gran equipo de estudio por demostrarme su amistad en las buenas y las malas por nunca dejarme caer.

Al Dr. Tulio Arnaldo Bueso por llevarnos a mejores panoramas investigativos con sus recomendaciones relacionadas con este estudio, con el objetivo de incentivarlos a ser mejores profesionales.

Al Master. Yuri Ramirez por su dedicación, tiempo y recomendaciones orientadas a lograr los mejores resultados en la investigación.

Danixa Noemi López Sarmiento

## **AGRADECIMIENTO**

A Jehová Dios por darme una hermosa familia quienes son un ejemplo de superación.

A mis padres por ser la base sobre la cual me he construido como persona, por permitirme seguir mis estudios y apoyarme en los momentos que más los he necesitado.

También agradezco a todos los docentes que nos apoyaron en el proyecto aportando su valioso tiempo.

Miriam Loany Cardenas Ordoñez

# ÍNDICES DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	9
2.1.1.1 LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	12
2.1.1.2 SERVICIO AL CLIENTE.....	13
2.1.1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE .....	14
2.1.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	14
2.1.1.5 EVOLUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	15
2.1.1.6 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE .....	16
2.1.1.7 MODELOS ESTABLECIDOS POR LA ISO 9001.....	18
2.1.1.8 EL MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE KANO.....	20
2.1.1.9 LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.....	24
2.1.1.10 NECESIDAD QUE SATISFACEN A LOS CLIENTES .....	24
2.1.1.11 ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE .....	25
2.1.1.12 VENTAJAS DEL SERVICIO .....	26
2.1.3 MICROENTORNO .....	31
2.1.3.1 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE.....	31
2.1.3.2 PRÁCTICAS LÍDERES.....	32

2.1.3.3 ORGANIZACIÓN DEL SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE .....	33
2.1.3.4 TENDENCIAS COMUNES.....	42
2.1.3.5 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 1 .....	44
2.1.3.6 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 2 .....	46
2.1.3.7 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 3 .....	47
2.1.3.8 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 4 .....	49
2.1.3.9 AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE .....	51
2.1.4 ANÁLISIS INTERNO .....	53
2.1.5 ANÁLISIS FODA .....	53
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO .....	55
2.2.1 TEORÍA DE LA DIFERENCIACIÓN DE JACQUES HOROVITZ.....	55
2.2.2 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	56
2.2.2.1 CALIDAD DEL SERVICIO .....	56
2.2.2.2 PERCEPCIÓN.....	56
2.2.2.3 MODELO SERVQUAL.....	57
2.2.2.4 GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE .....	57
2.2.2.5 DIMENSIONES DE SERVQUAL.....	60
2.2.2.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.....	60
2.3 CONCEPTUALIZACION.....	65
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	67
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	67
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	67
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	68
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPEDIENTE.....	69
3.1.4 HIPÓTESIS .....	70
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	71
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
3.3.1 POBLACIÓN .....	73
3.3.2 MUESTRA.....	73
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	74
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	75



3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	75
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	75
3.4.2 TÉCNICAS .....	76
3.4.3 PROCESO DE VALIDACION DEE LOS INSTRUMENTOS .....	76
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	76
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	77
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	77
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	77
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	78
4.1 CALIDAD DE SERVICIO.....	78
4.1.1 ELEMENTOS TANGIBLES: .....	78
4.1.2 FIABILIDAD .....	80
4.1.3 CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	83
4.1.4 SEGURIDAD .....	86
4.1.5 EMPATÍA .....	88
4.2 DISEÑO DE CUESTIONARIO .....	91
4.3 ANALISIS DE LAS RESPUESTAS .....	94
4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	95
4.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS DE UNA PROPORCIÓN .....	95
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
5.1 CONCLUSIONES .....	96
5.2 RECOMENDACIONES.....	97
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	98
6.1 PROPUESTA # 1 .....	98
6.2 ALINEAMIENTO DEL PROYECTO .....	99
6.3 OBJETIVO .....	99
6.4 REQUERIMIENTO DE ADQUISICIÓN .....	99
6.5 EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO.....	100
6.6 HITOS PRINCIPALES .....	100
6.7 PRESUPUESTO A CONSIDERAR .....	101
6.8 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS .....	102

6.9 LANZAMIENTO Y FINALIZACIÓN .....	103
6.9.1 PROPUESTA .....	103
6.9.2 INTRODUCCIÓN .....	103
6.9.3 JUSTIFICACIÓN .....	104
6.9.4 OBJETIVO .....	104
6.9.4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO:.....	104
6.9.5 CONTENIDO DEL PROGRAMA .....	104
6.9.6 ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	105
6.9.7 CAPACITACIÓN TÉCNICAS APLICADAS EN SU LUGAR DE TRABAJO.....	105
6.9.8 PLAN DE EVALUACIÓN .....	106
BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS.....	113
ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA .....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz funcional / dis-funcional (modelo Kano) .....	22
Tabla 2. Clasificación de respuestas (modelo Kano) .....	23
Tabla 3. Identificando las causas raíz de la demanda de servicios .....	37
Tabla 4. Tabla de Atributos ServQual.....	64
Tabla 5. Matriz metodológica .....	67
Tabla 6. Operacionalización de las variables.....	69
Tabla 7. Plan operativo anual del Servicio de Administración de Rentas .....	71
Tabla 8. Técnica de Likert.....	75
Tabla 9. Análisis de las respuestas .....	94
Tabla 10. Test de hipótesis .....	95

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1. Comportamiento de las recaudaciones .....	4
Figura 2. Modelo ACSI.....	18
Figura 3. Modelo Kano .....	21
Figura 4. Modelo de la Calidad de Servicio .....	59
Figura 5. Diagrama de variables .....	69
Figura 6. Enfoque .....	72
Figura 7. Resultando un Alfa de Cronbach .....	76
Figura 8. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos. ....	78
Figura 9. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable .....	79
Figura 10. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable .....	79
Figura 11. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos .....	80
Figura 12. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficacia. .	81
Figura 13. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficacia. .	81
Figura 14. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable .....	82
Figura 15. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad. ....	82
Figura 16. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, Eficiencia. ....	83
Figura 17. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta .....	84
Figura 18. Nivel satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta, indicador. ....	84
Figura 19. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta. ....	85
Figura 20. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta .....	86
Figura 21. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad, indicador confianza. ....	86
Figura 22. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad. ....	87
Figura 23. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad, indicador .....	88
Figura 24. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador horarios. ....	88
Figura 25. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable .....	89
Figura 26. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador. ....	90
Figura 27. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador Comprender .....	90
Figura 28. Elementos tangibles.....	91
Figura 29. Fiabilidad .....	92

Figura 30. Calidad de respuesta .....	92
Figura 31. Seguridad .....	93
Figura 32. Empatía .....	93
Figura 33. Grafica de hipótesis .....	95
Figura 34. Planeador de proyectos / Diagrama gantt .....	101
Figura 35. Funcionamiento estructural del proyecto .....	102
Figura 36. Estructura de procesos para el servicio en línea .....	103
Figura 37. Test de cronograma .....	107

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrolla en este documento tiene la finalidad de medir la satisfacción de los Obligados Tributarios a gestionar en el servicio que se brinda en el área de ventanilla y centro virtual en El servicio de Administración de Rentas de la Región Nor-Occidente de Medianos y pequeños en la oficina de San Pedro Sula, para mejorar la recaudación.

En el primer capítulo se desarrollará una introducción de lo que se realizara la investigación, se detalla el planteamiento del problema de investigación, sus antecedentes formulación de los objetivos del proyecto como el general y los específicos y justificación, realizando un hincapié en los factores que influye en la satisfacción del obligado tributario y como esto influye la precesión que los obligados tributarios tiene sobre el Servicio de Administración de Rentas.

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Russell (2013) presidente de Harley Davidson hace referencia que “Cuanto más se implique con su cliente, las cosas se vuelven más claras y más fácil es determinar lo que debería hacer”

Hoy en día es muy importante mantener la satisfacción de los clientes en este caso como se trata del Servicio de Administración de Rentas es el obligado tributario esto es primordial en el servicio que se brinda en El SAR esto con el fin de cambiar la percepción que tiene la población con respecto a la institución encargada del recaudo de los tributos del país.

La satisfacción del obligado tributario es muy importante en El SAR ya que es una institución que brinda servicio a la población como lo dicen en su (HONDURAS, 2017) como una institución referente y respetada nacional e internacionalmente que brinda Servicio de calidad a la ciudadanía.

En nuestros tiempos el servicio al cliente es un punto determinante para poder obtener mejores resultados en ingresos, esto dependerá de la empatía amabilidad que reciban de los empleados.

Se destaca fundamentalmente el entorno físico, tecnológico, y el desempeño de colaboradores en ventanilla, para poder realizar las mejoras, mencionado las largas esperas que tiene que hacer cada OT, poco personal para la atención, generando clientes insatisfechos y pagos retrasados. En esta investigación se plantea obtener mejoras para febrero ya que en este mes se hará una certificación por medio de TADAT, donde serán evaluados varios puntos y uno a resaltar es la atención al cliente.

## 1.2 ANTECEDENTES

Reseña histórica de la Dei: La Dirección Ejecutiva de Ingresos fue creada mediante Decreto 159/94, " Ley de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI)" publicado en el Diario Oficial "La Gaceta" el 17 de diciembre de 1994, constituyéndola como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía administrativa, técnica y financiera.

Seguidamente, mediante Decreto 219-2004 Ley de la Restructuración de la Administración Tributaria se deroga la norma antes citada y se crea a la Dirección Ejecutiva como un órgano administrativo dependiente de la Secretaría de Finanzas, dando como origen la Aprobación de un nuevo Reglamento de Funciones y Atribuciones de la DEI, mismo que se oficializa mediante Acuerdo Ejecutivo 0397, el cual para cumplir con las funciones de recaudar, fiscalizar y cobro de los impuestos tributarios y aduaneros se apoyó de dos Direcciones Adjuntas denominadas Rentas Internas y Rentas Aduanera denominado Nivel Ejecutivo Central. Debido a la mal administración de la dirección anterior se decide crear el SAR.

- 1) Creación del Servicio De Administración De Rentas (SAR)
- 2) Creada mediante decreto ejecutivo número PCM-084-2015

Crease el Servicio de Administración de Rentas (SAR) como una unidad desconcentrada adscrita a la presidencia de la república, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable de la administración tributaria, con autoridad y competencia a nivel nacional y con domicilio en la capital de la república. Es una institución que se preocupa por brindar un servicio de calidad al obligado tributario.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo competitivo, las calidades de servicio poco a poco toman gran importancia para el logro de los objetivos de la institución, donde la ciudadanía exigen que se le brinde servicios de calidad, es justo y necesario que la administración tome medidas para mejorar sus servicios, la institución que brinda el servicio de recaudación de los tributos está obligada a mantener la satisfacción de los Obligados tributario.

Un obligado tributario satisfecho compartirá con sus familiares y conocidos el buen servicio que se le brindo, también conocida como publicidad de boca en boca, logrando aumentar la recaudación en las oficinas de San Pedro Sula, es por eso la importancia de la calidad del servicio en la relación humana entre el obligado tributario y empleado, ya que la insatisfacción por problemas del sistema de la administración, la puede compensar el buen desempeño del colaborador con la interacción con el obligado brindando soluciones, logrando así que el SAR obtenga la certificación de TADAD esta mide el buen funcionamiento de la administración.

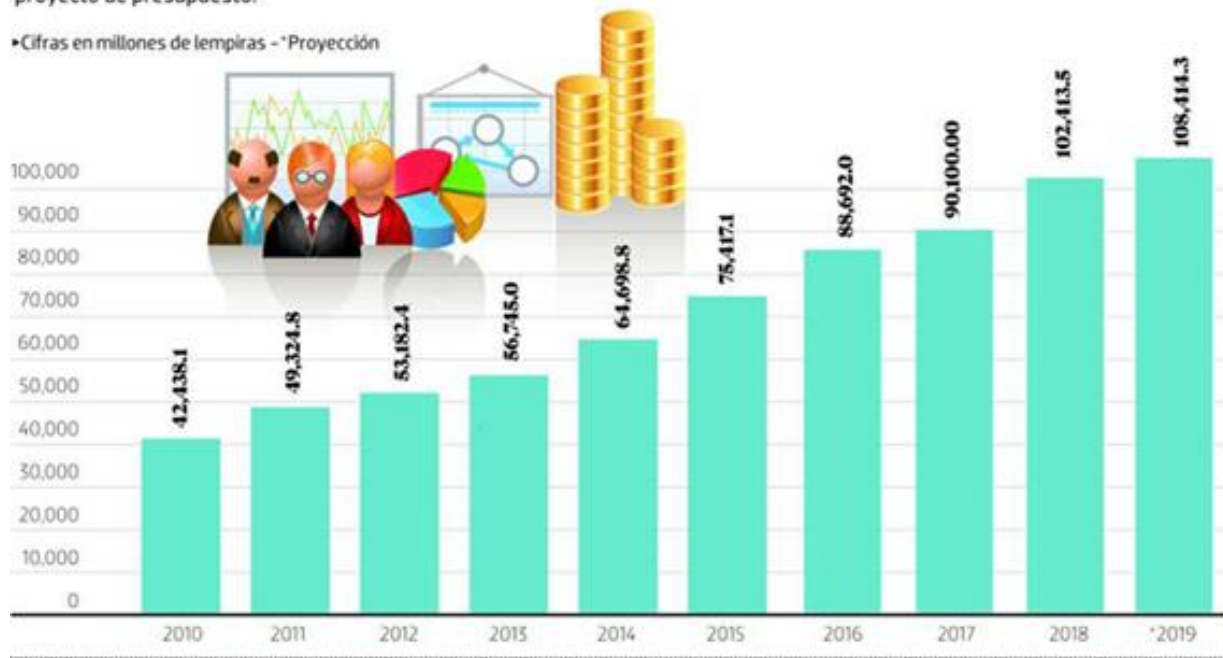
#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Esta investigación se orientó a la mejora y satisfacción del obligado tributario a gestionar (OTAGS) en el área de ventanilla y servicio Centro Virtual en la Regional de El SAR de Medianos y Pequeños en SPS. Por ende, la prioridad tomada es el buen desempeño que realizaran los empleados siendo indispensable para el plan de mejora de atención, identificando aspectos que inciden en la insatisfacción de los OT, y la disponibilidad que tenga la administración para hacer las mejoras.



**Desempeño** Durante 2019 la recaudación de impuestos crecerá en 6,000 millones, según proyecta la Secretaría de Finanzas en el proyecto de presupuesto.

•Cifras en millones de lempiras - \*Proyección



**Figura 1. Comportamiento de las recaudaciones**

Fuente:(Diario El Heraldo, 2018)

El comportamiento tributario de Honduras se puede visualizar en esta grafica a partir del 2010 al periodo fiscal de 2019 podemos ver el comportamiento tributario se puede observar en el año 2016 que hubo un incremento en la recaudación considerablemente en la Administración Tributaria en el periodo de transición bajo la administración De la Comisionada Presidencial de la Administración Tributaria, este incremento no se ha logrado superar en la administración del SAR que factores está influyendo para no lograr superar ese incremento.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de satisfacción del servicio actual de los obligados tributarios a gestionar en el entorno físico, personal, técnico, en las oficinas del SAR de San Pedro Sula?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Hughes & Sharrock (2016) Conciben planteamientos acerca de las preguntas filosóficas; las formulaciones de estas en la búsqueda de respuestas parten del hecho, de cierto reconocimiento superficial o con alguna profundidad, significa que se tiene noción primigenia que permite sustentar

de alguna manera la interrogante, desde el momento en que se formula se pueden predecir posibles respuestas, no obstante, la respuesta podría ser alguna no considerada ni por aproximación.

- 1) ¿Cómo afecta el entorno físico de la oficina San Pedro Sula del SAR de Medianos y pequeños en la satisfacción del servicio que recibe el OTAGS en el área de ventanilla y atención del Centro Virtual?
- 2) ¿Cómo influye la eficacia y la eficiencia en las oficinas de Servicio de Administración de Rentas en la oficina de SPS, los servicios que se le brinda en ventanilla y el Centro Virtual?
- 3) ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario a gestionar la capacidad de repuesta de los colaboradores en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños?
- 4) ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario la seguridad en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños?
- 5) ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario la seguridad en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños contribuyentes?

#### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, ( 2010) Menciona: “Los objetivos de investigación expresan la intención principal del estudio en una o varias oraciones. Se plasma lo que se pretende conocer con el estudio”

##### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan para mejorar el nivel de satisfacción del servicio al obligado tributario a gestionar en el entorno físico, personal, técnico en las oficinas del SAR de San Pedro Sula.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el objetivo general es preciso determina los objetivos específicos, los cuales detallamos a continuación:

- 1) Determinar el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de elementos tangibles.
- 2) Determinar el nivel de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de fiabilidad
- 3) Determinar el nivel de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de capacidad de respuesta.
- 4) Determinar el nivel de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de seguridad.
- 5) Determinar el nivel de satisfacción a los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de empatía.

#### 1.5 JUSTIFICACIÓN

Definimos porque se desarrolla el tema de estudio que se consideró “se dan las razones o motivos por las cuales se procedió a la investigación, así mismo, se tiene que explicar ante una o varias personas por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella” (Ferrer, 2010).

Dado que El SAR es una institución, enfocada en la recaudación de Tributos del país, por lo que medir el grado de satisfacción que tiene los OTAGS, se convierte en una necesidad que requiere ser atendida, ya que en la actualidad los OTAGS tienen mayores exigencias en cuanto a la calidad del servicio recibido.

Por lo anterior, los resultados de esta investigación serán de importancia para El SAR, ya que están orientados al servicio:

- 1) Lograr obtener la certificación de TADAD que es una organización internacional que mide el buen funcionamiento de las administraciones tributarias.
- 2) Brindar un mejor servicio de calidad a los OTAG.
- 3) Ayudará a promover el aumento de la recaudación El SAR así fortaleciendo la económico del país.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2007) el marco teórico es un elemento que ayuda a justificar la necesidad de investigar un problema planteado. Algunos autores del enfoque cualitativo consideran que su rol es únicamente auxiliar.

Clinic Cloud (2019) Nada tiene tanto poder para ampliar la mente como la capacidad de investigar de forma sistemática y real todo lo que es susceptible de observación en la vida”

Gestión (2008) Una definición del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, que la define como la "percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La situación actual en el servicio al cliente que prestan las empresas encontramos mucha insatisfacción, los clientes presentan reclamos. el SAR no es diferente ya que es el encargado de los tributos del país, por ende, debe realizar un eficaz trabajo a la hora de hacer la recaudación y uno de los medios es la satisfacción a los OT. (SAR, 2019).

## 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

¿Qué es el servicio al cliente?

Se entiende por servicio al cliente o servicio de atención al cliente a los métodos que emplea una empresa para ponerse en contacto con su clientela, para garantizar entre otras cosas que el bien o servicio ofrecido llegue a sus consumidores y sea empleado de manera correcta. Es también una eficiente herramienta de marketing. En líneas generales, los servicios de atención al cliente persiguen la satisfacción del consumidor, brindándole apoyo, orientación o instrucciones respecto a lo que sea necesario. Y en algunos casos, las áreas de una empresa dedicadas a esta actividad pueden también proveer soporte a las otras divisiones internas que así lo requieran. Para tales efectos dichas áreas son consideradas “clientes internos”. La atención al cliente suele estudiarse en base a ciclos de servicio, es decir, cadenas de acciones puestas en marcha ante el requerimiento del consumidor o ante determinadas épocas, y que comprenden los siguientes procesos Concepto.de, (2018):

Planificaciones temporales del servicio. Algunos tipos de soporte al cliente dependen de temporadas, momentos específicos o coyunturas determinadas para activarse, de modo que presentan cierta regularidad, como es el caso del turismo: se acentúa durante la época vacacional y disminuye sin desaparecer durante el resto del año. Renovación de las necesidades del cliente. Otro tipo de servicios suelen darse de manera renovable, de modo que cada cierto tiempo requieren de atención al cliente para su comprobación, como suscripciones a revistas o servicios específicos. Feedback del cliente. La retroalimentación del cliente es clave para definir las estrategias de atención que más le conviene y que mejor le resultan, para lo cual pueden emplearse diversos tipos de encuestas o de evaluaciones (Concepto.de, 2018).

¿Qué técnicas utiliza?

Las técnicas de servicio al cliente pueden agruparse a grandes rasgos en Concepto.de (2018):

- 1) Técnicas de explicación. Aquellas en las que se comunica verbalmente la mayor cantidad de información relevante al usuario para ayudarlo a tomar las decisiones más informadas sobre su

consumo. Deberían responder a la fórmula: problema-solución-beneficio, de modo que se conduzca al cliente hacia la fórmula recomendada para satisfacerlo.

- 2) Técnicas de empatía. Aquellas que brindan al cliente un alto grado de involucramiento de parte de la empresa, que lo hacen sentir acompañado o parte de algo más grande. Suelen ser muy exitosas, pero requieren de mayor inversión de tiempo por operador, ya que se le brinda a cada caso una atención particular e individual.
- 3) Técnicas de interrogación. Aquellas que se basan en aplicar al cliente una serie de preguntas (de cuestionario o no) respecto a la materia de sus necesidades, para así brindarle una atención realmente especializada en la materia, en lugar de hacerle perder el tiempo en explicaciones.
- 4) Elementos del servicio al cliente
- 5) Los elementos del servicio al cliente son:
  - 6) Contacto cara a cara. Es decir, la posibilidad de entrevistarse con el cliente y darle atención personalizada, no mediatizada a través de un sistema electrónico o de una llamada telefónica. Esto refuerza el nexo con el cliente y le hace sentir escuchado.
  - 7) Relación clientelar. Reforzar la relación con el cliente es clave en los servicios de atención, y esto se ha puesto en evidencia gracias a las redes sociales y la cultura 2.0, en la que el branding o fidelización de las marcas se hace imperativo en la relación entre la empresa y el consumidor.
  - 8) Correspondencia. La correspondencia entre cliente y empresa es clave para una atención al cliente saludable, ya que fortalece la identificación entre ambos y la resolución de los problemas que se presenten.
  - 9) Reclamos y cumplidos. El cliente debe contar con alguna forma de ejercer presión para que sus problemas o insatisfacciones tengan arreglo, o recompensar la buena actuación de algún departamento de la empresa.

10) Instalaciones. Debe brindársele al cliente la dirección física de las instalaciones a las que puede acudir para recibir contacto cara a cara. No todo, en fin, puede ser virtual o digital (Concepto.de, 2018).

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente. El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. Para entender mejor su concepto veamos a continuación los factores que intervienen en el servicio al cliente Durán et al., (2018):

- 1) Amabilidad: amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle, etc.
- 2) Atención personalizada: la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Se da, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.
- 3) Rapidez en la atención: la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.
- 4) Ambiente agradable: un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores le dan al cliente un trato amable y



amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

- 5) **Comodidad:** comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. Se da, por ejemplo, cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.
- 6) **Seguridad:** seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.
- 7) **Higiene:** higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros (Durán et al., 2018).

#### 2.1.1.1 LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace regrese y vuelva a comprarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores (Durán et al., 2018).

Pero por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente también hablará mal de

nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación. Si a ello le sumamos el hecho de que la competencia cada vez es mayor y los productos ofertados en el mercado se equiparan cada vez más en calidad y en precio, es posible afirmar que hoy en día es fundamental brindar un buen servicio al cliente si queremos mantenernos competitivos en el mercado. Debemos evitar que el cliente sea mal atendido, y así que deje de visitarnos o pueda llegar a hablar mal de nosotros, y más bien procurar que reciba un buen servicio al cliente, y así lograr su fidelización, tener buenas posibilidades de que nos recomiende con otros consumidores, y poder diferenciarnos o destacar ante los demás competidores (Durán et al., 2018).

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general. Asimismo, el buen servicio al cliente no solo debe darse durante el proceso de venta, sino también una vez que esta se haya concretado (Durán et al., 2018).

#### 2.1.1.2 SERVICIO AL CLIENTE

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos (Arenal Laza, 2018)

Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente. Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar

de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos (Arenal Laza, 2018)

#### 2.1.1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos...De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa (Intelectum, 2018).

#### 2.1.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

En relación con este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- 1) Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- 2) Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- 3) Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- 4) Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- 5) La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- 6) El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- 7) El Valor agregado, plus al producto.

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que: Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- 1) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- 2) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.

- 3) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- 4) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- 5) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- 6) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- 7) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores (Herrera & Aida, 2015).

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera. Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentarán la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios (Herrera & Aida, 2015).

#### 2.1.1.5 EVOLUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con

que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad (Laza, 2019).

#### 2.1.1.6 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

En su texto, Humberto Serna Gómez (2006) explica que: La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes. Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa. Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas Sánchez (2017):

- 1) 1ª Etapa: obtener información
  
- 2) 2ª Etapa: utilizar la información

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras:

NOTA 1 Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de estas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

NOTA 2 Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. La autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre: el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla. Más claves sobre la aplicación de este requisito las podemos encontrar en su hermana: ISO 9004:00. Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basa en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben reconocer las múltiples fuentes de información, y que se deben establecer procesos eficaces para recolectarla. Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente ASISGE (2019):

- 1) Encuestas rellenas por el cliente: la organización pregunta al cliente de forma activa.
- 2) Quejas del cliente: fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- 3) Opiniones del cliente sobre los productos: el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- 4) Requisitos del cliente e información del contrato: qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- 5) Necesidades del mercado: qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa (ASISGE, 2019).

### 2.1.1.7 MODELOS ESTABLECIDOS POR LA ISO 9001

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación (Atamari & Maricruz, 2017).



**Figura 2. Modelo ACSI**

Fuente: (Atamari & Maricruz, 2017)

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles Atamari & Maricruz (2017):

- 1) Valor del indicador a nivel nacional.
- 2) Valor del indicador en 10 sectores económicos.
- 3) Valor del indicador en 43 industrias diferentes.
- 4) Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada uno de los componentes del modelo Pereiro (2008):

- 1) Expectativas del cliente: las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son

resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.

- 2) Calidad percibida: tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.
- 3) Valor percibido: este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.
- 4) Quejas del cliente: las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal. (Pereiro, 2008).

Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio. Clientes fieles son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio) (Pereiro, 2008).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI. El trabajo que vienen realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a



fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país. Sus resultados postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa (Pereiro, 2008).

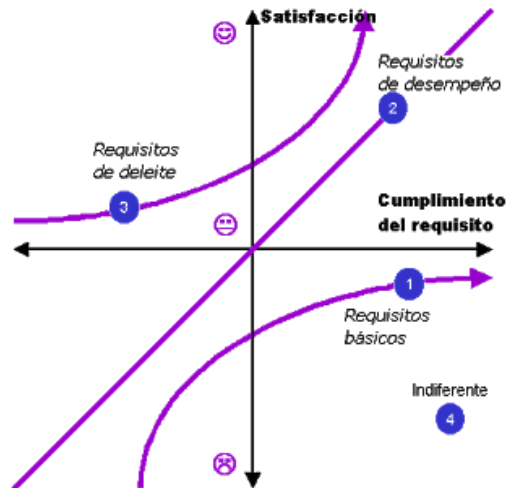
#### 2.1.1.8 EL MODELO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE KANO

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos Pereiro (2008):

- 1) Características/Requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- 2) Características/Requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- 3) Características/Requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan (Pereiro, 2008).

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se

identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas(Pereiro,2008).



**Figura 3. Modelo Kano**

Fuente: (Pereiro,2008).

- 1) Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.
- 2) Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.
- 3) Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño (Pereiro,2008).

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/ disfuncional. (Pereiro,2008).

**Tabla 1. Matriz funcional / dis-funcional (modelo Kano)**

CARACTERÍSTICA X			
<b>FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
<b>DIS-FUNCIONAL</b>	¿Cómo te sientes si el producto <b>no incorpora</b> esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: (Pereiro,2008).

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

**Tabla 2. Clasificación de respuestas (modelo Kano)**

Fuente: [www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)

		FUNCIONAL				
		ME GUSTA	DEBERÍA INCORPORARLA	NORMAL	PUEDO TOLERARLO	NO ME GUSTA
DIS-FUNCIONAL	ME GUSTA	C	INV	INV	INV	INV
	DEBERÍA INCORPORARLA	D	C	INV	INV	INV
	NORMAL	D	IND	C	INV	INV
	PUEDO TOLERARLO	D	IND	IND	C	INV
	NO ME GUSTA	L	B	B	B	C

*B: Básica*

*L: Lineal (requisitos de desempeño)*

*D: Deleite*

*INV: Inversa (cuanto más aparecen, menos satisfacción aportan)*

*C: Cuestionable (respuesta contradictoria)*

*IND: Indiferente (no afectan a la satisfacción del cliente)*

Fuente: (Pereiro,2008).

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera Fuente: (Pereiro,2008).

Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica Fuente: (Pereiro,2008).

### 2.1.1.9 LA ORGANIZACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes: Conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativa del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo (López, 2018).

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- 1) Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- 2) Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- 3) Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- 4) Alta prioridad en las rebajas de costos.
- 5) Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- 6) No se escucha la voz del consumidor.
- 7) La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas (Muñoz, 2016).

### 2.1.1.10 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES QUE SATISFACEN A LOS CLIENTES

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, etc. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos, solo acude a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades, pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el

caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc. (Pérez et al., 2009).

#### 2.1.1.11 ELEMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE

En relación con el tema a tratar, Gómez Escobar (2009) afirma que: En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las máquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo (Herrera & Aida, 2015).

Importancia del servicio al cliente, Núñez (2009) afirma que: En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el

mejoramiento del servicio al cliente. A continuación, detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

#### 2.1.1.12 VENTAJAS DEL SERVICIO

- 1) Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.
- 2) Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.
- 3) Punto de vista del cliente
- 4) A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.
- 5) Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.
- 6) Lealtad del cliente
- 7) La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.
- 8) Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes (Herrera & Aida, 2015).

¿Cómo medir la satisfacción del cliente?: indicadores y herramientas? La función de las empresas de logística ha evolucionado de solo llevar productos de un lugar a otro a tareas mucho más complejas y urgentes. Por ejemplo: optimizar los recorridos, mejorar el rendimiento de cada transportista o construir lealtad entre los clientes. Esto último a través de servicios de entrega personalizados. De aquí la necesidad de saber cómo medir la satisfacción del cliente para poder tomar decisiones más acertadas (Herrera & Aida, 2015).

¿Por qué es importante saber cómo medir la satisfacción del cliente? Hoy en día, la competencia por optimizar las cadenas de suministros aumenta y los niveles de lealtad de los clientes disminuyen en la gran mayoría de las industrias. Por este motivo, las empresas se han visto en la necesidad de aprender cómo medir la satisfacción del cliente para poder brindar mejores experiencias. Pues solo así es posible mantener la rentabilidad en el tiempo. Es por estos cambios en la industria logística que los gerentes han tenido que adoptar nuevas tecnologías y técnicas de medición, necesarias para mejorar la experiencia de los clientes. Entre ellas encontramos indicadores logísticos como Herrera & Aida (2015):

- 1) Costo de venta
- 2) Tiempo de Vida del Cliente
- 3) Tasas de salida
- 4) Ratios de entrega exitosas
- 5) Tiempos de salidas de entregas

Esta información se puede usar para entender los friction points en la ex A continuación, revisaremos algunas opciones para la medición de la satisfacción del cliente y las métricas necesarias para generar cambios positivos e inmediatos. Entre las cuales resaltan indicadores de satisfacción del cliente como CSAT, NPS y CES. experiencia del cliente y tomar acción para mejorar las falencias (CreceNegocios, 2015).



## 1) ¿Cómo medir la satisfacción del cliente con CSAT - Customer Satisfaction Score?

La Customer Satisfaction Score (CSAT) o Escala de Satisfacción del Consumidor es una de las herramientas más fáciles de implementar para la medición de la satisfacción del cliente. Esta funciona de la siguiente manera: Los clientes son encuestados vía telefónica acerca de la calidad del servicio, y pueden evaluarlo en una escala de 1 “Para nada satisfecho” a 10 “Muy Satisfecho”.

La Escala de Satisfacción del Consumidor se encuentra expresada en porcentajes, donde un 100% corresponde al máximo en la escala de satisfacción.

Esta encuesta sobre cómo medir la satisfacción del cliente debería ser realizada después de cada entrega. Bien puede ser a través de los correos de contacto o SMS, siendo una muy buena instancia para pedir feedback. Además de aprovechar la oportunidad de agradecerles por preferir el servicio.

Aun cuando la CSAT es una herramienta de fácil implementación, presenta problemas que se ven reflejados cuando las compañías buscan relacionar los resultados entre la satisfacción del cliente, la lealtad de estos y los resultados financieros.

## 2) ¿Cómo medir la satisfacción del cliente con NPS - Net Promoter Score?

El propósito principal del indicador NPS es evaluar la percepción sobre una marca y tener una medición de la satisfacción del cliente a través de una simple, pero rigurosa metodología.

Esta metodología se basa en una pregunta: ¿Recomendarías [Nombre Empresa] a tus amigos o colegas?

Los consumidores deben evaluar aquella pregunta en una escala de 1 a 10, donde se pueden identificar a los detractores (1-5), clientes pasivos (6-7) y los promotores de la marca (8-10).

Los beneficios del NPS sobre cómo medir la satisfacción del cliente están relacionados con poder hacer un benchmarking de la lealtad de este en un mercado y región geográfica específica. Además de proporcionar información en tiempo real de feedback y comentarios, así como de permitir la customizabilidad en las mediciones y una ágil implementación.

El Net Promoter Score es utilizado a través de diferentes industrias y por grandes empresas, como por ejemplo Apple, Home Depot, Zappos, eBay, entre otras.

Un reporte realizado por Advocacy Drives Growth de la escuela de economía de Londres demostró que un incremento promedio del 7% en el NPS, significó un aumento del 1% en las ventas.

### 3) ¿Cómo medir la satisfacción del cliente con CES - Customer Effort Score?

El Customer Effort Score (CES) o Escala de Esfuerzo del Cliente es considerado uno de los mejores indicadores para medir la experiencia de los clientes sin afectar la última línea de la empresa. Así se indica en un artículo publicado por Matthew Dixon en el Harvard Business Review.

El CES apunta a reducir los esfuerzos de los clientes en resolver problemas en cuanto a un producto/servicio. Estos deben evaluar la interacción o ayuda que recibieron por parte del área de ventas o soporte para resolver sus dificultades. La evaluación debe realizarse en escala de 1 a 10.

En la publicación del HBR, Matthew Dixon estima que un 94% de los consumidores que utilizaron pocos recursos y/o esfuerzos para resolver sus problemas con la ayuda del equipo de soporte, mostraron las siguientes intenciones:

Mayor interés en volver hacer una compra con aquella empresa. El 88% dijo que aumentarían sus gastos de compras.

Mientras que el 81% de los consumidores que respondieron que utilizaron grandes esfuerzos para resolver sus problemáticas, habían intentado compartir esta experiencia negativa con sus

pares. De aquí la necesidad que las empresas aprendan inmediatamente a cómo medir la satisfacción del cliente antes de que la reputación de la marca se vea afectada. La dificultad de implementar un reporte del estilo CES se basa en la desinformación que muchas veces los clientes tienen sobre cuáles son los canales más eficientes para comunicarse con las empresas y su área de soporte. Aun cuando CES es una metodología un poco más sofisticada de implementar en comparación con otras que hemos nombrado, puede entregar un contexto detallado sobre la medición de la satisfacción del cliente (Beetrack, 2019).

#### 4) Medición de la satisfacción del cliente con Acercamiento Objetivo y Subjetivo

Propuesta por Bob Hayes en Business Broadway, declara que hay dos formas sobre cómo medir la satisfacción del cliente y su lealtad Beetrack (2019).

1) Medición objetiva

2) Medición subjetiva

3) Medición Objetiva

4) Se utiliza data objetiva y métricas sobre el comportamiento y lealtad de los consumidores correlacionada con mejoras en la empresa. La data que se mide generalmente es, entre otra:

5) Tiempo de estadía en la página web

6) Ratios de salida

7) Tiempo de vida del cliente

Estos datos son obtenidos a través de plataformas de control y trazabilidad de la operación logística, los cuales ofrecen otra perspectiva para la medición de la satisfacción del cliente.

Medición Subjetiva: Aquí se utiliza data relacionada con el comportamiento de los clientes y sus sentimientos acerca de la empresa. Herramientas como encuestas online o entrevistas

telefónicas son utilizadas para entender de mejor forma los puntos de vista personales de los consumidores (Beetrack, 2019).

Las preguntas más utilizadas son, por ejemplo:

- 1) ¿Cuán dispuesto estás de recomendar nuestra empresa a tu familia o amigos?
- 2) ¿Cuán satisfecho estás con el servicio que te hemos entregado?

Medición de la Satisfacción Contextual del cliente, Aprovechar un contexto real en las encuestas para la medición de la satisfacción del cliente es la mejor forma de obtener respuestas concretas y de mayor calidad. Las empresas deben ser capaces de obtener el feedback de sus clientes en el momento y lugar correcto sobre sus experiencias de compra. Pues la ejecución en tiempo real de las mediciones permite conocer los comentarios de estos sobre los puntos conflictivos durante el proceso (Beetrack, 2019).

### 2.1.3 MICROENTORNO

#### 2.1.3.1 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

La tendencia internacional es que las autoridades tributarias administren el régimen tributario de una manera que alienten y esperen a que los contribuyentes lleven a cabo la autodeterminación de sus obligaciones tributarias y luego envíen el importe correspondiente de impuestos al gobierno. Conceptualmente, este es un enfoque sólido por dos razones Hodges (2013):

- 1) El contribuyente tiene por lo general mejor información sobre sus fuentes de ingresos y gastos,  
y
- 2) Es relativamente oneroso para el gobierno tasar la declaración de cada contribuyente.

A través del proceso de autodeterminación, las administraciones tributarias se basan en un sistema de cumplimiento voluntario, donde los contribuyentes pagan lo que se debe, a su vencimiento y sin coerción. Sin embargo, la autodeterminación sólo funcionará si la mayoría de los contribuyentes saben cuáles son sus obligaciones y pueden cumplirlas. El nivel general de

cumplimiento también mejora si los costos incurridos por los contribuyentes, en la realización de la autodeterminación, son bajos. Por lo tanto, un elemento esencial del cumplimiento tributario es ayudar a los contribuyentes a entender sus obligaciones tributarias y promover el informe económico, voluntario, oportuno y preciso de las obligaciones tributarias. El servicio al contribuyente juega un papel crítico en la maximización del cumplimiento voluntario de los contribuyentes, proporcionando la información y asistencia que necesitan para que puedan cumplir con sus obligaciones tributarias. Los servicios al contribuyente coadyuvan a reducir los costos de cumplimiento a través de programas que permiten a los contribuyentes cumplir sus obligaciones con mayor facilidad, lo que minimiza la necesidad, para la administración tributaria de invertir en el incremento de recursos para exigir el cumplimiento. Con información pública efectiva, formularios y servicios, y convenciendo a los contribuyentes incumplidos que sí pueden cumplir sus obligaciones con relativa facilidad, el servicio al contribuyente también pueden alentar y ayudar a lograr un mayor cumplimiento voluntario (Hodges, 2013).

El propósito de este capítulo es abordar las capacidades de un programa de servicio al contribuyente modernizado, esbozar estrategias para ayudar a las administraciones tributarias en el desarrollo e implementación de programas efectivos de atención al contribuyente, y proporcionar indicadores de rendimiento para asegurar que los programas de atención al contribuyente están dando los resultados esperados (Hodges, 2013).

#### 2.1.3.2 PRÁCTICAS LÍDERES

Por lo general, el término "servicios al contribuyente" se refiere a la manera en la cual son tratados los contribuyentes (por ej., de manera respetuosa, justa, profesional, etc.). Aunque estas son las características de un programa de servicios al contribuyente efectivo, los servicios al contribuyente en el contexto de este capítulo se definen como un conjunto de iniciativas estratégicas emprendidas por la administración tributaria para ayudar a los contribuyentes en el cumplimiento de las leyes tributarias. Una estrategia efectiva de los servicios al contribuyente integra tres grandes temas Hodges (2013):

- 1) Simplificación tributaria: La mayoría de las administraciones tributarias están de acuerdo en que las políticas y procedimientos simplificados facilitan enormemente el cumplimiento

voluntario. Sin simplificación institucional que permita a los contribuyentes cumplir con sus responsabilidades efectivamente, incluso los servicios más completos ofrecidos a los contribuyentes, no serán efectivos;

- 2) Asistencia al contribuyente: Asistencia al contribuyente significa brindar a los contribuyentes información sobre cómo preparar sus declaraciones de impuestos, y sobre cómo resolver los problemas de declaración, así como las preguntas y ajustes que puedan surgir después de que las declaraciones de impuestos se hayan presentado a la administración tributaria. Estas áreas de asistencia también se han referido como la pre-declaración, la declaración, y la asistencia en etapas posteriores a la declaración; y
- 3) Facilitación de la recaudación de impuestos y cumplimiento legal: El objetivo final de la administración tributaria es recaudar la cantidad correcta de impuestos adeudado al gobierno. Por lo tanto, proveer el mecanismo para facilitar el pago de impuestos – especialmente para las empresas contribuyentes que están obligadas a remitir regularmente múltiples pagos de impuestos para impuestos diferentes – es una herramienta esencial que permite fomentar el cumplimiento voluntario.

#### 2.1.3.3 ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE

En cuanto la administración tributaria formula su estructura organizativa en torno a diversas funciones y/o actividades, a menudo surgen preguntas con respecto a quién es responsable por los "servicios al contribuyente". Aunque cada empleado dentro de la organización debe adoptar el concepto de prestación efectiva de servicios a los contribuyentes, la administración tributaria debe establecer una unidad dedicada y responsable por los programas, el diseño de productos, la planificación y la coordinación de iniciativas relacionadas con los servicios al contribuyente (Fernández, 2013)

La sección dentro de una administración tributaria que se encarga de las actividades relacionadas con los servicios al contribuyente ha adquirido varios títulos, entre ellos: Dirección de Servicios al Contribuyente (Costa Rica); Interesados, Asociación, Educación y Comunicación

(Estados Unidos), Servicio y Recaudación (México); etc. No importa cómo la función es llamada, las responsabilidades fundamentales se centran consistentemente en tres actividades básicas Fernández (2013):

- 1) Registro/atención sin turno previo: El objetivo de esta actividad es ayudar a aquellos contribuyentes que creen que sus problemas se manejan mejor cara a cara. El alcance de la actividad incluye la respuesta a preguntas de los contribuyentes, proveer los formularios de impuesto y publicaciones, y la asistencia en la preparación de las declaraciones tributarias;
- 2) Educación al contribuyente/divulgación: El objetivo de esta actividad es desarrollar y ofrecer comunicaciones integradas estratégicas y productos educativos para los empleados, los contribuyentes y demás interesados, incluyendo los profesionales y los grupos de industria.

El mantenimiento y la actualización del registro de contribuyentes;

- 1) La interacción con los contribuyentes que visitan, llama o escriben;
- 2) Proporcionar y dotar de personal para los mostradores de servicio al contribuyente y operaciones de llamadas entrantes;
- 3) Responder a consultas generales, incluyendo, pero no limitado a, el registro, la declaración o solicitudes de pago, la ley fiscal básica, y asegurar que los contribuyentes se dirijan a otras áreas, según corresponda;
- 4) Proporcionar declaraciones de impuestos e instrucciones;
- 5) El desarrollo de las publicaciones de información y educación;
- 6) La realización de seminarios sobre los cambios en las leyes fiscales y sus procedimientos dirigidas para audiencias empresariales;

- 7) Monitoreo sobre temas de consulta, para determinar la necesidad de materiales adicionales de educación para los contribuyentes, entrenamiento interno para la administración tributaria, y/o cambios de funcionamiento interno; y
- 8) Desarrollar y mantener el contenido de la página web de la administración tributaria.
- 9) De todas las diversas funciones operativas de la administración tributaria, el personal de los servicios al contribuyente realiza la mayoría de las interacciones con el público en general. Ellos son, en efecto, la cara pública de la administración tributaria. El personal asignado debe por lo tanto tener buenas habilidades interpersonales y de comunicación, un deseo genuino de ayudar al público contribuyente, la capacidad de escuchar de manera efectiva, y la capacidad de mantener la calma ante la adversidad. Dado que la función de los servicios al contribuyente es el punto inicial de contacto con los contribuyentes, el personal también debe tener un buen conocimiento de la ley fiscal, los procedimientos de oficina, así como las obligaciones tributarias para todos los tipos de impuestos.

Como el punto de partida inicial para la mayoría de los contactos presenciales, por teléfono, o por escrito (en papel o electrónico), el personal de los servicios al contribuyente en general debe responder a las preguntas más comunes y encaminar preguntas más complejas al personal de otras funciones, como a la de auditoría o recaudaciones, cuando sea apropiado (Fernández, 2013).

Dado que la información proporcionada por la función de los servicios al contribuyente puede ser utilizada para determinar la obligación tributaria final del contribuyente, es esencial que los consejos que se dan a un contribuyente sean correctos y consistentes. Desafortunadamente, en algunas jurisdicciones, los contribuyentes han sido sancionados por confiar en el asesoramiento incorrecto proporcionado por la autoridad tributaria. En los Estados Unidos, por ejemplo, los tribunales han dictaminado que la información incorrecta proporcionada por los empleados del Servicio de Impuestos Internos (IRS por sus siglas en inglés) no es vinculante para la organización, y el contribuyente es, en última instancia, responsable por cualquier impuesto adicional pendiente, aunque el alivio se proporciona generalmente al contribuyente tras la reducción de la pena. El impuesto correcto en última instancia tiene que ser calculado de acuerdo a la ley, independientemente de la calidad o la falta de la respectiva "información". El asesoramiento



incorrecto proporcionado a un contribuyente, puede ser muy embarazoso para la administración y podría impactar negativamente en la percepción del público sobre la eficacia general de la administración. Como resultado, el personal debe estar motivado a buscar ayuda, cuando sea necesario, para asegurar que el contribuyente recibe la información correcta (Fernández, 2013).

Como un medio para proporcionar un asesoramiento más consistente y aprovechar al máximo los recursos, la tendencia internacional es centrarse en los canales de autoservicio (por ej., los servicios en línea o asistencia tributaria telefónica interactiva) para la prestación de servicios al contribuyente (Fernández, 2013).

Estos servicios conducen a los contribuyentes a través de una serie de indicaciones para una amplia gama de servicios que incluyen la declaración electrónica, el registro, los saldos de cuentas, etc. Sin embargo, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 2012 sobre "Working Smarter" ("Trabajar más Inteligente"), indica una continua alta demanda entre los contribuyentes para telefonía directa y asistencia presencial – que es el medio de trabajo más intensivo y costoso en términos de prestación de servicios (Fernández, 2013).

Por lo tanto, una mayor atención se ha puesto en determinar el motivo de la demanda de servicios y el desarrollo de estrategias, para reducir tanto la demanda, o pasar a más canales de prestación de servicios rentables (Fernández, 2013).

**Tabla 3. Identificando las causas raíz de la demanda de servicios**

Metodologías y tecnologías	Países
Evaluación a través de entrevistas con agentes de centros de llamada	Bélgica, Canadá, Estonia, Finlandia, Corea, Polonia, Singapur, Suiza
Codificación por los agentes del centro de llamadas, sobre el tema de llamada o tipo de impuesto (también conocida como Códigos de teclas rápidas o Códigos de trabajo)	Australia, Canadá, Hong Kong, Nueva Zelanda, Reino Unido
Sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (IVR)	Australia, Canadá, Nueva Zelanda, Singapur, Estados Unidos
Grabación de llamadas/Datos de control de calidad	Australia
Encuestas de llamadas	Australia, Canadá, Finlandia, Hungría, Reino Unido
Bases de datos de información sobre los servicios prestados a los contribuyentes	Chile, Italia, México, España, Estados Unidos
Contacto/ Análisis de contenido (análisis automático de audio)	Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos
Sistemas de administración basada en la relación con los clientes (CRM por sus siglas en inglés)	Bélgica, Singapur

*Fuente: (USAID - LPFM, 2013).*

### Desarrollo e Implementación de Estrategias Efectivas de Atención al Contribuyente

Los contribuyentes esperan el mismo nivel de servicio de las organizaciones públicas como el que reciben de las mejores organizaciones del sector privado. Los contribuyentes están cada vez más cómodos con el uso de la nueva tecnología y están buscando formas más fáciles, eficientes, y oportunas, para obtener información e interactuar con los organismos gubernamentales. Para responder eficazmente a las demandas del contribuyente, el personal de administración debe adoptar el concepto de ver al contribuyente (cliente) como la persona más importante para la organización. A continuación ofrecemos una estrategia para el desarrollo e implementación de un programa efectivo de los servicios al contribuyente Fernández (2013):

#### 1) Identificar al Grupo Objetivo

Los métodos de segmentación de clientes para la prestación de servicios se han convertido cada vez más importantes, y hay una creciente comprensión de que los contribuyentes no pueden ser tratados como un grupo homogéneo.

- 1) La administración tributaria debe comenzar por la identificación de los contribuyentes objetivos y la consideración de un punto de entrega o recepción de servicios;
- 2) Los contribuyentes deben ser agrupados o segmentados en función a sus comportamientos comunes (por ej., pequeños, medianos y grandes contribuyentes);
- 3) La administración tributaria debe determinar las prioridades de los distintos grupos de contribuyentes, y
- 4) También se debe considerar las necesidades de los profesionales tributarios, los preparadores de impuestos, y otros terceros involucrados en la facilitación de cumplimiento de los contribuyentes (Fernández, 2013)

## 2) Determinar qué Quieren los Contribuyentes ... Desde la Perspectiva del Contribuyente

El objetivo acá es comprender las causas raíz de la demanda de servicios. Utilizando la información obtenida, la administración tributaria debe desarrollar estrategias para reducir la demanda mediante la identificación de los medios y costos más eficientes para abordar los temas presentados Fernández (2013):

- 1) La administración tributaria debe determinar lo que los contribuyentes objetivos quieren, simplemente haciéndoles preguntas a través de entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.;
- 2) El servicio al contribuyente se puede mejorar mediante la realización de encuestas periódicas<sup>6</sup> para monitorear la percepción del contribuyente sobre el servicio al contribuyente y otras cuestiones de cumplimiento;

- 3) La administración tributaria debe utilizar los grupos de enfoque, encuestas y otros métodos de retroalimentación antes de implementar nuevos servicios y procedimientos. Con el fin de minimizar la carga sobre los contribuyentes, estas deberían coordinarse con otras actividades planificadas;
- 4) Las tendencias de datos recogidos internamente reflejando el tipo de demanda de servicios, el volumen, etc., deben ser evaluadas para mejorar la prestación de servicios;
- 5) La administración tributaria debe considerar si el aporte obtenido a través de encuestas, grupos focales, etc., es algo que hace la organización, es capaz de hacer, o quiere llevar a cabo;
- 6) La retroalimentación acordada debe incorporarse en las iniciativas de mejora de procesos de negocio; y
- 7) En orden de prioridad, la administración tributaria debe determinar qué información de la que los contribuyentes proporcionan, tendrán mayor impacto en los ingresos, costos, confianza o el cumplimiento, para mejorar el rendimiento de la entrega de servicios Fernández (2013):

### 3) Establecer una Cultura Organizacional de Soporte al Servicio al Contribuyente

Con el uso de la información obtenida de la retroalimentación del contribuyente, la administración tributaria debe establecer su visión enfocada en los contribuyentes y declaraciones de misión, para ayudar a clarificar y comunicar el propósito de la administración.<sup>9</sup> La misión y visión deben ser entendidas y compartidas por todos los miembros del personal de la agencia (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).

- 1) La función clave de una administración tributaria es recaudar ingresos. Como resultado, cada actividad emprendida debe orientarse al objetivo máximo de mejorar la recaudación de ingresos. Al mismo tiempo, la forma en que se recaudan los ingresos debe ser justa, profesional, y respetuosa;

- 2) Las declaraciones de visión y misión deben abordar claramente "Ingresos" y "Servicios" - dos elementos clave que son esenciales para lograr los objetivos de la agencia, y
- 3) La administración tributaria debe reflexionar continuamente sobre la visión, las metas y la forma en que se prestan los servicios a los contribuyentes, y deben estar dispuestos a cambiar las prácticas existentes para integrar mejoras. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).
- 4) Implementar un Concepto de Servicio Estratégico con un Enfoque en Partes Interesadas externas

El concepto de servicios estratégicos, con un enfoque en las partes interesadas externas, establece cómo la administración tributaria diseña, comercializa, y ofrece servicios de impuestos para los contribuyentes Vargas Quiñones & Aldana de Vega (2007):

- 1) La estrategia de la administración tributaria debe centrarse en las necesidades de los contribuyentes/partes interesadas, en lugar de las prioridades de la organización. Por ejemplo, las Oficinas de Grandes Contribuyentes (OGC) en muchas administraciones tributarias de todo el mundo tienen sus propias unidades de atención al contribuyente para manejar los asuntos más complejos de sus clientes, incluyendo las cuestiones tributarias internacionales;
- 2) Debe incorporar las solicitudes obtenidas y acordadas de la retroalimentación de los contribuyentes/partes interesadas, en las iniciativas de mejora;
- 3) Utilizando la información del contribuyente/partes interesadas, la administración tributaria debe desarrollar una gama de opciones de servicio para interactuar con los contribuyentes. Estos son también conocidos como opciones de "canal" y pueden incluir interacciones cara a cara, por teléfono, en línea, y otras interacciones como se presenta en la siguiente figura;
- 4) Las estrategias de divulgación publicitaria/educativas deben cumplir con las expectativas de los contribuyentes correspondientes;

- 5) Un ciclo de retroalimentación continua debe ser provisto para la incorporación de los comentarios y quejas de los contribuyentes en los procesos de planificación; y
  - 6) La satisfacción de los contribuyentes con los servicios prestados debe medirse regularmente, y la retroalimentación se debe utilizar para la mejora continua (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).
- 5) Implementar un Concepto de Servicio Estratégico con un Enfoque en Grupos de Interés Internos

El concepto de servicios estratégicos orientados internamente establece cómo los procesos internos de la administración tributaria apoyarán la visión enfocada en el contribuyente. La premisa es: trabajadores capaces, quienes están bien capacitados y reciben una compensación justa, ofrecen un mejor servicio, necesitan menos supervisión, y son mucho más propensos a permanecer en el trabajo Vargas Quiñones & Aldana de Vega (2007):

- 1) La administración tributaria debe garantizar que los líderes de la organización demuestren los valores de la administración. Los líderes deben fomentar la creación y la comprobación de nuevas ideas y estar dispuestos a cambiar las prácticas existentes para integrar las mejoras;
- 2) La administración tributaria debe identificar los grupos de empleados que son importantes para la aplicación del concepto de servicio orientado hacia el exterior. Los trabajadores de primera línea tienen una importancia central;
- 3) Debe haber un enfoque en la capacitación y desarrollo continuo de los empleados;
- 4) La administración tributaria no debe asumir que el personal sabe cómo tratar a los contribuyentes de una manera amable, servicial y profesional. Estas habilidades pueden - y deben - ser enseñadas para garantizar que todos los miembros de la organización se encuentran en la misma página en términos de servicio al contribuyente;

- 5) Los empleados de primera línea deben tener el empoderamiento de tomar la iniciativa para satisfacer al contribuyente. La gerencia debe apoyar el empoderamiento de los empleados, y al mismo tiempo definir claramente los parámetros de ese empoderamiento y ser flexible para fomentar la creatividad;
- 6) Además de las habilidades y el empoderamiento, el personal de primera línea debe estar equipado con la tecnología, la información y los recursos internos para satisfacer las necesidades de los contribuyentes;
- 7) La administración tributaria debe garantizar que las personas en toda la organización se comunican. Los empleados de primera línea necesitan información y una red de apoyo.

El objetivo general de una estrategia de servicios a los contribuyentes es la de educar a los contribuyentes, desarrollar procesos y procedimientos eficaces, y que el acceso a la información pertinente sea tan fácil que el contribuyente tendrá poca o ninguna necesidad de ponerse en contacto con la administración tributaria, a fin de cumplir con la responsabilidad del pago de impuestos (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).

#### 2.1.3.4 TENDENCIAS COMUNES

Como resultado de los avances en la tecnología y la prestación de servicios en el sector privado, las expectativas de los contribuyentes sobre las agencias tributarias han aumentado. Sin embargo, con el aumento de las restricciones presupuestarias, las agencias están explorando continuamente formas de ofrecer servicios mejores, más rápidos y con menor costo. A partir de estos esfuerzos, varias tendencias están emergiendo, incluyendo el uso de la retroalimentación/participación del contribuyente, una mayor atención a la utilización de la tecnología, y el análisis de la causa fundamental de las demandas de mantenimiento para determinar el canal apropiado de entrega de servicio Arbós (2012):

- 1) Retroalimentación del contribuyente y la participación del contribuyente: Las agencias están incrementando la participación de contribuyentes, solicitando su retroalimentación, y haciendo

mejoras basadas en la información recibida. La retroalimentación recibida se utiliza para ayudar a determinar las mejoras en los servicios, necesarios para mejorar la satisfacción de los contribuyentes. Iniciativas de mejora y nuevas estrategias de servicio son incorporadas en el Plan Estratégico y el Plan de Rendimiento Anual para asegurar acciones acordadas.

- 2) El uso de la tecnología: Los administradores tributarios están explorando agresivamente el uso de la tecnología para mejorar la prestación de servicios. La tendencia es migrar a los canales de autoservicio, los cuales se consideran más eficaces que las interacciones cara a cara y/o interacciones telefónicas.

La gama de opciones de servicio es de una simple lista de preguntas más frecuentes a las aplicaciones en línea avanzadas, que dan a los contribuyentes acceso a información y servicios detallados para abordar sus preguntas. En lugar de ponerse en contacto con los representantes de servicio al contribuyente, pueden acceder a la información a través del teléfono, o en línea, para encontrar una solución veinticuatro horas al día - siete días a la semana. Algunas agencias han cerrado oficinas y han promovido servicios en línea como una opción viable para la prestación de servicios Arbós (2012):

Ejemplos de los tipos de servicio que pueden estar disponibles son:

- 1) Proteger copias de los formularios y publicaciones;
- 2) Proteger las transcripciones de las cuentas;
- 3) Registrar una empresa;
- 4) Comprobación del estado de reembolso;
- 5) Presentación de declaraciones;
- 6) Pago de impuestos;
- 7) Asegurar acuerdos de pago a plazos; y



8) Acceso a las respuestas sobre preguntas tributarias, etc.

1) Análisis de causa fundamental: Para el desarrollo de los canales más eficaces de ayuda para los contribuyentes, una tendencia es la inclinación hacia la evaluación de las causas fundamentales de las demandas de servicio – la razón por la que el contribuyente necesitó ponerse en contacto con la agencia, la justificación de la opción de canal que decidió utilizar, así como la razón de la experiencia de los contribuyentes con el servicio. Por ejemplo, si significativos recursos se han invertido en el desarrollo de respuestas a las preguntas más frecuentes, y el acceso a esta información está disponible a través de canales de distribución en línea, por teléfono o automáticos - y sin embargo, los contribuyentes continúan utilizando las opciones de cara a cara - la pregunta debería ser ¿por qué? Las respuestas pueden incluir un pobre diseño del sitio web, difícil de usar, enlaces inadecuados, falta de conciencia, etc. El análisis de causa fundamental ayuda a abordar lo fundamental del problema con el fin de diseñar estrategias de mitigación para eliminar, reducir o cambiar las demandas de los contribuyentes a canales de prestación de servicios más eficientes.

2) Madurez de la Administración Tributaria: El uso de un modelo de madurez permite a una organización evaluar sus políticas y procedimientos en contra de un conjunto de puntos de referencia. A continuación se describen los cuatro niveles de madurez en relación con los servicios al contribuyente, para ayudar a los funcionarios interesados a realizar autoevaluaciones sobre las fortalezas y debilidades de sus respectivas administraciones tributarias. Se estima que una organización puede tomar de dos a cuatro años para avanzar a través de los tres primeros niveles del modelo de madurez. Por lo tanto, la gerencia debe ver el proceso de mejora de servicios al contribuyente como un esfuerzo de varios años (Bozada et al., 2017).

#### 2.1.3.5 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 1

Palabra clave: "Ad Hoc"

1) La administración tributaria podrá llevar a cabo una serie de iniciativas para mejorar los servicios al contribuyente como un vehículo para mejorar el cumplimiento voluntario y mejorar

los ingresos, pero sin hacer grandes inversiones. Han puesto en marcha una serie de esfuerzos no coordinados de los servicios al contribuyente.

- 2) Unidades de servicio al contribuyente tienen muy poco personal, con personal no capacitado para hacer el trabajo con eficacia, dando como resultado un alto nivel de contacto con los contribuyentes.
- 3) Los nuevos empleados sólo reciben capacitación informal en sus puestos de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), técnicas de comunicación y gestión de conflictos. Empleados existentes no reciben cursos de actualización u otra capacitación.
- 4) Información, soporte y educación generalmente se limitan a un solo canal – una visita a la oficina de impuestos – y por lo tanto son específicos a la investigación individual de cada contribuyente y proveídos siempre y cuando el contribuyente visite la oficina.
- 5) Los contribuyentes con frecuencia deambulan en las áreas de trabajo para tratar con el personal técnico, el aumento potencial de la confabulación y la revelación de información confidencial
- 6) Determinación uno-a-uno, en lugar de la autodeterminación, es la regla y genera un largo contacto cara a cara con el contribuyente.
- 7) Registros, NITs, y cuentas no fiables de los contribuyentes crean dificultades para el personal de servicio al contribuyente en la resolución de cuentas de contribuyentes, lo que afecta negativamente el nivel de servicio prestado.
- 8) La mayor parte del trabajo se realiza de forma manual debido a la poca disponibilidad de tecnología moderna y equipos, y la que sí existe es apoyada por tecnología obsoleta, lo que limita el acceso a la información de la cuenta del contribuyente en detrimento al nivel de servicio prestado.
- 9) El nivel de servicio es "ad hoc" e inconsistente, con poca comunicación entre las funciones, debido a los diferentes niveles de institucionalización de los procedimientos en todas las

unidades de atención al contribuyente y los diversos niveles de habilidad del personal. Manuales de procedimientos mínimos se desarrollan sobre una base "ad hoc".

- 10) Los esfuerzos de los funcionarios de alto nivel para establecer buenas relaciones con algunos grupos del sector público y privado – en particular con los contadores públicos– son iniciadas pero carecen de coherencia y estabilidad (Bozada et al., 2017).

#### 2.1.3.6 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 2

Palabra clave: "Formalizado" Bozada et al. (2017):

- 1) La administración tributaria reconoce que, en servicios al contribuyente, vale la pena invertir en capital y personal. El enfoque global de la atención al contribuyente se vuelve más organizada, con énfasis en la resolución de problemas.
- 2) Los gerentes se centran en el nivel de servicio ofrecido a los contribuyentes, a través de las metas y objetivos trazados en los planes estratégicos, juntamente con el desarrollo de la visión y misión, con énfasis en servicio.
- 3) Se lleva a cabo la contratación de personal con habilidades de servicio al cliente, y se inicia el desarrollo del personal y la capacitación. El personal nuevo de la administración tributaria recibe alguna capacitación formal en el puesto de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), pero, la capacitación es "ad hoc" e irregular en técnicas de comunicación y gestión de conflictos. El personal existente recibe ocasionales, pero irregulares, cursos de actualización.
- 4) Dentro de las oficinas de impuestos, los contribuyentes pueden en ocasiones ser enviados desde las zonas de recepción a las estaciones de trabajo para reunirse y tratar con el personal técnico, facilitando así la posible confabulación y arriesgando la divulgación de la información.
- 5) Folletos, publicaciones informativas y preguntas más frecuentes, han sido desarrolladas y están disponibles en copias en papel y a través de la página web de la administración.

- 6) Información, apoyo y educación se limitan a las instrucciones de alto nivel muy "ad hoc" para los procesos comunes (por ej., la declaración). Estos se actualizan muy raramente, por lo general junto con los cambios en la ley.
- 7) Información, apoyo y educación se adaptan al tipo de impuesto, pero no a los tipos de contribuyentes. Información, apoyo y educación se limitan a un par de canales y vehículos (generalmente narrativas en los sitios web del gobierno y folletos de papel).
- 8) La coordinación entre las áreas funcionales se inician en un esfuerzo por mejorar el nivel de servicio proporcionado. Hay un esfuerzo poco proactivo para promover el concepto de cumplimiento voluntario a través de la divulgación y campañas educativas.
- 9) El personal de servicio al contribuyente es ayudado por campañas más agresivas para limpiar el registro, NITs, y cuentas de los contribuyentes.
- 10) El nivel de servicio al contribuyente siempre es más consistente debido a los manuales de procedimiento y de política para cada una de las unidades funcionales.
- 11) Las relaciones con los grupos del sector público y privado están mejorando.
- 12) Sólo tecnología moderna limitada y equipamiento están disponibles para permitir el acceso a la información para ayudar a resolver las preocupaciones del contribuyente.
- 13) Debido a las inversiones realizadas en los servicios al contribuyente, la alta dirección se pone ansiosa y quiere resultados rápidos, añadiendo presión sobre una función que aún no está en un nivel de desarrollo suficiente para hacer mejoras significativas (Bozada et al., 2017).

#### 2.1.3.7 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 3

Palabra clave: "Integrado" Bozada et al. (2017):

- 1) La administración tributaria abarca los servicios al contribuyente, porque entiende el impacto directo sobre la movilización de los ingresos nacionales. Los servicios al contribuyente ya no

se limita al Departamento de Servicios al Contribuyente, sino que se ha convertido en un importante esfuerzo de transformación a través de la administración. En lugar de la solución de problemas, la atención se centra en la reingeniería de procesos de negocio, para mejorar el nivel de servicio al contribuyente proporcionado. Hay un enfoque en mejorar el nivel de servicio proporcionado a través del ciclo de vida completo de una interacción del contribuyente con la organización – desde la inscripción hasta la cancelación del registro.

- 2) Las unidades cuentan con personal adecuadamente capacitado en la comunicación efectiva, resolución de conflictos, etc. El personal nuevo y existente de la administración tributaria reciben cursos formales y capacitación en el puesto de trabajo sobre los procedimientos (por ej., para las visitas), y las técnicas de comunicación y gestión de conflictos. Sin embargo, el contenido del currículo y del curso no se actualizan con regularidad.
- 3) Salas de entrevistas separadas se han establecido para proteger la privacidad de los contribuyentes y para proteger la información confidencial. Personal técnico funcional se reúne con los contribuyentes en las salas de entrevistas en el área de recepción de servicios al contribuyente, y los contribuyentes están autorizados a entrar en los espacios de trabajo del personal sólo en raras ocasiones.
- 4) Varios canales se han establecido para interactuar con la administración tributaria, incluyen los canales cara a cara, por teléfono y en línea. Hay, sin embargo, una necesidad de técnicos expertos para consultas complejas.
- 5) Información, apoyo y educación son provistas a través de algunas instrucciones detalladas y por lo general para los procesos comunes (por ej., la declaración, pero no de la auditoría o de recaudaciones). Estos se actualizan rara vez y no sobre la base de la retroalimentación del contribuyente. Los servicios al contribuyente se adaptan por el segmento de contribuyentes (persona/empresa, grande/pequeño, etc.) y por el tipo de impuesto.
- 6) Una revisión de los procesos de negocio comienza con una evaluación de las prácticas actuales, a través de un análisis de las personas, procesos y tecnología enfocado sobre los esfuerzos para mejorar el nivel de servicio prestado.

- 7) El sistema computarizado de administración de impuestos asegura que el personal de servicio al contribuyente tiene fácil acceso a la información adecuada para abordar adecuadamente las preocupaciones del contribuyente.
- 8) La administración pone mayor atención a la capacitación y permite a los empleados ofrecer un excelente servicio a los contribuyentes.
- 9) Las relaciones con los grupos del sector público y privado han mejorado y se han iniciado foros regulares de divulgación

#### 2.1.3.8 SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE: NIVEL DE MADUREZ 4

Palabra clave: "Estratégico"

- 1) La experiencia del contribuyente es una preocupación clave de todas las iniciativas emprendidas. Todos los empleados se sienten responsables de mantener una cultura de fuerte servicio al contribuyente, y los ejecutivos no se centran mucho en la gestión del cambio.
- 2) Todas las decisiones dentro de la organización toman en cuenta las necesidades de los contribuyentes.
- 3) Las unidades cuentan con personal adecuadamente capacitado en la comunicación efectiva, resolución de conflictos, etc.
- 4) El personal nuevo y existente de la administración tributaria está sujeto a cursos formales y a la capacitación en el lugar de trabajo sobre procedimientos (por ej., para las visitas), las técnicas de comunicación y gestión de conflictos. El plan de estudios y el contenido de los cursos se actualizan regularmente.

- 5) En las oficinas de campo, el personal técnico funcional se reúne con los contribuyentes en las salas de entrevistas, en la zona de recepción de servicios al contribuyente, y los contribuyentes no entran en los espacios de trabajo del personal.
- 6) Información, apoyo y educación se proporcionan en todas las funciones de la administración tributaria (por ej., registro, declaración, pagos, etc.). Estas son detalladas y se actualizan periódicamente con base en la retroalimentación de los contribuyentes. Los servicios al contribuyente se adaptan al segmento de contribuyentes (persona/empresa, grande/pequeño, etc.) y por tipo de impuesto.
- 7) Los servicios al contribuyente utilizan múltiples canales (teléfono, web, papel) y vehículos (Preguntas más frecuentes, folletos didácticos, técnicos expertos que responden a preguntas complejas, y técnicos generalistas para otras preguntas).
- 8) Comités de partes interesadas, integrados por miembros de la población general de contribuyentes pequeños, medianos y grandes, empresas de contabilidad, y grupos de cámaras de comercio, se han establecido para proporcionar la retroalimentación/comentarios, antes de iniciar nuevas leyes, políticas y procedimientos.
- 9) Los empleados son plenamente conscientes de las políticas de servicio de la administración, que forma parte del proceso de contratación, los nuevos programas de formación de los empleados, y reforzados por la gerencia, quienes dirigen con el ejemplo en el día a día.
- 10) Como resultado de un robusto sistema computarizado de administración tributaria, el personal de servicio al contribuyente tiene acceso fácil a la información adecuada para abordar adecuadamente las preocupaciones del contribuyente.
- 11) Los contribuyentes pueden interactuar con la base de datos de la administración para presentar declaraciones, hacer pagos, asegurar información de cuenta, y responder de forma rápida y segura a preguntas sobre los impuestos a través de herramientas de autodeterminación.

12) El objetivo general de la estrategia de servicios al contribuyente es educar a los contribuyentes, desarrollar procesos y procedimientos eficaces, y lograr que el acceso a la información pertinente sea tan fácil, que el contribuyente tendrá poca o ninguna necesidad de ponerse en contacto con la administración tributaria, a fin de cumplir con la responsabilidad del pago y declaración de impuestos (Bozada et al., 2017).

#### 2.1.3.9 AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Casi todos los países de Latinoamérica y el Caribe (LAC) han iniciado algún tipo de programa de servicio al contribuyente. Por ejemplo, la administración tributaria del Perú - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) - hace esfuerzos constantes de difusión y educación entre los contribuyentes para informarles de sus derechos y obligaciones tributarias como un medio para facilitar el cumplimiento voluntario. Costa Rica ha adoptado un planteamiento similar a través de su proyecto de reforma tributaria - Proyecto de Ley de Ordenamiento Fiscal - y se incorpora un proceso de declaración de ventanilla única, en conjunto con otras agencias del gobierno, para los contribuyentes que registran un negocio. Bolivia ha desarrollado una serie de folletos para sus programas de difusión. Chile ha hecho un uso intensivo de la Tecnología de la Información (TI) para facilitar la asistencia al contribuyente. Varios países (Argentina, Chile, República Dominicana y México) han incrementado la dependencia de los portales de Internet para proporcionar servicios y la confianza a los contribuyentes (Hodges, 2013).

La agencia tributaria chilena puede ser vista como líder en Latinoamérica y el Caribe (LAC) en términos de su decisión estratégica de utilizar Internet como su principal canal de interacción con los contribuyentes, tal como se destaca en el cuadro a continuación. Los programas de asistencia al contribuyente de Latinoamérica y el Caribe (LAC), en general deben ser colocados en el segundo nivel del modelo de madurez detallado anteriormente, observando, por supuesto, que hay diferencias, incluidos algunos países que están mucho más avanzados. Los métodos utilizados para mejorar la prestación de servicios en LAC se centran en las siguientes áreas clave Hodges (2013):

1) Servicios de información: Las herramientas más comunes incluyen campañas publicitarias, folletos informativos, cartas y manuales prácticos, instrucciones y guías.



- 2) Campañas de publicidad: Este es el principal instrumento utilizado por las administraciones tributarias para ofrecer servicios de asistencia o aumentar la conciencia tributaria en torno a temas de especial interés e importancia para el cumplimiento.
- 3) Folletos informativos: Estos están diseñados para proporcionar información específica del contribuyente en una gama de temas que impactan el cumplimiento voluntario, a la vez que dan a conocer los servicios prestados al público en general.
- 4) Cartas: Las cartas son enviadas a grupos de contribuyentes como recordatorios, o para que sean conscientes de los cambios que les afectan.
- 5) Manuales prácticos, instrucción y guías: Estas directrices se han desarrollado para ayudar a los contribuyentes a preparar sus propias declaraciones de impuestos.
- 6) Servicios de asistencia: Canales telefónicos y cara a cara son los principales métodos puestos a disposición de los contribuyentes para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la asistencia en la preparación de declaraciones de impuestos, las explicaciones relativas a los aspectos técnicos de la ley, la información sobre los requisitos de procedimiento, etc.
- 7) Tecnologías de la información: Como se indicó anteriormente, se han incrementado los esfuerzos para proporcionar servicios al contribuyente en línea. Servicios en línea disponibles incluyen los de uso general y restringido, como se describe a continuación:
- 8) Uso general: A través de estos servicios, cualquier contribuyente puede tener acceso a la información de carácter general, tales como formularios, folletos, preguntas frecuentes, etc.
- 9) Uso restringido: Se requiere alguna forma de acceso seguro para presentar declaraciones y efectuar pagos, solicitar información sobre el estado de cuenta del contribuyente, etc. Estos usos están normalmente en las primeras etapas de desarrollo en LAC.
- 10) La calidad del servicio al contribuyente es un objetivo principal en las estrategias de muchas administraciones tributarias de LAC. En Belice, el plan estratégico de la administración tributaria exige la mejora y la disponibilidad de servicios y la educación en la búsqueda del

cumplimiento voluntario a través de la información disponible, la calidad del servicio, un registro exacto del contribuyente, los programas de comunicación, el desarrollo de la capacidad del personal, y un piloto de una ventanilla única.<sup>16</sup> Ecuador ha conceptualizado un enfoque de "modelo de servicio de los ciudadanos", basado en el establecimiento de los procedimientos adecuados, la apertura de canales de atención, y el desarrollo de la cultura adecuada de la administración tributaria.<sup>17</sup> Un reciente estudio del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT)<sup>18</sup>, sin embargo, señala que, si bien tales objetivos pueden ser integrales y existe una cierta mejora, la implementación está rezagada en ciertas áreas. Por ejemplo, mientras que las encuestas de satisfacción de los contribuyentes son comunes, el permitir a los contribuyentes la posibilidad de ver sus registros es en gran medida inexistente. Si bien es posible presentar declaraciones a través de la web en todos los países de Latinoamérica, siete no permiten pagos en línea (USAID - LPFM, 2013).

#### 2.1.4 ANÁLISIS INTERNO

La oficina de San Pedro Sula donde realizaremos nuestra investigación en EL Servicio de Administración De Rentas se encuentra ubicada en El Barrio El Centro en la 1 calle 1 avenida Frente al Ferrocarril por ser una de las principales vías de la ciudad y zona comercial está siempre congestionada el tránsito de vehículos y de los ciudadanos que visita la oficina, los OT al visitar la oficina se encuentra con la dificultad que no encuentra parqueo dentro de las instalaciones donde los OT tiene que buscar en lugares alternos. Los OT se encuentran en la entrada de las instalaciones a los tramitadores donde son abordados para ser estafados en algunas ocasiones o les brinda mal información (Revista Summa, 2015).

#### 2.1.5 ANÁLISIS FODA

##### 1) FORTALEZAS

- 1.1) Personal capacitado disponible y activo.
- 1.2) Ambiente agradable e instalaciones modernas.
- 1.3) Equipo y mobiliario nuevo y moderno.
- 1.4) Presencia en 6 Departamentos.

- 1.5) Salario y beneficios competitivos.
- 1.6) Institución referente Nacional e Internacional en materia fiscal.
- 1.7) Apoyo del Gobierno Central.
- 1.8) Acercamiento de capacitación fiscal a gremios (escuela, municipalidades).
- 1.9) Programas y actividades de percepción de riesgos.
- 1.10) Contar con la APP SAR.
- 1.11) Oportunidad de crecimiento dentro de la institución.
- 1.12) Estructura de gobierno interna clara y definida en el SAR.
- 1.13) Unidad del equipo regional.

## 2) OPORTUNIDADES

- 2.1) Apertura de centro de atención al Obligado Tributario.
- 2.2) Capacitación externa (alianzas).
- 2.3) Convenios interinstitucionales de gestión de información.
- 2.4) Alianza para apertura de oficina única bancaria.
- 2.5) Alternativas de estacionamiento para OT.
- 2.6) Universo amplio de OT a gestionar.
- 2.7) Introducción plataformas tecnológicas.

## 3) DEBILIDADES

- 3.1) Capacidad para gestionar mora administrativa y judicial.
- 3.2) Tiempos cortos para presentación de informes.
- 3.3) Capacitación presencial no virtual por cobros.
- 3.4) Limitación de recursos proporcionados por la administración (vehículos, recargas, viáticos).
- 3.5) Falta de manuales y procedimientos para gestión de procesos
- 3.6) Simplificar el proceso de viáticos.
- 3.7) Falta de disponibilidad inmediata de estadísticas para toma de decisiones.
- 3.8) Sobre esfuerzo y agotamiento del personal.
- 3.9) Falta de comunicación en temas puntuales (NIIF), procesos civiles, tributario.

3.10) Falta de personal operativo para cubrir toda la gestión.

3.11) Actualización de aplicación para consulta de saldos.

3.12) Sistema de tickets obsoleto.

#### 4) AMENAZAS

4.1) Proyectos de Ley desfavorables a la Administración Tributaria.

4.2) Tramitadores (falsificación documental).

4.3) Convulsiones sociales (disturbios).

4.4) Evasión y elusión fiscal.

4.5) Código tributario desfavorable al empleado.

4.6) Respuesta tardía de otras instituciones del Gobierno.

4.7) Mejores oportunidades laborales por salud mental y emocional de los colaboradores.

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta etapa se recoge datos de que servirán para demostrar la información usada en la investigación creando un sustento teórico que nos permite dar una mayor confiabilidad al proyecto.

### 2.2.1 TEORÍA DE LA DIFERENCIACIÓN DE JACQUES HOROVITZ

Para el profesor Horovitz, la excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Su teoría centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).

Como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio. Su premisa: la excelencia en el servicio lleva a alcanzar la satisfacción del cliente clave. Su metodología la basa en el programa de servicio, partiendo de un diagnóstico cuyo objetivo es establecer el cero defectos; y para tal efecto se generan estrategias de servicio, con opciones muy puntuales. Como mecanismo de gestión en el servicio, desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza

con el seguimiento y control. En la rueda utiliza la medición de la satisfacción del cliente y las normas de calidad del servicio, para unir las expectativas de los clientes con la misión de la organización que ofrece el servicio (Tersek, 2016).

### 2.2.2 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Calidad es producir un bien o servicio bueno. Hacer las cosas de manera correcta. Es producir lo que el consumidor desea. Calidad se asemeja a la perfección.

Si las empresas conocen lo que necesitan y desean los clientes, se logrará generar valor y se crearán productos y servicios de calidad. La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus percepciones. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa (Matsumoto Nishizawa, 2014).

#### 2.2.2.1 CALIDAD DEL SERVICIO

Calidad es producir un bien o servicio bueno. Hacer las cosas de manera correcta. Es producir lo que el consumidor desea. Calidad se asemeja a la perfección. Si las empresas conocen lo que necesitan y desean los clientes, se logrará generar valor y se crearán productos y servicios de calidad. La calidad en el servicio se define como el resultado de un proceso de evaluación donde el consumidor compara sus expectativas frente a sus Desarrollo del Modelo Servqual para la medición. Es decir, la medición de la calidad se realiza mediante la diferencia del servicio que espera el cliente, y el que recibe de la empresa (Matsumoto Nishizawa, 2014).

#### 2.2.2.2 PERCEPCIÓN

La percepción es cómo valoran las personas los servicios. Es decir, como las reciben y evalúan los servicios de una empresa. Las percepciones están enlazadas con las características o dimensiones de la calidad del servicio que son; confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía, y elementos tangibles (Matsumoto Nishizawa, 2014).

### 2.2.2.3 MODELO SERVQUAL

El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. Este modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes. El Servqual proporciona información detallada sobre; opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. También este modelo es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones (Matsumoto Nishizawa, 2014).

### 2.2.2.4 GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Los clientes se forman expectativas de servicio a partir de muchas fuentes, como las experiencias previas, los comentarios de otras personas y la publicidad. En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado. Si el servicio percibido está por debajo del servicio esperado, los clientes se decepcionan. Las empresas exitosas agregan beneficios a su oferta para, más que satisfacer a los clientes, deleitarlos. Para lograrlo es preciso exceder sus expectativas. En él se identifican cinco “brechas” que provocan el incumplimiento de ese propósito:

1) La brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección:

Los directivos de la empresa no siempre perciben correctamente qué desean los clientes. Los gerentes de un hospital podrían pensar que los pacientes quieren mejor comida, pero éstos podrían estar más preocupados con la atención de las enfermeras.

2) La brecha entre la percepción de la dirección y la especificación de calidad del servicio:

Es posible que la dirección esté percibiendo correctamente los deseos del cliente, pero carezca de un estándar de desempeño. Siguiendo con nuestro ejemplo, los gerentes del hospital

podrían indicar a las enfermeras que entreguen un servicio “rápido”, pero sin especificar el significado de esa palabra en minutos.

3) La brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la entrega de este:

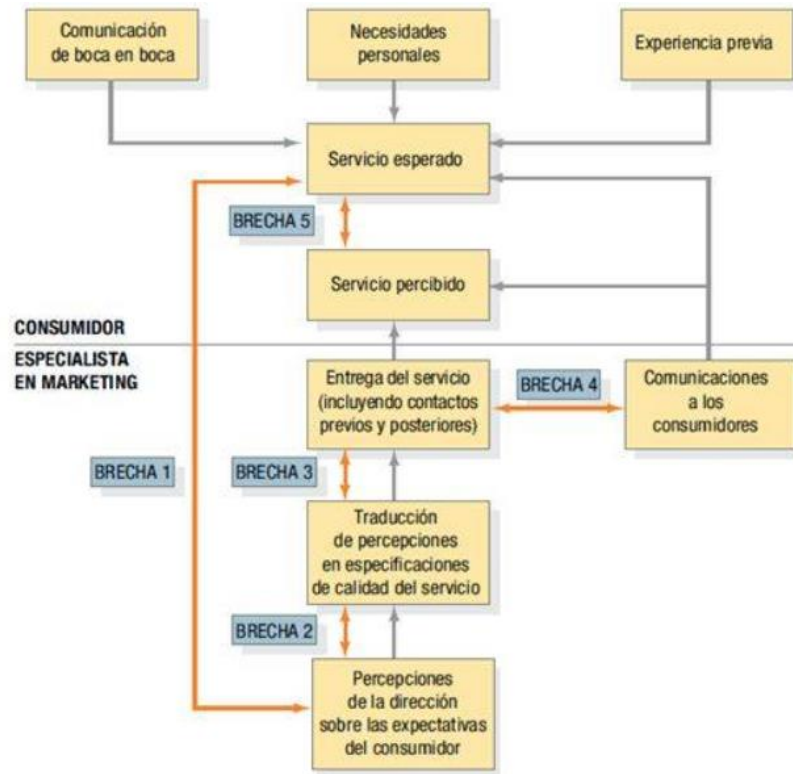
Los empleados podrían estar mal capacitados, no tener habilidades suficientes o no estar dispuestos a cumplir con el estándar; por otra parte, podrían estar sujetos a estándares en conflicto, por ejemplo, dedicar tiempo a escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.

4) La brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones al exterior:

Las expectativas del cliente se ven afectadas por las declaraciones que hacen los representantes de la empresa y por sus anuncios. Si un panfleto del hospital muestra una habitación hermosa, pero al ver la habitación real al paciente le parece corriente y de mal gusto, significa que las comunicaciones al exterior han distorsionado las expectativas del cliente.

5) La brecha entre el servicio percibido y el servicio esperado:

Esta diferencia ocurre cuando el consumidor percibe un nivel de prestaciones del servicio inferior al esperado. El paciente podría pensar que recibe un número de visitas de un doctor inferior al que debería recibir de acuerdo con su percepción de la gravedad de su enfermedad, así como a otras informaciones sobre el servicio. Con base en este modelo de servicio-calidad, los investigadores identificaron cinco factores determinantes de la calidad del servicio, con el siguiente orden de importancia: (ver Figura 3)



**Figura 4. Modelo de la Calidad de Servicio**

Fuente: (Calidad, 2000)

Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo (Parasuraman et al., 1988).

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora. 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. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. EVSERVQUAL, que es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio (Aiteco, 2019).

1) Elementos tangibles



- 2) Fiabilidad
- 3) Capacidad de respuesta
- 4) Seguridad
- 5) Empatía

#### 2.2.2.5 DIMENSIONES DE SERVQUAL.

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

#### 2.2.2.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio (CEO-UDEA, 2000).

A través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios. Estas dimensiones son:

- 1) Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos. Personas Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.

- 2) **Personas:** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- 3) **Infraestructura:** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
- 4) **Objetos:** Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. El que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.
- 5) **Confiabilidad:** La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

Los factores que conforman la dimensión de la confiabilidad son:

- 1) **Eficiencia:** El desarrollar el servicio acertadamente, aprovechando tiempo y materiales, realizándolo de la mejor forma posible. Por ejemplo, si se necesita realizar una reparación de tubería en una casa, el cliente espera que la decoración, suelo y/o paredes no sufran averías innecesarias y que el trabajo se realice en el menor tiempo posible, de manera que se eviten problemas de comodidad o falta de abastecimiento de agua por mucho tiempo.
- 2) **Eficacia:** Se refiere solo a obtener el servicio requerido, sin importar los procesos o recursos utilizados. Como ejemplo podemos mencionar, el correo. A un usuario del mismo, solo le importa que llegue la carta en el tiempo justo. A él no le importa como la lleven, la empaqueten y distribuyan, siempre y cuando cumplan con lo que él espera.
- 3) **Efectividad:** Obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para las que fue diseñado. Cumplir las expectativas de los clientes.

- 4) Repetición: Cuando un servicio no se realizó bien, se tiene que volver a repetir algunas veces. Esto implica tiempo y esfuerzo tanto para el usuario como para el sistema, por lo que cobra vital importancia en la medición de la calidad en el servicio. Si un servicio no se tiene que repetir (hacerlo bien a la primera), el usuario estará satisfecho.
- 5) Problemas: Es similar a los servicios clasificados como de no rutinarios, porque no son comunes ya que son provocados por problemas.
- 6) Velocidad de respuesta: La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio.

La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo, las cuales se ven reflejadas en los siguientes factores:

- 1) Espera: Implica el tiempo que aguarda el usuario antes de que se le preste el servicio. Las famosas "colas" son representaciones tangibles de este factor. En un banco, por ejemplo, el mayor tiempo invertido por el usuario en el proceso de servicio, es el de espera, formando colas y criticando el servicio en sí.
- 2) Inicio y terminación: Muchas veces, los servicios son programados para empezar a una hora y finalizar a otra hora. El cumplimiento de estos términos, influyen en la calidad del servicio.
- 3) Duración: Es el tiempo que tarda el servicio en ser producido. En los sistemas a analizar, el proceso de servicio implica, una vez terminado el tiempo de espera, un tiempo determinado de prestación del servicio. Este tiempo, se sujeta también a la evaluación del usuario, de acuerdo a lo prometido por el sistema y lo que el usuario espera que dure. Si el tiempo de producción no cumple con lo prometido, el usuario toma opinión sobre la calidad del servicio.
- 4) Postservicio: Este factor se refiere al tiempo que el sistema tarda para resolver situaciones o problemas que no forman parte del servicio normal.

- 5) Aseguramiento: El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza.
- 6) Cortesía: La cortesía implica amabilidad y buen trato en el servicio. El atender con buenos modales al usuario, como persona que es. Unos buenos días un gracias por visitarnos, son elementos de cortesía, que hacen sentir a gusto al cliente.
- 7) Servicialidad: Este factor podría confundirse con el anterior por la costumbre de utilizarlos para identificar acciones comunes. Pero en realidad, servicialidad es la disposición del empleado por servir al usuario, por buscar acercarse a él antes de que éste lo pueda requerir en un momento especial o de urgencia. Preguntas como ¿Le puedo ayudar? o ¿Necesita algo? Son claros ejemplos de este factor.
- 8) Competencia: Es la capacidad de los empleados para realizar un servicio de calidad. Son sus conocimientos y acciones que demuestran al momento de realizar el servicio.
- 9) Credibilidad: El comportamiento y forma de reaccionar de los servidores, puede provocar seguridad o inseguridad en el usuario. Si el empleado inspira confianza al usuario, el servicio tiene más probabilidades de desarrollarse en un mejor tiempo y sin preocupaciones. Es importante con el factor de credibilidad dentro de la empatía para evaluar la calidad en el servicio.
- 10) Empatía: Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.
- 11) Personalización: El buscar hacer sentir al usuario que se le trata individualmente, como alguien especial, le provocara tener una buena opinión de la empresa. No en todos los sistemas se puede dar un trato personalizado, tal es el caso de los sistemas masivos de transporte. Sin embargo, en aquellas empresas que sí aplica, es un elemento a considerar en los sistemas de servicio que toma mucha importancia para la calidad.

12) Conocimiento del cliente: El ofrecer un trato personalizado, implica, además, conocer más a fondo las necesidades de cada cliente, factor esencial para proporcionar un buen servicio (CEO-UDEA, 2000).

**Tabla 4. Tabla de Atributos ServQual**

<b>Fiabilidad</b>	<b>Empatía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el servicio como fue prometido.</li> <li>• Manejar adecuadamente los problemas de servicio de los clientes.</li> <li>• Desempeñar correctamente el servicio la primera vez.</li> <li>• Proveer el servicio en el tiempo prometido.</li> <li>• Mantener registros libres de errores.</li> <li>• Tener empleados con el conocimiento oportuno para responder las preguntas de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar atención individual a los clientes.</li> <li>• Tener empleados que traten a los clientes de manera comprensiva.</li> <li>• Anteponer los intereses del cliente a cualquier otro factor.</li> <li>• Tener empleados que comprenden las necesidades de sus clientes.</li> <li>• Brindar un horario de atención conveniente.</li> </ul>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<b>Elementos tangibles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener informado al cliente sobre cuando se realizarán los servicios.</li> <li>• Sugerir el servicio a los clientes.</li> <li>• Tener disposición para ayudar a los clientes.</li> <li>• Estar preparados para responder las solicitudes del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener equipo moderno.</li> <li>• Contar con instalaciones visualmente agradables.</li> <li>• Tener empleados con una apariencia pulcra y profesional.</li> <li>• Tener materiales visualmente agradables asociados con el servicio.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener empleados que inspiren confianza al cliente.</li> <li>• Hacer que el cliente se sienta seguro de sus transacciones.</li> <li>• Tener empleados consistentemente corteses.</li> </ul>	

Fuente: (Oliver et al., 1997)

A través de una encuesta se les pide a los clientes que califiquen el servicio entregado en comparación con sus expectativas (Falk et al., 2010)

Sus preguntas hacen referencia a lo que SERVQUAL afirma que son los 5 elementos de la calidad del servicio: RATER, por sus siglas en inglés.

- 1) Fiabilidad - la capacidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa.
- 2) Confianza - el nivel de conocimiento y la cortesía de los empleados, y hasta qué punto crean confianza y seguridad.
- 3) Tangibles - la apariencia; por ejemplo, del edificio, sitio web, equipo y empleados.
- 4) Empatía - hasta qué punto los empleados se preocupan y prestan atención individual.
- 5) Capacidad de respuesta - qué tan dispuestos están los empleados a ofrecer un servicio rápido.

## 2.3 CONCEPTUALIZACION

Ambiente físico consiste en un “medio en el que se desarrollan los seres humanos y que potencialmente puede condicionar su crecimiento, desarrollo, supervivencia y comportamientos. Comprende todos los aspectos externos al organismo humano de tipo físico, químico, que ejercen alguna influencia sobre su salud y respecto del cual tiene limitada capacidad de control” (Vargas Quiñones, 2007).

Según Vargas Quiñones (2007) el término calidad “se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”

Otra definición relevante según Vargas Quiñones (2007) enfoque al cliente consiste en “investigar las necesidades del cliente y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades, para satisfacer dichas necesidades”.

Bienestar laboral es un “concepto relacionado con la calidad del ambiente de trabajo, que se refiere a una sensación individual medible, a través de una valoración subjetiva, por parte del trabajador, construida por la incidencia de los factores físicos de su entorno, los sentimientos de autoestima y la sensación de pertenencia a una comunidad, mediante la integración social en la organización”(Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2007).

Según Vargas Quiñones (2007) calidad del servicio “conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”.

Mencionando otra definición importante según (Vargas Quiñones, 2007) características de los servicios “carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar, Implica que puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda, los servicios no se pueden devolver, los servicios generalmente no se pueden revender” Mencionando otra definición importante según Fiabilidad “Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios” (Matsumoto Nishizawa, 2014)

Mencionando otra definición importante según Sensibilidad “Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas” (Matsumoto Nishizawa, 2014). Otra definición relevante según Seguridad “Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza” Según el termino Empatía “Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente” Según el termino Elementos tangibles “Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal” (Matsumoto Nishizawa, 2014)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se establece la metodología de la investigación con sus fundamentos teóricos y prácticos implementados en función de dar repuestas al planteamiento del problema y preguntas de investigación.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta la matriz metodológica, operacionalización de las variables y las hipótesis planteadas en la investigación.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En esta sección se visualiza la matriz con la correlación entre el problema, los objetivos, las preguntas y el título de la investigación; lo que permite dirigir la investigación de forma ordenada.

**Tabla 5. Matriz metodológica**

Título de investigación	Análisis del grado de satisfacción de los otags y una propuesta de mejora				
Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independiente	Dependientes
¿Cuál es el nivel de satisfacción del servicio actual de los obligados tributarios a gestionar en el entorno físico, personal, técnico, en las oficinas del SAR de San Pedro Sula?	1. ¿Cómo afecta el entorno físico de la oficina San Pedro Sula del SAR de Medianos y pequeños en la satisfacción del servicio que recibe el OTAGS en el área de ventanilla y atención del Centro Virtual?	Mejorar el nivel de satisfacción del servicio al obligado tributario a gestionar en el entorno físico, personal, técnico en las oficinas del SAR de San Pedro Sula.	Determinar el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de elementos tangibles.	Calidad del Servicio	Satisfacción del Cliente
	2. ¿Cómo influye la eficacia y la eficiencia en las oficinas de Servicio de Administración de Rentas en la oficina de SPS, los servicios que se le brinda en ventanilla y el Centro Virtual?		Analizar el grado de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de fiabilidad		



### Continuación de tabla 2

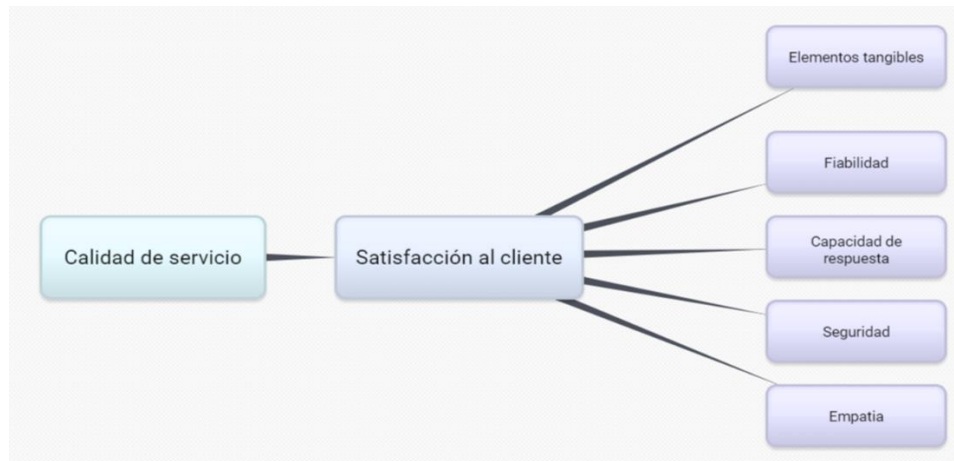
Título de investigación	Análisis del grado de satisfacción de los otags y una propuesta de mejora				
Problema	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
		General	Específicos	Independiente	Dependientes
	3. ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario a gestionar la capacidad de repuesta de los colaboradores en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños?		Determinar el nivel de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de capacidad de respuesta	Calidad del Servicio	Satisfacción del Cliente
	4. ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario la seguridad en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños contribuyentes?		Determinar el nivel de satisfacción del obligado tributario a gestionar en la dimensión de seguridad.		
	5. ¿Cómo influye, en el servicio al obligado tributario a gestionar la empatía de los colaboradores en la oficina de San Pedro Sula en El SAR de medianos y pequeños?		Determinar el nivel de satisfacción a los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de empatía.		

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) afirma que “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”

Se detalla a continuación las variables de la investigación: dependientes e independientes, se define las dimensiones y sus indicadores y las preguntas que nos llevara al desarrollo de la encuesta.



**Figura 5. Diagrama de variables**

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTE

**Tabla 6. Operacionalización de las variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	No	preguntas	Escala	Técnica	
	Conceptual	Operacional							
Calidad de servicio	La definición de calidad de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).	La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto	Elementos Tangibles	Tecnología	1	¿El SAR cuenta con equipos y tecnología de apariencia moderna?	Licker	Encuesta	
				Instalaciones Físicas	2	¿Las instalaciones del SAR de SPS Cumplen con todas las especificaciones requeridas según la demanda de OT que recibe a diario para dar un buen servicio?	Licker	Encuesta	
				Colaboradores	3	¿Los colaboradores del SAR de SPS están fácilmente identificados para la atención al obligado tributario?	Licker	Encuesta	
				Material Soporte	4	¿El SAR proporciona los materiales relacionados con el servicio (folletos, material de soporte)?	Licker	Encuesta	
			Fiabilidad	Eficacia	5	¿Cuándo al obligado tributario se le presentan problemas el SAR de SPS da una pronta solución?	Licker	Encuesta	
					6	¿El SAR cumple con el tiempo estipulado en la ley en las transacciones que se realiza en la oficina de SPS?	Licker	Encuesta	
					Eficiencia	7	¿En las oficinas de SPS el SAR realizar un buen servicio desde la primera vez?	Licker	Encuesta
						8	¿Se dan repuestas a las quejas y reclamos del obligado tributario en el SAR de SPS?	Licker	Encuesta
						9	¿Se corrigen los errores cometidos en las transacciones en la oficina del SAR SPS?	Licker	Encuesta

**Continuación de tabla 3.**

Variable Independiente	Definición		Dimisión	Indicador	No	preguntas	Escala	Técnica
	Conceptual	Operacional						
			Cuidad de respuesta	Comunicación efectiva de los colaboradores	10	¿Los términos que utiliza los colaboradores del SAR SPS es comprensible, claro y de fácil interpretación?	Licker	Encuesta
				Rapidez en el servicio	11	¿Los colaboradores realizan un servicio rápido en cada transacción?	Licker	Encuesta
				Disposición de brindar ayuda	12	¿En las oficinas del SAR SPS los colaboradores siempre esta dispuestos ayudar al obligado tributario?	Licker	Encuesta
				Disponibilidad de Tiempo	13	¿En las oficinas de SAR SPS los colaboradores responde oportunamente en tiempo y forma las preguntas que el obligado tributario requiera?	Licker	Encuesta
			Curi dad	confianza	14	¿El actuar del colaborador del SAR SPS le brinda confianza al obligado tributario?	Licker	Encuesta
				Amabilidad	15	¿Los colaboradores del SAR de SPS son siempre amables con los obligados tributarios?	Licker	Encuesta
				Conocimiento de los procesos	16	¿Los colaboradores del SAR de SPS tiene el conocimiento suficiente para poder dar respuesta a las preguntas del obligado tributario?	Licker	Encuesta
			atía	Horarios	17	¿El SAR de SPS cuenta con horarios convenientes para todos sus obligados tributarios?	Licker	Encuesta
				Atención personalizada	18	¿Los colaboradores brinda atención personalizada a los obligados tributarios?	Licker	Encuesta
				Comprender las Necesidades	19	¿Los colaboradores de la oficina de SAR SPS comprende las necesidades específicas de los obligados tributarios?	Licker	Encuesta
20	¿Los Colaboradores de la oficina del SAR SPS esta capacitados para atender todo tipo de obligado tributario con diferentes necesidades?	Licker			Encuesta			

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.4 HIPÓTESIS

Hernández Sampieri et al. (2014)“Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones”. Seguidamente se presenta la hipótesis de investigación e hipótesis nula para determinar el plan de mejora para la satisfacción de los OTAGS.

**Tabla 7. Plan operativo anual del Servicio de Administración de Rentas**

	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Meta Anual 2020	DEPENDENCIA RESPONSABLE DEL INDICADOR	ACTIVIDAD	UNIDAD EJECUTORA	
<b>CADENA DE VALOR</b>							
<b>Asistencia al Cumplimiento</b>							
<b>OE2 Incrementar la calidad de servicios a través de la estandarización de procesos que permitan el cumplimiento voluntario</b>	Verificación y monitoreo del domicilio fiscal actual, emisión de documentos fiscales y sucursales		96	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Visitas de percepción de riesgo y actualización (casa matriz)	Dirección Regional de Grandes Contribuyentes	
			96		Visitas de percepción de riesgo y actualización (Sucursales)		
	Monitoreos de información		48	Asistencia al Cumplimiento Normativo		Direcciones Regionales de Grandes Contribuyentes	
	Actualización de la información de la base de datos de OTAG			35536	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Número de obligados tributarios gestionados (Llamadas, correos, visitas y cruces de información)	Direcciones Regionales, Departamentales y Oficinas Tributarias del Departamento de Asistencia al Cumplimiento
				100%		Número de obligados tributarios gestionados según actualización en sistema	
				70%		Porcentaje efectivo de actualización	
				100%		Número de expedientes resueltos actualización	Direcciones Regionales de Grandes Contribuyentes
	Seguimiento de OT que presentan declaración ISV		100%	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Seguimiento de OT que ya presentaron declaración de ISV/ monitoreo de ISV	Direcciones Regionales, Departamentales y Oficinas Tributarias del Departamento de Asistencia al Cumplimiento	
	Índice de Satisfacción del Obligado Tributario			80%	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Porcentaje de Satisfacción	Direcciones Regionales, Departamentales y Oficinas Tributarias del Departamento de Asistencia al Cumplimiento
				<80%		Plan de Acción de mejoras en el índice de satisfacción del OT	
	Actualización Trimestral de preguntas frecuentes a nivel nacional			72	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Catálogo de preguntas frecuentes (Jefes de Asistencia)	Direcciones Regionales, Departamentales y Oficinas Tributarias del Departamento de Asistencia al Cumplimiento
				20		Catálogo de preguntas frecuentes (Coordinación de Facturación)	Direcciones Regionales de Asistencia al Cumplimiento
				4		Catálogo de preguntas frecuentes (Contact center)	Contact Center
	Número de expedientes resueltos de Facturación a nivel nacional			100%	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Solicitud de verificación (Prorroga)	Direcciones Regionales, Departamentales y Oficinas Tributarias del Departamento de Asistencia al Cumplimiento Operativo
				100%		Notificación de Documentos Fiscales no utilizados	
100%				Expedientes Varios			
Visitas a obligados tributarios con el fin de hacer cumplir los requisitos del régimen de facturación		732	Asistencia al Cumplimiento Normativo	Visitas a las imprentas para ejecutar el informe de inspección	Direcciones Regionales de Asistencia al Cumplimiento		

Fuente: (SAR, 2019)

En Plan Operativo Anual del servicio de Administración de Rentas en su indicador del objetivo 2 el nivel de satisfacción del Obligado tributario a medir en el servicio que se les brinda a es del 80%

H1: “El grado de satisfacción de los obligados tributario a gestionar es menor que 80%”.

H0: “El grado de satisfacción de los obligados tributario a gestionar es mayor o igual que 80%”.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El método cuantitativo también conocido como investigación cuantitativa, empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación,

además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población; y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado, y analizar toda la información numérica que se tiene (Hurtado León, 1997). El avance de esta investigación fue desarrollado implementando el enfoque cuantitativo (Marbán, 2019).

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, tipo de estudio no experimental; su diseño es transeccional “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri et al., 2007) En la figura que se muestra a continuación se describe el enfoque y métodos que se siguieron para el desarrollo de esta investigación:



**Figura 6. Enfoque**

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas

de investigación, además de cubrir los objetivos fijados (Hurtado de Barrera, 2007). Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. (Hernández-Sampieri, 2014). En la siguiente división se mostrará: Población, muestra, unidad de análisis y respuesta.

### 3.3.1 POBLACIÓN

Para esta investigación la población que se consideró fue la cartera de obligados Tributarios a Gestionar son los que esta obligados a presentar declaraciones ya se anual o mensual. Hernández Sampieri et al. (2014) Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

La población está conformada por los 48413 OTAGS de la ciudad de San Pedro Sula

### 3.3.2 MUESTRA

Hernández Sampieri et al. (2014) “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra”

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando es conocida la población es la siguiente:

$$1) \quad n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - P) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- 1) N = Total de la población
- 2)  $Z_{\alpha} = 1.64$  al cuadrado (si la seguridad es del 90%)
- 3) p = proporción esperada (en este caso 5% = 50%)
- 4) q = 1 - p (en este caso 1-0.05 = 50%)
- 5) d = precisión (en su investigación use un 5%).

Una población de 48413 OTAGS con un nivel de seguridad = 90%; Precisión = 5%, proporción esperada, asumamos que puede ser próxima al 5% (0.05); si no tuviese ninguna idea de dicha proporción utilizaríamos el valor  $p = 0.5$  (50%) que maximiza el tamaño muestra.

$$2) \quad n = \frac{N * Z^2 \alpha P * q}{d^2 * (N - P) + Z^2 \alpha * P * q}$$

$$n = \frac{(48413) * (1.64)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (48413 - 1) + (1.64)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{32,552.901}{121.03 + 0.672}$$

$$n = \frac{32,552.901}{121.702}$$

$$n = 267.480$$

Con base a los cálculos realizados se determinó el tamaño de la muestra y se define 271 encuestados.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

“Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1976). Para la unidad de análisis se tomó en consideración a los OTAGS de la ciudad de San Pedro Sula.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La capacidad de respuesta hace referencia en base a la escala de LIKERT es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica los siguientes niveles utilizados en la encuestas aplicada y los resultados se brindara en porcentaje.

**Tabla 8. Técnica de Likert**

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.

Para realizar la investigación con éxito fue necesario la utilización de técnicas e instrumentos que revelen datos congruentes y relevantes al estudio, que permitieron desarrollo de la validación de las variables en la investigación. En la siguiente división se detalla: instrumento, técnicas y procedimientos.

#### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri et al., (2014) “Un instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

El instrumento a utilizar es un cuestionario, como menciona Hernández Sampieri et al., (2014) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”



### 3.4.2 TÉCNICAS

Se detalla las técnicas utilizadas para la obtención de datos según el problema presentado en la investigación realizada. La técnica utilizada es la encuesta permitiéndonos la obtención de datos de forma eficiente y ágil, ya que es “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Casas Anguita et al., 2003).

### 3.4.3 PROCESO DE VALIDACION DEE LOS INSTRUMENTOS

para la medición de la confiabilidad de la encuesta escala de Likert se utilizó una muestra de 271 encuestas y mediante el uso del programa SPSS se obtuvo la siguiente información:

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,978	20

**Figura 7. Resultando un Alfa de Cronbach**

Se comprueba el nivel de confiabilidad de la encuesta escala de Likert, resultando un Alfa de Cronbach de 0.978 o 97.8% de confiabilidad.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta sección se presenta las fuentes de información que constituyeron todos los medios a través de los cuales se recopiló información, con el propósito de sustentar científicamente el estudio.

### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Este estudio contiene como fuente primaria las entrevistas realizadas a los OTAGS de la oficina de San Pedro Sula del Servicio de Administración de Rentas, en las que se detalla información recopilada. (Hernández-Sampieri, 2014) Las define de la siguiente manera: “Son las fuentes primarias utilizadas por el investigador para elaborar el marco teórico u otros propósitos; se incluyen al final del reporte, ordenadas alfabéticamente y siguiendo un estilo de publicaciones (APA, Harvard, Vancouver, etcétera).”

### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias utilizadas fueron referencias bibliográficas, libros relacionados al tema de investigación, páginas web, manuales, información contenida en los catálogos de CRAI, entre otros.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes de esta investigación hacen referencia a los inconvenientes que dificultaron su desarrollo, los cuales se detallan a continuación:

- 1) La confidencialidad del SAR en facilitar información interna de la empresa.
- 2) El tiempo limitado para la colocación de encuestas in situ.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez definida la metodología de investigación, se procede a recopilar la información a través de las técnicas e instrumentos.

### 4.1 CALIDAD DE SERVICIO

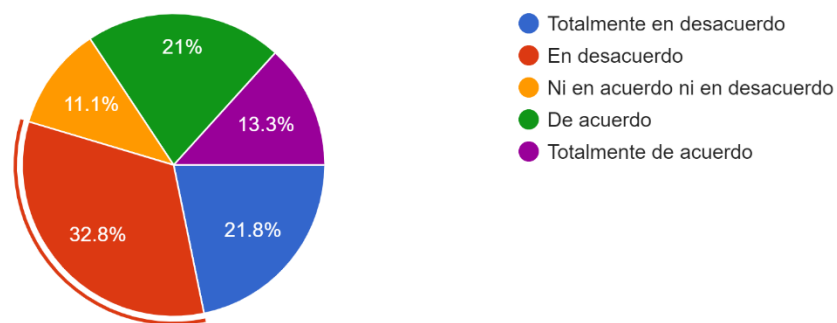
Con la finalidad de medir la satisfacción de los obligados tributarios (OTAGS), se presenta dentro del estudio los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada al segmento que se quiere llegar, que en este caso son los obligados tributarios a gestionar denominados (OTAG) en la oficina del SAR de grandes y pequeños en la ciudad de San Pedro Sula.

#### 4.1.1 ELEMENTOS TANGIBLES:

Tecnología: este indicador evaluado en el estudio, relevante para identificar la calidad del Servicio recibida por el SAR.

¿El SAR cuenta con equipos y tecnología de apariencia moderna?

271 respuestas



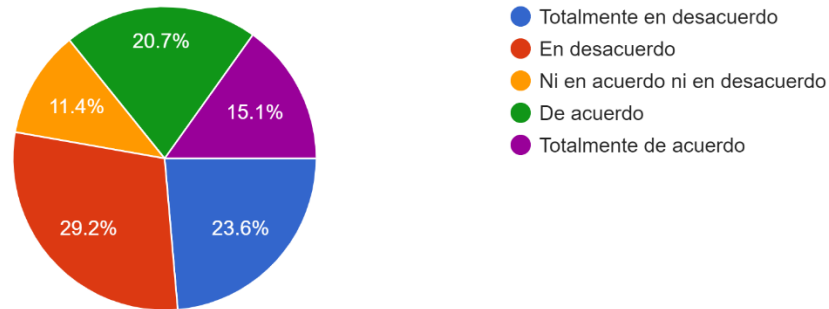
**Figura 8. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos tangibles, indicador tecnología.**

Del total de entrevistados, el 54.6 % manifiesta que el SAR no cuenta con tecnología moderna y únicamente una minoría del 34.3% manifiesta que el SAR cuenta con tecnología moderna siendo estos los datos más relevantes para evaluar en relación con tecnología.

## Instalaciones físicas: otro indicador de estudio evaluado para el servicio de calidad

¿Las instalaciones del SAR de SPS Cumplen con todas las especificaciones requeridas según la demanda de OT que recibe a diario para dar un buen servicio?

271 respuestas



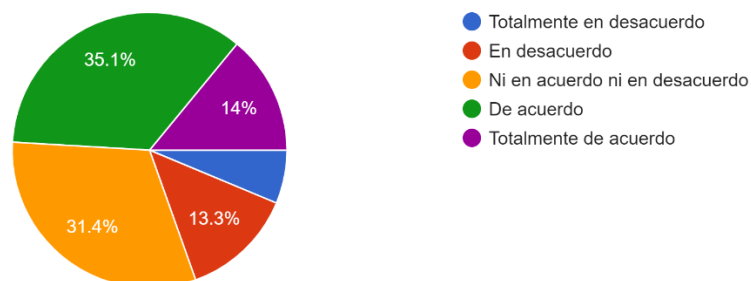
**Figura 9. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos tangibles, indicador instalaciones físicas.**

Del total de entrevistados, el 52.8% manifiesta que las instalaciones del SAR no cumplen con un buen servicio mientras que el 35.8% afirma que cumple con un buen servicio, considerándose estos los datos más relevantes para la evaluación.

Colaboradores: indicador evaluado en el estudio con el fin de medir si se está identificando las deficiencias del colaborador para el servicio de calidad.

¿Los colaboradores del SAR de SPS están fácilmente identificados para la atención al obligado tributario?

271 respuestas

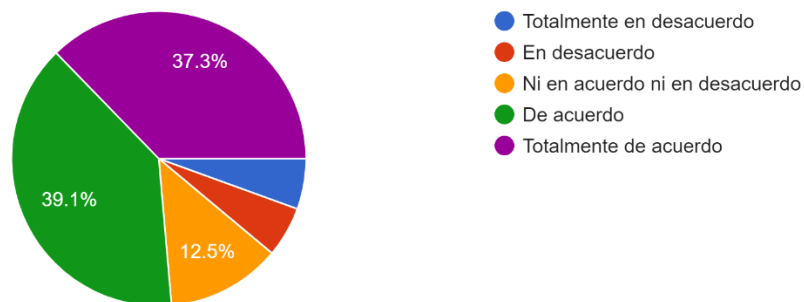


**Figura 10. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos tangibles, indicadores colaboradores.**

Dentro de la muestra, el 49.1% afirma que el colaborador del SAR está identificado para atención de servicio, mientras que el 31.4% no están en acuerdo ni en desacuerdo con la identificación del colaborador en el SAR, estos son los datos más relevantes en esta evaluación.

Material de soporte: indicador evaluado en el estudio con el fin de medir que cuentan con material visualmente agradable para el obligado tributario.

¿El SAR proporciona los materiales relacionados con el servicio (folletos, material de soporte)?  
271 &nbsp;respuestas



**Figura 11. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable elementos tangibles, indicadores materiales de soporte.**

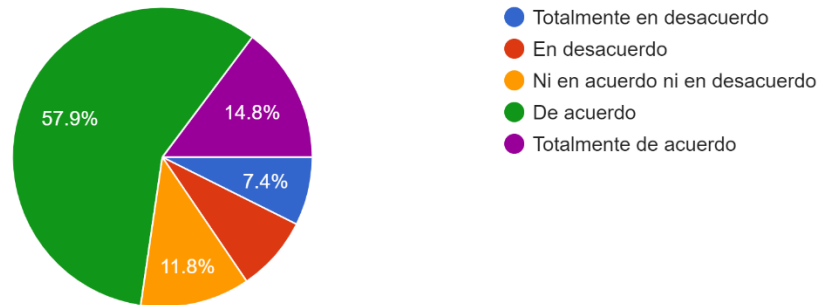
Dentro de la muestra, el 76.4% manifiesta que el SAR proporciona material de servicio, el 18% manifiesta que no se proporciona material de servicio, siendo esta última una minoría no relevante para dicho estudio.

#### 4.1.2 FIABILIDAD

Eficacia: indicador de estudio con el fin de medir si en el SAR se promueve el servicio como se le prometió al OTAGS, manejando de forma adecuada los problemas que surjan además de dar el servicio en el tiempo que se estipuló.

¿Cuando al obligado tributario se le presentan problemas el SAR de SPS da una pronta solución?

271 respuestas

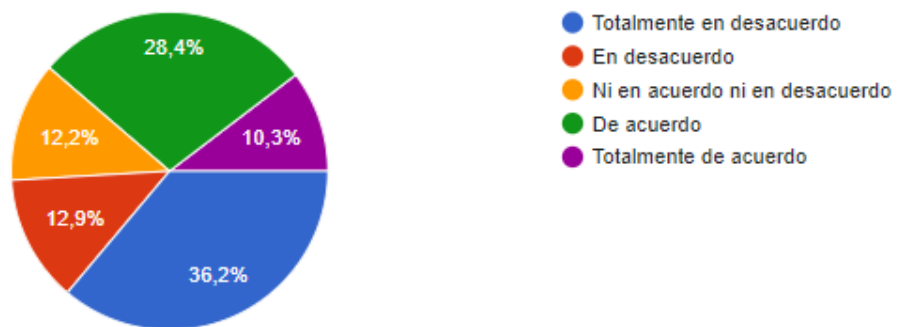


**Figura 12. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficacia.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 72.7% un total de 197 de 271 encuestados, afirman que el SAR da una pronta solución a problemas de los OTAGS, el 19.9% niega que el SAR da solución pronta a los problemas de los obligados tributarios a gestionar, siendo esta ultima una minoría no relevante para el estudio.

¿El SAR cumple con el tiempo estipulado de ley en las transacciones que se realizan en la oficina del SAR SPS?

271 respuestas



**Figura 13. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficacia.**

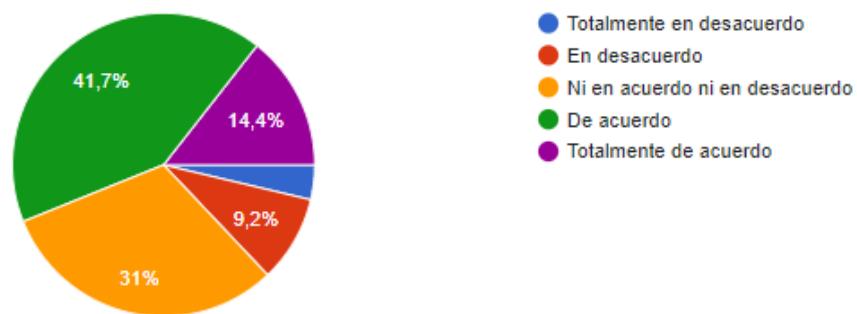
Dentro de la muestra, con una mayoría de 49.1% un total de 133 de 271 encuestados niega que el SAR realiza transacciones en el tiempo estipulado, el 38.7% 105 de 271 encuestados, está

conforme con el tiempo estipulado de las transacciones que realiza el SAR, estos son los datos más relevantes en esta evaluación.

Eficiencia: indicador de estudio con el fin de evaluar si en el SAR realizan un buen servicio desde la primera vez, manteniendo registros libres de errores, así mismo contar con personal capacitado para dar respuestas a las interrogantes que surjan de cada OTAGS.

¿En las oficinas de SPS el SAR realizar un buen servicio desde la primera vez?

271 respuestas

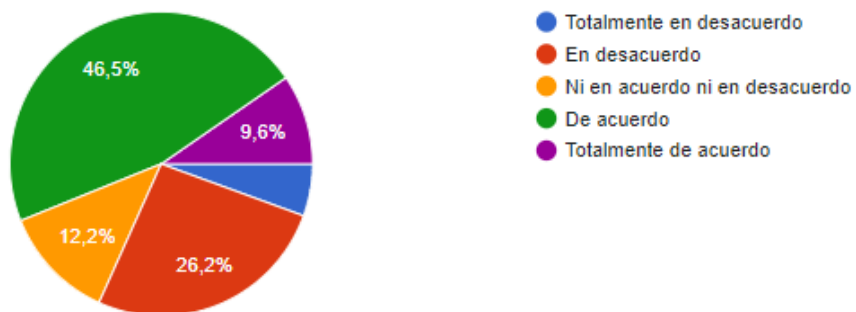


**Figura 14. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficiencia.**

Del total de entrevistados, el 56.100% afirma que el SAR realiza un buen servicio desde la primera vez y un 31% está ni en acuerdo ni en desacuerdo, siendo estos los datos más relevantes.

¿Se dan repuestas a las quejas y reclamos de los obligado tributario en el SAR de SPS?

271 respuestas

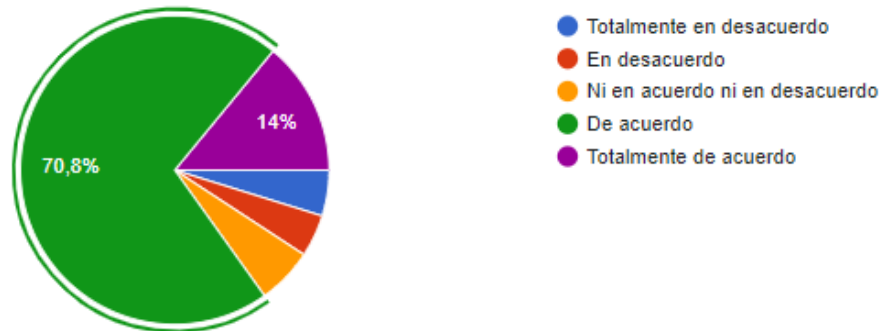


**Figura 15. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficiencia.**

Del total de entrevistados, el 56.1% un total de 156 de 271 encuestados afirma que los colaboradores dan respuestas a las quejas y reclamos, un 31.7% un total de 86 de 271 niega lo antes mencionado, siendo estos los datos más relevantes.

¿Se corrigen los errores cometidos en las transacciones en la oficinas del SAR SPS?

271 respuestas



**Figura 16. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable Fiabilidad, indicador Eficiencia.**

Del total de entrevistados, el 84.8% afirma que el SAR corrige los errores cometidos en transacciones y un 9.2% niega que el SAR corrige los errores cometidos en transacciones, siendo esta ultima una minoría no relevante para él estudio.

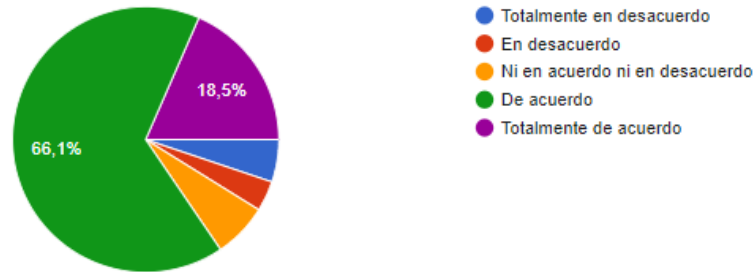
#### 4.1.3 CAPACIDAD DE RESPUESTA

Comunicación efectiva de los colaboradores: indicador evaluado en el estudio con el fin de medir si la información que se mantiene es clara y de fácil interpretación para los OTAGS.



¿Los términos que utiliza los colaboradores del SAR SPS es comprensible, claro y de fácil interpretación?

271 respuestas



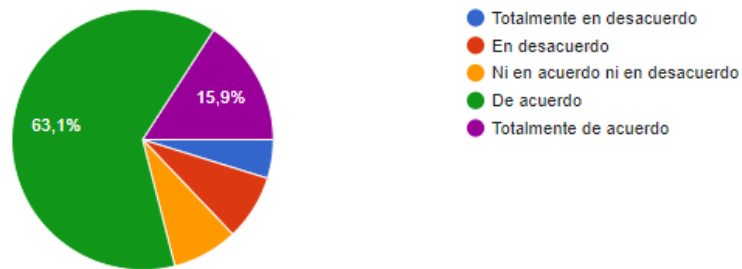
**Figura 17. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta, indicador comunicación efectiva de los colaboradores.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 84.6% un total de 229 de 271 encuestados manifiesta que en el SAR utilizan términos de forma clara y fácil, el 8.9% niega que el SAR utilizan términos de forma clara y fácil, siendo esto una minoría no significativa para dicho estudio.

Rapidez en el servicio: indicador evaluado en el estudio importante para medir si se responde de forma rápida las solicitudes de cada OTAGS.

¿Los colaboradores realizan un servicio rápido en cada transacción?

271 respuestas



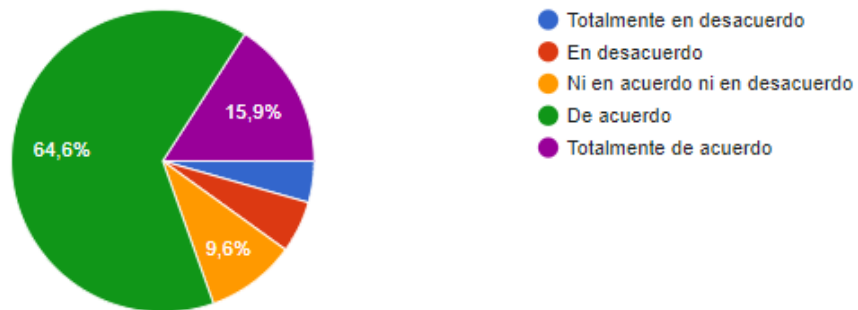
**Figura 18. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta, indicador Rapidez en el servicio.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 78.9% de encuestados, manifiestan que los colaboradores realizan un servicio rápido, el 12.9% manifiestan que los colaboradores no realizan un servicio rápido, siendo estos últimos una minoría no significativa para dicho estudio.

Disposición de brindar ayuda: este indicador mide la disposición que tiene el colaborador para ayudar al OTAGS.

¿En las oficinas del SAR SPS los colaboradores siempre esta dispuestos ayudar al obligado tributario?

271 respuestas



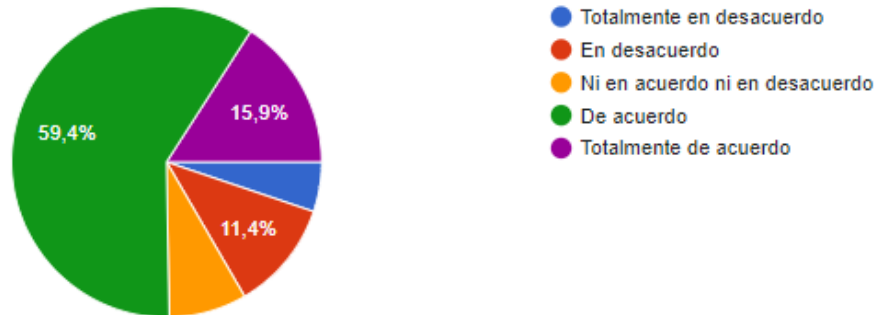
**Figura 19. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta, indicador disposición de brindar ayuda.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 80.5% de encuestados, opina que los colaboradores están siempre dispuestos a ayudar al OTAGS, siendo estos los datos más relevantes.

Disponibilidad de tiempo: indicador evaluado en el estudio mide si los colaboradores están preparados para responder en tiempo y forma las solitudes del OTAGS.

¿En las oficinas de SAR SPS los colaboradores responde oportunamente en tiempo y forma las preguntas que el obligado tributario requiera?

271 respuestas



**Figura 20. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable capacidad de respuesta, indicador disponibilidad de tiempo.**

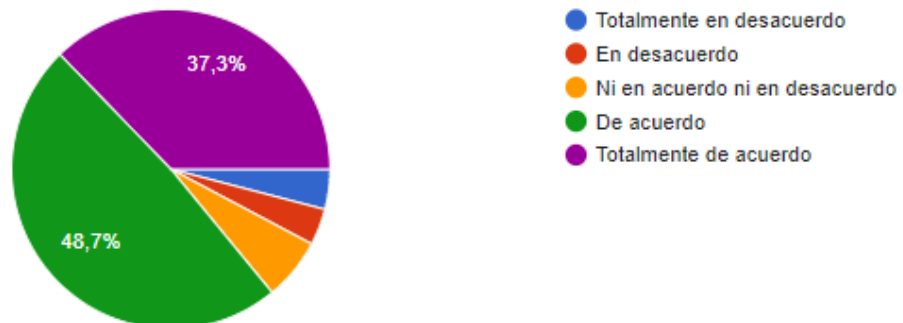
Dentro de la muestra, con una mayoría de 75.3%, 204 de 271 encuestados, manifiesta que los colaboradores responden las preguntas del OTAGS de forma rápida, el 16.6% 45 de 271 encuestado manifiestan que colaboradores siendo estos últimos una minoría.

#### 4.1.4 SEGURIDAD

Confianza: Este indicador evalúa el nivel de confianza que inspira el colaborador al OTGAS.

¿El actuar del colaborador del SAR SPS le brinda confianza al obligado tributario?

271 respuestas



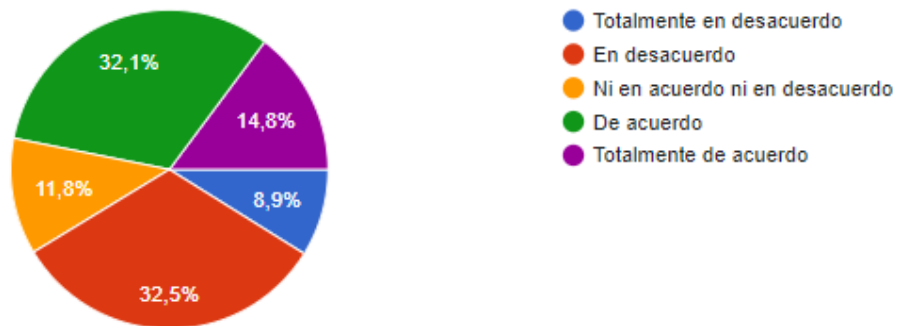
**Figura 21. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad, indicador confianza.**

Del total de entrevistados, el 86% afirma que el colaborador inspira confianza siendo este el dato más relevante del estudio.

Amabilidad: indicador evaluado en el estudio importante para medir la cortesía del colaborador del SAR para un servicio de calidad.

¿Los colaboradores del SAR de SPS son siempre amables con los obligados tributarios?

271 respuestas



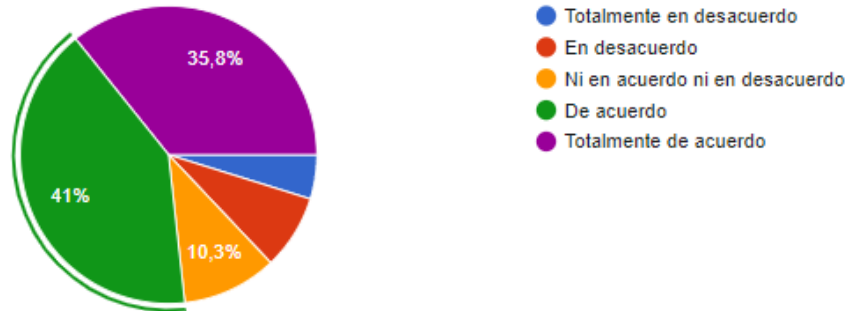
**Figura 22. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad, indicador amabilidad.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 46.9% 127 de 271 encuestados, manifiesta que los colaboradores del SAR son amables, mientras el 41.4% 112 de 271, encuestados, manifiestan que los colaboradores del SAR no son amables, siendo estos datos los más relevantes para el estudio.

Conocimiento de los procesos: indicador evaluado en el estudio para medir el nivel de respuesta y preparación del colaborador para responder las solicitudes del OTAGS.

¿Los colaboradores del SAR de SPS tiene el conocimiento suficiente para poder dar respuesta a las preguntas del obligado tributario?

271 respuestas



**Figura 23. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable seguridad, indicador conocimiento de los procesos.**

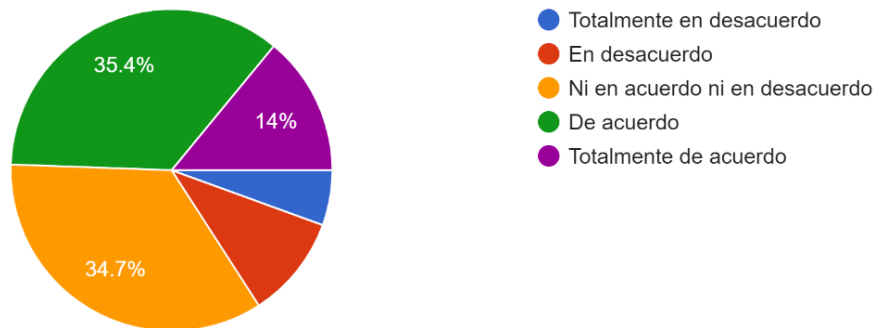
Del total de entrevistados, el 76.8% afirma que el colaborador tiene conocimiento para apoyo y un 12.9% niega que el colaborador tiene conocimiento para apoyo, siendo esto una minoría no significativa para el estudio.

#### 4.1.5 EMPATÍA

Horarios: Indicador evaluado en el estudio mide si el SAR brinda horarios de atención convenientes a los OTAG para ofrecer un servicio de calidad.

¿El SAR de SPS cuenta con horarios convenientes para todos sus obligados tributarios?

271 respuestas



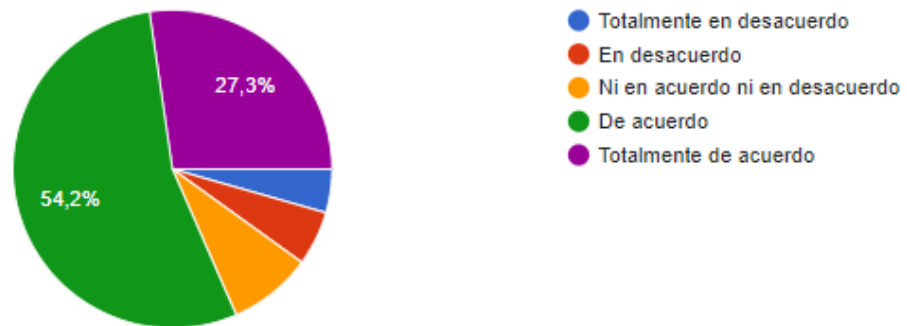
**Figura 24. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador horarios.**

Del total de entrevistados, el 49.4% asegura que el SAR tiene Horarios convenientes y, el 15.8% asegura que el SAR no tiene Horarios convenientes, pero hay un porcentaje alto del 34.7% de indiferentes siendo este último un porcentaje significativo para el estudio.

Atención personalizada: otro indicador evaluado en el estudio para medir el nivel de atención que dan los colaboradores, brindando atención individual, comprendiendo las necesidades de los OTAGS, para un servicio de calidad.

¿Los colaboradores brinda atención personalizada a los obligados tributarios?

271 respuestas



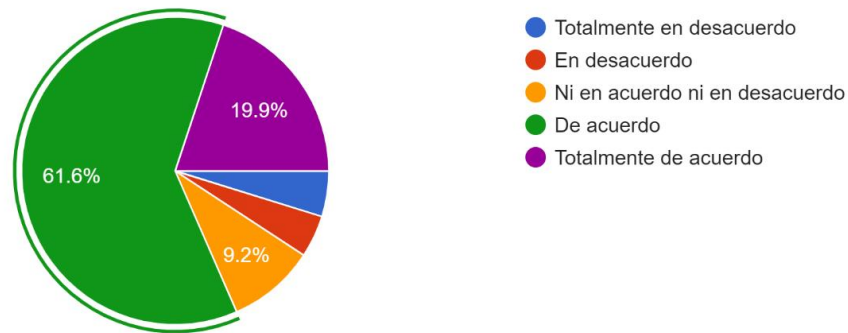
**Figura 25. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador atención personalizada.**

Del total de entrevistados, el 81.5% 221 de 271 encuestados, afirma que los colaboradores brindan atención personalizada, siendo estos datos los más relevantes para el estudio.

Comprender Necesidades: El ultimo indicador importante evaluado en el estudio para medir el nivel de comprensión que tienen los empleados, anteponiendo los intereses del OTAGS, para ofrecer un servicio de calidad.

¿Los colaboradores de la oficina de SAR SPS comprende las necesidades específicas de los obligados tributarios?

271 respuestas

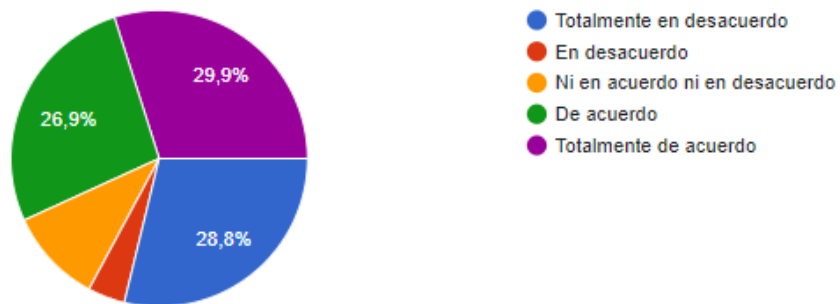


**Figura 26. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador Comprender Necesidades.**

Dentro de la muestra, con una mayoría de 81.5%, manifiesta que los colaboradores comprenden necesidades específicas de los OTAGS, mientras que el 9.2% manifiesta que los colaboradores no comprenden necesidades específicas de los OTAGS siendo estos últimos datos una minoría no significativa para el estudio.

¿Los Colaboradores de la oficina del SAR SPS esta capacitados para atender todo tipo de obligado tributario con diferentes necesidades?

271 respuestas



**Figura 27. Nivel de satisfacción por dimensiones de la variable empatía, indicador Comprender Necesidades.**

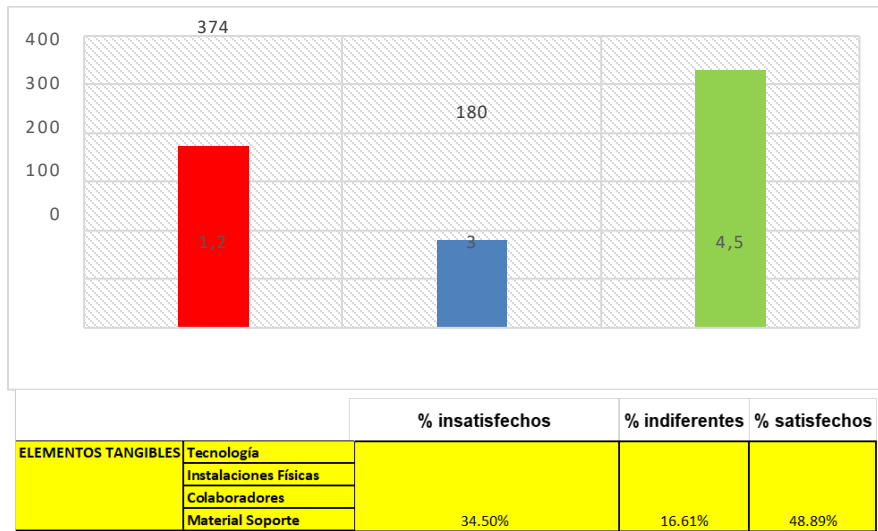
Dentro de la muestra, del total de entrevistados el 59.8%, 154 de 271 encuestados, afirman que los colaboradores están capacitados para el servicio que ofrecen a los OTAGS, el 32.9% 39 de

271 encuestados niegan que los colaboradores están capacitados para el servicio que ofrecen a los OTAGS siendo estos los datos importantes del estudio.

#### 4.2 DISEÑO DE CUESTIONARIO

La estructura del cuestionario del Modelo Servqual, está basado en 5 dimensiones, y de éstas surgen 22 de los cuales utilizamos 20 ítems (Matsumoto Nishizawa, 2014).

Para determinar la importancia de cada ítem, se maneja una escala de Likert 3 de 1 al 5, en donde, 1 representa el puntaje más bajo, es decir, cuando el cliente está en total desacuerdo, y 5 representa el puntaje más alto, es decir, cuando el cliente está muy de acuerdo con la pregunta.

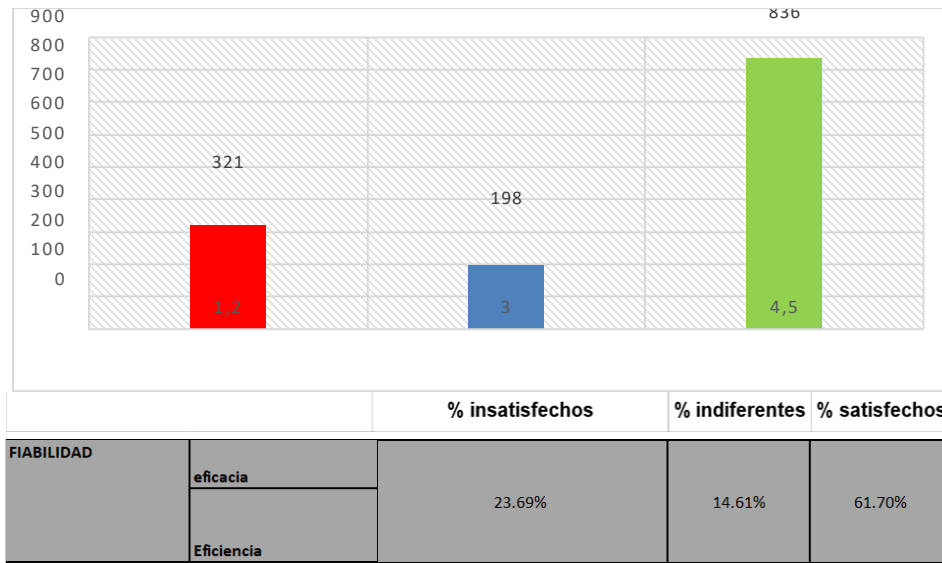


**Figura 28. Elementos tangibles**

Fuente: (Elaboración Propia)

Se hizo la sumatoria de todas las respuestas de la variable elementos tangibles podemos observar que la insatisfacción del obligado tributario a gestionar es alta y corriendo el riesgo que los detractores atraigan a los indiferentes.

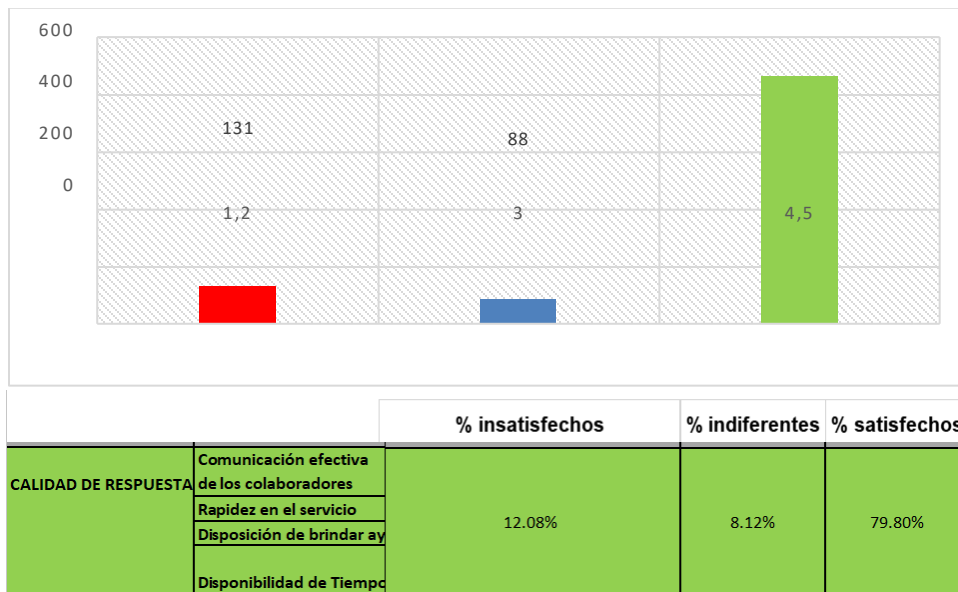




**Figura 29. Fiabilidad**

Fuente: (Elaboración Propia)

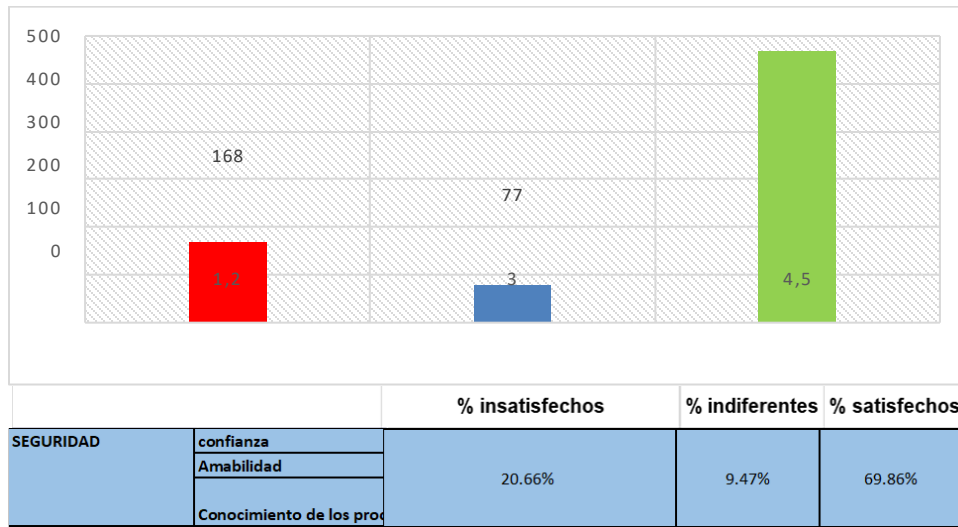
Cuando se hizo la sumatoria de todas las respuestas podemos notar que el nivel de satisfacción es mayoría para esta variable fiabilidad, pero observamos que tiene un nivel de insatisfacción del 23.69% debido a 2 ítem mencionados en la encuesta con alta insatisfacción.



**Figura 30. Calidad de respuesta**

Fuente: (Elaboración Propia)

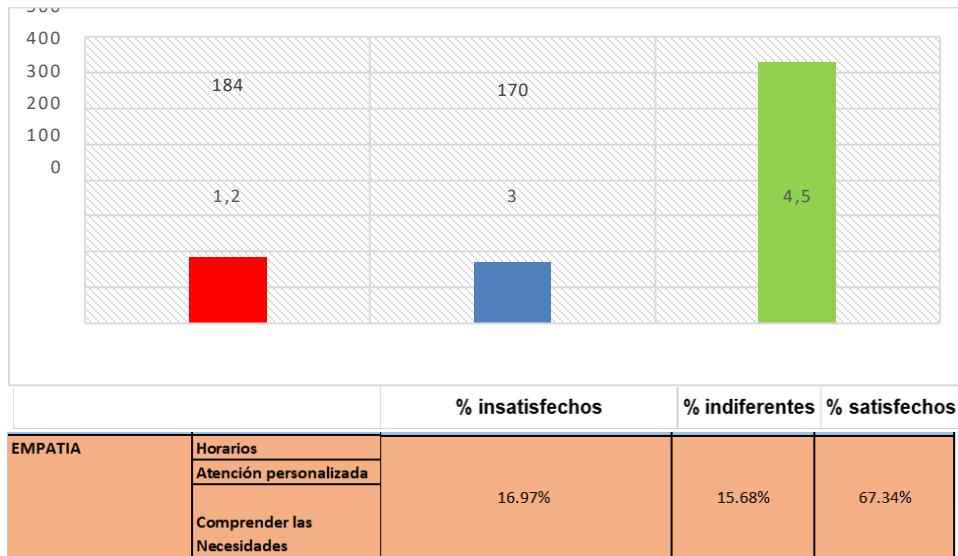
Para la variable calidad de respuesta los obligados tributarios tienen un nivel de satisfacción del 79.80% evaluándose comunicación efectiva, rapidez de servicio, ayuda, y disponibilidad de tiempo, alcanzando datos muy por encima de la insatisfacción que cuenta con un 12.08%.



**Figura 31. Seguridad**

Fuente: (Elaboración Propia)

Para la variable seguridad los obligados tributarios a gestionar tienen un nivel de satisfacción del 69.86%, aunque sus niveles son altos, hay un ítem que tiene alto el nivel de insatisfacción: ¿Los colaboradores del SAR de SPS son siempre amables con los obligados tributarios?



**Figura 32. Empatía**

Fuente: (Elaboración Propia)

Cuando se hizo la sumatoria de todas las respuestas de la variable empatía, podemos notar que el nivel satisfacción es de 67.34% obteniendo un buen resultado, al evaluar el indicador Comprender las Necesidades observamos el nivel de insatisfacción en uno de su ítem, aunque el nivel de insatisfacción de la sumatoria total es bajo con 16.97% se debe considerar el aspecto antes mencionado.

#### 4.3 ANALISIS DE LAS RESPUESTAS

Los 271 encuestados están satisfechos en un 65%, se identificó la proporción de respuestas totales que indican satisfacción tomando respuestas 4 y 5 divididas entre el total de preguntas en el experimento.

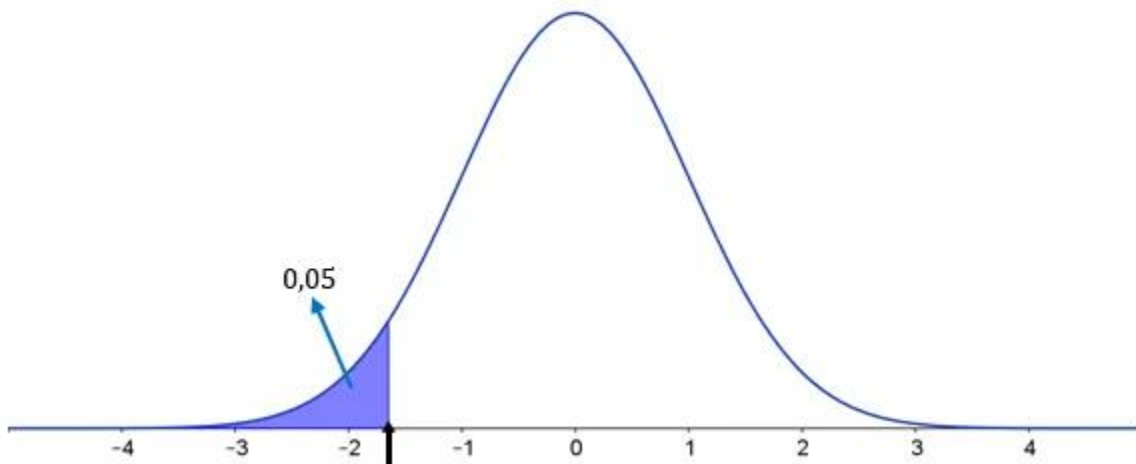
**Tabla 9. Análisis de las respuestas**

VARIABLES	INDICADORES	Encuestados	1,2	3	4,5	% insatisfechos	% indiferentes	% satisfechos
ELEMENTOS TANGIBLES	Tecnología	271	374	180	530	34.50%	16.61%	48.89%
	Instalaciones Físicas	271						
	Colaboradores	271						
	Material Soporte	271						
FIABILIDAD	eficacia	271	321	198	836	23.69%	14.61%	61.70%
		271						
	Eficiencia	271						
		271						
CALIDAD DE RESPUESTA	Comunicación efectiva de los colaboradores	271	131	88	865	12.08%	8.12%	79.80%
	Rapidez en el servicio	271						
	Disposición de brindar ayuda	271						
	Disponibilidad de Tiempo	271						
SEGURIDAD	confianza	271	168	77	568	20.66%	9.47%	69.86%
	Amabilidad	271						
	Conocimiento de los procesos	271						
EMPATIA	Horarios	271	184	170	730	16.97%	15.68%	67.34%
	Atención personalizada	271						
		271						
	Comprender las Necesidades	271						
		5420	1178	713	3529	21.73%	13.15%	65.11%

Fuente: Elaboración Propia

## 4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

### 4.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS DE UNA PROPORCIÓN



**Figura 33. Grafica de hipótesis**

Con un Pvalue menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula, los obligados tributarios a gestionar están satisfechos por debajo del 80%

**Tabla 10. Test de hipótesis**

Z Test of Hypothesis for the Proportion	
Data	
Null Hypothesis $\pi =$	0.8
Level of Significance	0.05
Number of Items of Interest	3529
Sample Size	5420
Intermediate Calculations	
Sample Proportion	0.651107011
Standard Error	0.0054
<b>Z Test Statistic</b>	<b>-27.4040</b>
Lower-Tail Test	
Lower Critical Value	-1.6449
<b>p -Value</b>	<b>0.0000</b>
<b>Reject the null hypothesis</b>	

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo con los resultados se rechaza la hipótesis nula la cual afirma que: El grado de satisfacción de los obligados tributario a gestionar es mayor o igual que 80%” con la existencia de evidencia estadística la satisfacción de los obligados tributarios a gestionar es del 65%
- 2) En cuanto al primer objetivo se pudo determinar con la existencia de evidencia estadística que el nivel de insatisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de elemento tangibles es de 34.50 % y con el riesgo que los indiferentes 16.61% cambie de opinión.
- 3) En cuanto al segundo objetivo se pudo determinar con la existencia de evidencia estadística que el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de Fiabilidad es de 61.70%
- 4) En cuanto al tercer objetivo se pudo determinar con la existencia de evidencia estadística que el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de Calidad de Respuestas es de 79.80%
- 5) En cuanto al cuarto objetivo se pudo determinar con la existencia de evidencia estadística que el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de seguridad es de 69.80%
- 6) En cuanto al quinto objetivo se pudo determinar con la existencia de evidencia estadística que el nivel de satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en la dimensión de empatía es de 67.34%

## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se debe brindar a los colaboradores que desarrollan sus funciones en atención a los obligados Tributarios a gestionar capacitaciones, esto con el fin de brindar un servicio de calidad, esto repercute en la satisfacción de los obligados Tributarios a gestionar.
- 2) Se debe hacer evaluaciones a cada colaborador con el fin de brindar un servicio cordial y respetuoso tanto en atención presencial como en llamada telefónica, procurando un trato personalizado, respondiendo a cada una de sus necesidades, en las oficinas del Servicio de Administración de Rentas.
- 3) La administración Tributaria debe mantenerse a la vanguardia con la tecnología implementando un servicio en línea, esto con el fin de descongestionar instalaciones y ventanillas del SAR en las oficinas principales, agilizando el servicio con el fin de simplificar los trámites para brindar un servicio de calidad.
- 4) Es oportuno que la Administración Tributaria elabore y ejecute un plan de acción después de los resultados obtenidos en la investigación, este debe estar enfocado en mejorar el índice de satisfacción de los obligados tributario, atendiendo con prioridad las dimensiones: Elementos tangibles, Fiabilidad, Empatía.

## CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Factor que influye a que las instalaciones del SAR de SPS no cumplan con todas las especificaciones requeridas según la demanda de los obligados tributarios que reciben a diario para dar un buen servicio:

SAR en San Pedro Sula, informó que están recibiendo a un promedio de 331 personas diarias en tramites solicitud de RTN.

Más de 120,000 contribuyentes atiende anualmente la oficina regional del Servicio de Administración de Rentas (SAR) en San Pedro Sula, además de los contribuyentes de San Pedro Sula atiende a los ciudadanos de otros municipios.

En un día bajo, el personal atiende a un promedio de 500 usuarios, pero por lo general son 800 al día.

Wendy Gámez, Directora Regional Noroccidental del SAR en San Pedro Sula, informó que están recibiendo a un promedio de 500 personas diarias.

La mayoría llega a solicitar el RTN para persona natural; es decir, para hacer trámites bancarios, celebrar contratos, conseguir un empleo y hasta casarse.

En un número menor, los comerciantes individuales o micros, pequeños y medianos empresarios requieren el RTN jurídico. Anualmente, el SAR emite más de 40,000 RTN tanto a empresas como a personas naturales (Baquedano, 2020).

Esto hace que las oficinas se saturen de obligados tributarios que no tributan.

### 6.1 PROPUESTA # 1

Implementar una herramienta informática que será desarrollada para dar servicio a los Obligados tributarios (personas naturales) del SAR. de esta forma estos puedan visitar como

gestionar el servicio en línea para solicitar la emisión de su documento tributario RTN, evitando de esta manera la saturación de las instalaciones regionales.

## 6.2 ALINEAMIENTO DEL PROYECTO

Propósito del proyecto: El sistema informático tendrá como propósito primordial la facilidad de servir al contribuyente de forma rápida, ágil y eficiente en el servicio.

## 6.3 OBJETIVO

- 1) Sistematizar el servicio de emisión de RTN al obligado tributario.
- 2) Establecer los diferentes atributos con los que contara la herramienta.
- 3) Enfoque de animar al usuario a utilizar la tecnología como recurso confiable
- 4) Revisar e instalar los necesario para el funcionamiento óptimo del servicio.
- 5) Desarrollo del sistema informático y sus dependencias requeridas.

## 6.4 REQUERIMIENTO DE ADQUISICIÓN

El sistema deberá contar con tecnología de punta para alcanzar grandes visitas de contribuyentes para gestionar el servicio:

### 1) Servidores:

- 1.1) Microsoft IIS (Solicitud de usuarios)
- 1.2) ASP.net/Microsoft C#
- 1.3) Microsoft SQL Reporting Services
- 1.4) Microsoft SQL Server

### 2) Lado Cliente:



2.1) ASP.net/HTML5

2.2) CCS3

2.3) JavaScript

## 6.5 EXTENSIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO

### 1) Etapa I: Gestiones para el proyecto

1.1) Proceso de iniciación del proyecto gestionando la integración del acta de constitución.

1.2) Gestionar la comunicación del registro a los interesados.

### 2) Etapa II: Diseños a implementar

2.1) Diagramar modelo a ser implementado

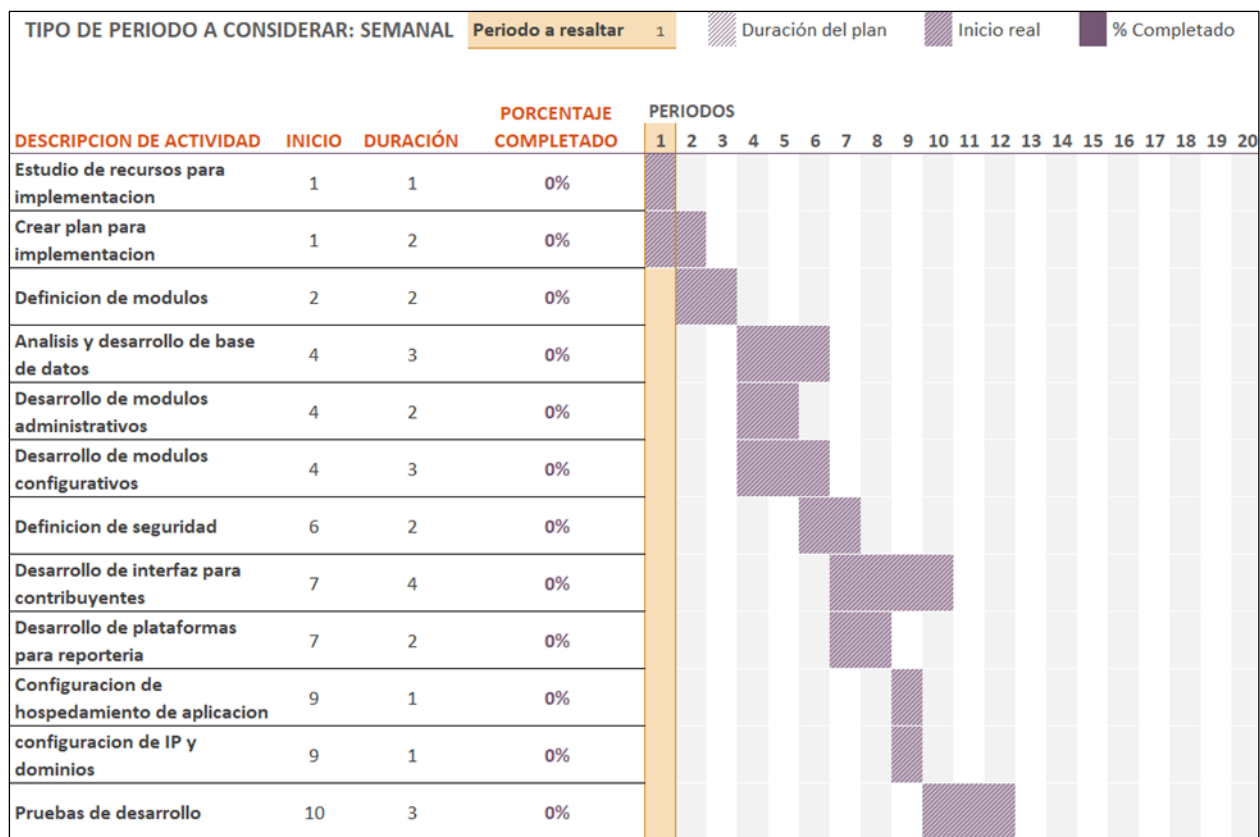
2.2) Interfaz o Front-end del contribuyente

2.3) Animaciones si estas fueran necesarias

2.4) Distribución del flujo de trabajo a ser desarrollado

## 6.6 HITOS PRINCIPALES

Analizar la situación presentada conlleva hacer una distribución de tareas que deberán ser planeadas mediante un planeador de actividades para el proyecto, el siguiente cronograma de tareas detalla los periodos en que estas serán cumplidas con el tiempo necesario de estas:

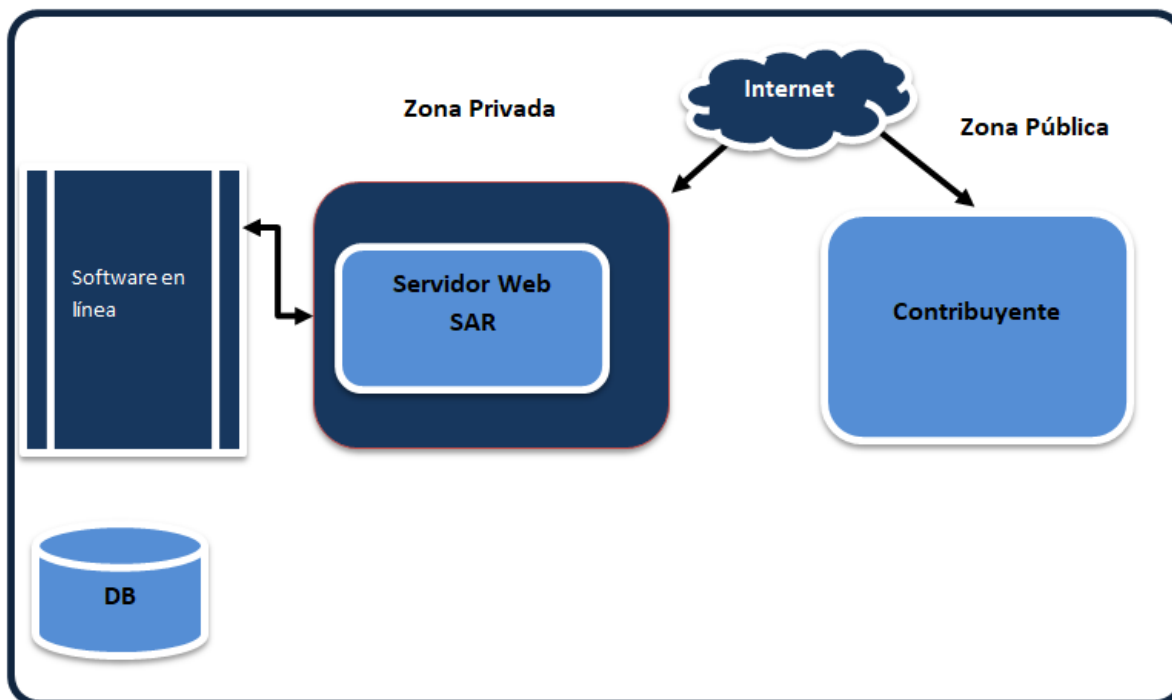


**Figura 34. Planeador de proyectos / Diagrama gantt**

Fuente: (Elaboración Propia)

## 6.7 PRESUPUESTO A CONSIDERAR

- 1) Proveedor de internet: \$0.00
- 2) Recursos de hardware y software: \$0.00
- 3) Estimación del trabajo en equipo: \$0.00
- 4) \*Presupuesto considerado dentro del presupuesto actual de la organización.



**Figura 35. Funcionamiento estructural del proyecto**

Fuente: (Elaboración Propia)

## 6.8 IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS

- 1) **Aplicación Web activada:** La aprobación del proyecto y el correcto desarrollo del sistema permitirá que se haga la publicación de la herramienta de gestiones en los servidores del SAR y esta se convierta en una aplicación d uso público.
- 2) **Base de datos:** Al finalizar el desarrollo del sistema, se deberá seleccionar el equipo para alimentar la base de datos con información real.
- 3) **Pruebas iniciales:** Evaluar los puntos de comportamiento de satisfacción y líneas de errores presentadas.



**Figura 36. Estructura de procesos para el servicio en línea**

Fuente: (Elaboración Propia)

## 6.9 LANZAMIENTO Y FINALIZACIÓN

Al completar la obra y esta se haga pública al contribuyente, se estará monitoreando las visitas y operaciones realizadas para visualizar los resultados de rendimiento y obtener a la vez las estadísticas de uso del software.

### 6.9.1 PROPUESTA

Implementación de un programa de capacitación de calidad al servicio con el fin de aumentar la satisfacción de los obligados tributarios a gestionar en las oficinas de San Pedro Sula de medianos y pequeños el Servicio de Administración de Rentas.

### 6.9.2 INTRODUCCIÓN

En la actualidad estamos en un mundo tan competitivo donde se debe innovar en el servicio que se brinda para satisfacer las necesidades de los obligados tributarios, por ser la institución encargada del recaudo de los tributos los ciudadanos espera un servicio de calidad, rápido y eficiente por lo que la Administración Tributaria debe caracterizarse por brindar un servicio de calidad así como lo dicen su visión, por eso es primordial que las oficinas de San Pedro del SAR

inicie capacitaciones con sus colaboradores esto para mejorar la actitud de los colaboradores y para que brinde un trato personalizado y amable a los obligados Tributarios a gestionar.

### 6.9.3 JUSTIFICACIÓN

Con los resultados obtenidos de la investigación de la calidad de Servicio en las oficinas de San Pedro Sula del Servicio de Administración de Rentas para medianos y pequeños, se determinó que existe deficiencia en el servicio que se brinda, por lo que se propone Capacitación de Servicio de calidad donde se involucre todo personal que se involucre en la atención del Obligado tributario a gestionar desde guardias y jefes.

### 6.9.4 OBJETIVO

Implementar un programa de capacitaciones trimestral para aumentar la satisfacción de los obligados tributarios a gestionar de las oficinas de San Pedro Sula en El Servicio de Administración de Rentas.

#### 6.9.4.1 OBJETIVO ESPECÍFICO:

- 1) Motivar a los colaboradores, para así poder lograr los objetivos y visión basados en la calidad del servicio y satisfacción de Servicio de Administración de Rentas.
- 2) Realizar encuesta mensualmente que mida todas las dimensiones de la calidad de servicio.
- 3) Aumentar el conocimiento de los colaboradores y habilidades referente a las relaciones interpersonales, servicio de calidad y satisfacción del OTAGS

### 6.9.5 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Con el desarrollo de la propuesta se pretende que El Servicio de Administración de Rentas de la oficina de San Pedro Sula de medianos y pequeños a los OTAGS adquiera reconocimiento, posicionamiento, motivación de los colaboradores, el aumento de la rentabilidad y de los estándares de calidad en el servicio al OTAGS

### 6.9.6 ENFOQUES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En el desarrollo se considera entrenamientos grupales, los que suelen ser lo ideal para aprender nuevas tácticas de abordaje y resolución de situaciones complejas, son útiles para incentivar la búsqueda de nuevas formas de comunicación que contribuyan mejorar cada contacto, pueden enseñarnos cómo transformar las quejas en herramientas de retención y en fuentes de valiosa de información, contribuyen a mejorar los estándares de calidad optimo, de calidad otorgada, y fundamentalmente, de calidad percibida por los obligados tributarios a gestionar

### 6.9.7 MODALIDAD DE CAPACITACIÓN TÉCNICAS APLICADAS EN SU LUGAR DE TRABAJO.

- 1) Realización de encuestas mensual a los OTAGS para analizar su visión sobre el servicio que la oficina de San Pedro Sula del SAR de medianos y pequeños les esta brindado.
- 2) Visitas incógnitas al lugar de trabajo, con el fin de tener la situación precisa de las fallas de la oficina en lo que respecta al servicio al cliente.
- 3) Se solicitará a la UNITEC por medio del convenio que existe con el SAR para que pueda ser la encargada de brindar los seminarios de Servicios de Calidad y Satisfacción según las necesidades que presenta la oficina de San Pedro Sula.
- 4) Concientizar a los colaboradores para que pueda aprovechar al máximo el proceso de cambio, la cual va enfocada a cumplir la visión del Servicio de Administración de Rentas la cual es brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.
- 5) Seminarios que proporciona técnicas para aprender a dar un mejor servicio, motivación para llevarlo a la práctica durante el proceso de atención en ventanilla a los OTAGS.
- 6) Realización de seminarios en el aula de capacitaciones que tendrán por finalidad dar a conocer a los participantes el propósito y lograr un cambio de actitud hacia la institución, hacia el obligado tributario a gestionar y en su vida cotidiana.

7) Evaluación escrita y práctica con dinámicas en el mismo lugar de trabajo.

Elementos de diseño para la evaluación de la Capacitación. Para ver los resultados de los colaboradores que participaron de la capacitación, se realizará una encuesta de evaluación, con los siguientes antecedentes.

- 1) El nivel de servicio ofrecido
- 2) El nivel de servicio proporcionado
- 3) El nivel de servicio percibido por el OTAGS

#### 6.9.8 PLAN DE EVALUACIÓN

- 1) Se realizará una encuesta de lecciones aprendidas a los integrantes del programa de capacitación, tomando en cuenta su opinión del seminario que realizó.
- 2) Evaluación del grado de conocimiento que obtuvieron los participantes del programa de capacitación y cómo han desarrollado los objetivos de aprendizajes establecidos.
- 3) Se efectuarán evaluaciones prácticas realizadas por supervisores y jefes en terreno con el fin de verificar cuanto fue lo aprendido por el participante.
- 4) Evaluación de desempeño por parte de los participantes del curso del programa de capacitación, verificando los cambios en la conducta de trabajo.
- 5) Análisis trimestral del impacto que produjo la capacitación de los colaboradores en lo que respecta a la atención de los OTAGS y superación de expectativas del SAR.

CRONOGRAMA DE CAPACITACION SERVICIO DE CALIDAD									
2020				MARZO	ABRIL	JULIO	AGOSTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NUMERO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS						
1	Visita de control 1	Departamento Asistencia Nacional	Analista de Nacioanl de Asistencia	26					
2	Excelecia en servicio al OTAGS	Departamento de Capacitaciones y Departamento de	Agentes ,Analista, Y guardias		4 y 5				
3	Visita de control 2	Departamento Asistencia Nacional	Analista de Nacioanl de Asistencia			22			
4	Servicio de Calidad	Capacitaciones y Departamento de Secretaria y	Agentes ,Analista, Y guardias				15 y 16		
5	Visita de control 3	Departamento Asistencia Nacional	Analista de Nacioanl de Asistencia					20	
6	Servicio al OTAGS y resolucion de conflictos	Departamento de Capacitaciones y Departamento	Agentes ,Analista, Y guardias						4 y5

**Figura 37. Test de cronograma**

Fuente: (Elaboración Propia)



## BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (2019). *El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio* -.  
<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Arbós, L. C. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Arenal Laza, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001*. Editorial Tutor Formación.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bvunitecvirtualsp/detail.action?docID=5635498>
- ASISGE. (2019). *La satisfacción del cliente en ISO 9001—Artículos—Asisge*.  
<http://www.asisge.com/editorial/la-satisfaccion-del-cliente-en-iso-9001>
- Atamari, M., & Maricruz, M. (2017). Calidad de servicio eléctrico y satisfacción de los usuarios de Electro Puno S.A.A. – sede Azángaro periodo 2016. *Universidad Nacional del Altiplano*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4941>
- Baquedano, K. (2020). *El SAR emitió 40,000 registros tributarios*. Diario La Prensa.  
<https://www.laprensa.hn/sanpedro/1345736-410/el-sar-emitió-40000-registros-tributarios>
- Beetrack. (2019). *¿Cómo medir la satisfacción del cliente?: Indicadores y herramientas*.  
<https://www.beetrack.com/es/blog/medir-la-satisfaccion-del-cliente>
- Bozada, S. P. T., Pinczay, D. E. Á., Valencia, J. F. O., Cercado, M. del P. Q., Reyes, S. G. S., Vásquez, A. E. O., Moreira, A. E. P., & Plúa, C. R. C. (2017). *Prácticas de innovación y gestión de la calidad en las organizaciones: Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos*. 3Ciencias.
- Calidad, S. L. para la. (2000). *Sociedad LatinoAmericana para la Calidad*.

- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538.
- CEO-UDEA. (2000). *Una herramienta para evaluar el servicio: El Servqual*. UDEA.  
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1613/1266>
- Clinic Cloud. (2019, enero 14). 20 frases célebres sobre la investigación científica. *Clinic Cloud*.  
<https://clinic-cloud.com/blog/frases-celebres-sobre-la-investigacion-cientifica/>
- Concepto.de. (2018). *Servicio al Cliente: Concepto, Elementos e Importancia*.  
<https://concepto.de/servicio-al-cliente/#ixzz6CMsUSSTB>
- CreceNegocios. (2015, octubre 30). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*.  
CreceNegocios. <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Diario El Herald. (2018). *Hondureños aportarán 108,400 millones de lempiras en impuestos en 2019*. <https://www.elheraldo.hn/economia/1216866-466/hondure%C3%B1os-aportar%C3%A1n-108400-millones-de-lempiras-en-impuestos-en-2019>
- Durán, D. N. H. G., Murrieta, D. J. A. O., García, D. J. C. G., Obando, D. J. G., & Jarcia, M. E. M. (2018). *El Ingeniero, Los Negocios Y La Mercadotecnia*. Palibrio.
- Falk, T., Hammerschmidt, M., & Schepers, J. J. L. (2010). The service quality-satisfaction link revisited: Exploring asymmetries and dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 288-302. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0152-2>
- Fernández, S. C. (2013). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ferrer, J. (2010). Metodología De La Investigacion. *Metodología De La Investigacion*.  
[http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable\\_03.html](http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html)

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrera, O., & Aida, L. (2015). *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras*. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13647>
- Hodges, Y. (2013). *Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe*. USAID/LAC.  
[https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC\\_TaxBook\\_Ch%206%20-%20SPANISH.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC_TaxBook_Ch%206%20-%20SPANISH.pdf)
- Hughes, J., & Sharrock, W. (2016). *Ssociólogos | Blog de Actualidad y Sociología—Blog de Actualidad y Sociología*. Ssociólogos | Blog de Actualidad y Sociología.  
<https://ssociologos.com/>
- Hurtado de Barrera, J. (2007). *Metodología de la investigación. Una comprensión holística*. Ediciones Quirón- Sypal.
- Hurtado León, I. (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio* (1. ed.). Episteme Consultores Asociados.
- Intelectum. (2018). Servicio Al Cliente. *Intelectum*. <https://intelectum.net/servicio-al-cliente/>
- Laza, C. A. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. UF0036. Tutor Formación.
- Lopez, S. (2018). *Calidad Del Servicio Al Cliente*.  
[https://www.academia.edu/11332905/CALIDAD\\_DEL\\_SERVICIO\\_AL\\_CLIENTE\\_EN\\_EL\\_SALON\\_QUISKEYA\\_1\\_1](https://www.academia.edu/11332905/CALIDAD_DEL_SERVICIO_AL_CLIENTE_EN_EL_SALON_QUISKEYA_1_1)
- Marbán. (2019). *Método cualitativo y cuantitativo*. 1, 25.

- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 34, 181-209.
- Muñoz, M. (2016). *Propósito De Vida, El Por Qué Y Para Qué Vivir*. Palibrio.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: Foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90021-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90021-X)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing; Greenwich*, 64(1), 12.
- Pereiro, J. (2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9001—Artículo*.  
[https://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](https://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)
- Revista Summa. (2015, julio 27). ¿En qué países de Centroamérica pagamos más impuestos al hacer las compras? *Revista Summa*. <https://revistasumma.com/en-que-paises-de-centroamerica-pagamos-mas-impuestos-al-hacer-las-compras/>
- Russell, J. (2013, agosto 28). 20 Frases célebres de la atención al cliente. *Tu Voz*. <https://www.tu-voz.com/20-frases-celebres-de-la-atencion-al-cliente/>
- Sánchez, J. G. (2017). *UF0926—Diseño y organización del almacén*. Editorial Elearning, S.L.
- SAR. (2019). *SAR / Servicio de Administración de Rentas de Honduras*. <http://www.sar.gob.hn/>
- Selltiz, C. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Rialp.
- Tersek, I. (2016). *Los 7 secretos del servicio al cliente*.  
<http://imedogla.blogspot.com/2016/05/los-7-secretos-del-servicio-al-cliente.html>
- USAID - LPFM. (2013). *Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe* (Capítulo 6. Servicios al Contribuyente, p. 27).

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC\\_TaxBook\\_Ch%206%20-%20SPANISH.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/LAC_TaxBook_Ch%206%20-%20SPANISH.pdf)

Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. A. (2007). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Ecoe Ediciones : Universidad de la Sabana.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA

#### **Plan para mejorar la satisfacción del obligado tributario (OTAGS) en el área de ventanilla, centro virtual de medianos y pequeños en el SAR de San Pedro Sula**

Encuesta con el fin de sustentar el trabajo de tesis de postgrado del estudio de mejora de satisfacción al OTAGS.

**\*Obligatorio**

**1. ¿El SAR cuenta con equipos y tecnología de apariencia moderna? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**2. ¿Las instalaciones del SAR de SPS Cumplen con todas las especificaciones requeridas según la demanda de OT que recibe a diario para dar un buen servicio? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

**3. ¿Los colaboradores del SAR de SPS están fácilmente identificados para la atención al obligado tributario? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. **¿El SAR proporciona los materiales relacionados con el servicio (folletos, material de soporte)? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. **¿Cuando al obligado tributario se le presentan problemas el SAR de SPS da una pronta solución? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. **¿El SAR cumple con el tiempo estipulado de ley en las transacciones que se realizan en la oficina del SAR SPS? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. **¿En las oficinas de SPS el SAR realizar un buen servicio desde la primera vez? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. **¿Se dan repuestas a las quejas y reclamos de los obligado tributario en el SAR de SPS? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. **¿Se corrigen los errores cometidos en las transacciones en la oficinas del SAR SPS? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. **¿Los términos que utiliza los colaboradores del SAR SPS es comprensible, claro y de fácil interpretación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. **¿Los colaboradores realizan un servicio rápido en cada transacción? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. **¿En las oficinas del SAR SPS los colaboradores siempre esta dispuestos ayudar al obligado tributario? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. **¿En las oficinas de SAR SPS los colaboradores responde oportunamente en tiempo y forma las preguntas que el obligado tributario requiera? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



14. **¿El actuar del colaborador del SAR SPS le brinda confianza al obligado tributario? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. **¿Los colaboradores del SAR de SPS son siempre amables con los obligados tributarios? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. **¿Los colaboradores del SAR de SPS tiene el conocimiento suficiente para poder dar respuesta a las preguntas del obligado tributario? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. **¿El SAR de SPS cuenta con horarios convenientes para todos sus obligados tributarios? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. **¿Los colaboradores brinda atención personalizada a los obligados tributarios? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. ¿Los colaboradores de la oficina de SAR SPS comprende las necesidades específicas de los obligados tributarios? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. ¿Los Colaboradores de la oficina del SAR SPS esta capacitados para atender todo tipo de obligado tributario con diferentes necesidades? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo