

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**La Calidad de Servicio en la Central de
Consultas de la Administración Tributaria**

Informe de Suficiencia

**Para Optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

Javier Durand Solis

Lima – Perú

2002

Un Agradecimiento único a mis
padres por su apoyo y consejo, y un
agradecimiento especial a mi familia
por impulsarme en mis objetivos

**La Calidad de Servicio en la Central de
Consultas de la Administración Tributaria**

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCION

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	1
1.1.1.	Visión	1
1.1.2.	Misión.....	2
1.1.3.	Fin Institucional	3
1.1.4.	Propósito Institucional	3
1.1.5.	Resultados Esperados	3
1.2.	DIAGNOSTICO FUNCIONAL	4
1.2.1.	Tributos Administrados.....	4
1.2.2.	Organización	8

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1.	DEFINICION DE CALIDAD DE SERVICIO.....	10
2.2.	IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO	10
2.3.	COMPONENTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	11
2.3.1.	La Atención a la Calidad	11
2.3.2.	La Atención al Cliente	11
2.3.3.	La Atención al Personal de Contacto	12
2.3.4.	La Atención a la Comunicación.....	13
2.3.5.	La Atención para gestionar la calidad	14

CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

3.1.	DESCRIPCION DE LA REALIDAD Y JUSTIFICACION	16
3.2.	FORMULACION DEL PROBLEMA	18
3.2.1.	Problema General.....	18
3.2.2.	Problemas Específicos.....	18
3.3.	FORMULACION DE OBJETIVOS	18
3.3.1.	Objetivo General	18
3.3.2.	Objetivos Específicos.....	19
3.4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS.....	19
3.5.	DELIMITACION DEL ESTUDIO	20
3.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	21

CAPITULO IV: PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1.	ANALISIS DE RESULTADOS	23
4.2.	INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	31
4.2.1.	De la Atención a la Calidad.....	31
4.2.2.	De la Atención al Cliente	31
4.2.3.	De la Atención al Personal de Contacto.....	31
4.2.4.	De la Atención a la Comunicación	32
4.2.5.	De la Atención para Gestionar la Calidad	32

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	CONCLUSIONES	33
5.1.1.	Conclusión General.....	33
5.1.2.	Conclusiones Específicas	33
5.2	RECOMENDACIONES.....	35

GLOSARIO DE TERMINOS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS:

ANEXO 01: “ENCUESTA: Cinco Puntos de la Calidad de Servicio”

ANEXO 02: “Ponderación”

ANEXO 03: “ALTERNATIVAS DE MEJORA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO”

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Sistema Tributario Nacional
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- Tributos Administrados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- Calidad de Servicio
- Componentes de la Calidad de Servicio
- Central de Consultas de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada “La Calidad de Servicio de la Central de Consultas de la Administración Tributaria”, busca fundamentalmente demostrar la importancia que tiene una correcta Calidad de Servicio; para lograr un óptimo resultado en la gestión de la Central de Consultas de la Administración Tributaria. El crecimiento en el requerimiento de orientación, exige una mayor eficiencia en la capacidad de respuesta y por ende en la Calidad de Servicio. Este hecho se ve reflejado en la mayor exigencia que tiene la Central de Consultas.

Observando esto, la solución radica en mantener un crecimiento homogéneo en los cinco componentes de la Calidad de Servicio, en especial en la Atención al Personal de Contacto, el cual se constituye en el punto mas bajo en esta evaluación, y requiere un análisis posterior y periódico para verificar su evolución.

La Calidad de Servicio, en la central de consultas mantiene un nivel medianamente aceptable en los componentes evaluados, aunque la Atención a la Calidad se constituye en una de las fortalezas de la Calidad de Servicio. La importancia de cada uno de sus componentes es la misma. Por lo que la mejora debe involucrar estos cinco componentes por igual.

INTRODUCCION

La Calidad de Servicio en las organizaciones privadas es una necesidad y un requisito para su posicionamiento en el mercado, con los cambios constantes en las necesidades de los clientes, este interés en la Calidad de Servicio se esta extendiendo además a las organizaciones públicas, ya que el fin de la creación de las organizaciones públicas es el de servicio.

El objetivo principal del presente informe es establecer alternativas de mejora para los componentes de la Calidad de Servicio. Esto involucra recomendaciones al proceso inherente a la absolución de consultas.

La mejora de los procesos tiene sus limitaciones en la falta de dinamismo, al compararlo con una entidad privada. Aunque se han logrado algunos cambios con respecto al Personal de Contacto, esto se ha visto reflejado por el incremento de charlas sobre el tema: "Calidad de Servicio" en el último año.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1.1. Visión

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) aspira a que al cabo de cinco años (marzo del 2006):

- Los contribuyentes, informados de sus derechos y obligaciones tributarias, perciban por parte del personal de la SUNAT una preocupación permanente por atenderlos, con productos y servicios de calidad. Para ello, contará con la capacidad institucional necesaria para atender y asistir al contribuyente de manera efectiva, oportuna, precisa y con sistemas eficaces y procedimientos uniformes.
- Los contribuyentes mejoren su cumplimiento tributario, debido a la capacidad técnica de la SUNAT en la generación de riesgo, la detección del incumplimiento y la aplicación de sanciones efectivas, conforme a ley.
- Tenga la capacidad institucional para promover de manera permanente el desarrollo personal y profesional de sus

trabajadores, brindándoles un ambiente de trabajo que contribuya de manera importante al cumplimiento eficaz de sus labores.

- Tenga la capacidad institucional para mantener un bajo nivel de costos operativos indirectos (no vinculados a sus responsabilidades de servicios a los contribuyentes y a la generación de riesgo).
- La imagen de la SUNAT percibida por la opinión pública y los contribuyentes, sea la de una institución honesta que contribuya, junto con otros organismos públicos, a formular una política tributaria equitativa, uniforme, de amplia base tributaria, con pocos impuestos y, con tasas moderadas y uniformes.
- Cuento con capacidad institucional para asegurar que los sistemas y la información tributaria de los contribuyentes, sea reservada y utilizada sólo para fines técnico-tributarios.

1.1.2. Misión

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), tiene por misión institucional:

"Contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país, a partir del establecimiento de una relación honesta y justa con los contribuyentes que, vía la provisión de servicios de calidad al contribuyente y la generación

efectiva de riesgo, permita asegurar la ampliación de la base tributaria y un adecuado nivel de recaudación."

1.1.3. Fin Institucional

El objetivo superior o fin institucional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria es contribuir al financiamiento sostenible del proceso de desarrollo económico, social e institucional del país.

Este fin será alcanzable bajo el supuesto que la política macroeconómica y, particularmente la política fiscal (gasto e inversión públicas, así como el financiamiento del sector público) son consistentes en términos de los objetivos de asignación eficiente de recursos, crecimiento económico, estabilidad macro-económica y distribución del ingreso.

1.1.4. Propósito Institucional

El propósito u objetivo institucional de la SUNAT es administrar de manera honesta y eficiente la recaudación equitativa de tributos.

Este propósito institucional es alcanzable bajo el supuesto que se recupere el ritmo de actividad económica global del país.

1.1.5. Resultados Esperados

Con la finalidad de asegurar el logro del propósito institucional, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)

espera que en el transcurso de los próximos cinco años se alcancen los siguientes cuatro resultados esperados, los mismos que responden a cada una de las líneas de acción estratégicas identificadas:

- El contribuyente esté satisfecho con los productos y servicios de calidad provistos por la nueva SUNAT y cuente con las facilidades para cumplir sus obligaciones, al menor costo indirecto posible.
- El contribuyente perciba riesgo efectivo y disuasivo que eleve la probabilidad de declaración y pago correcto de sus obligaciones tributarias.
- El personal SUNAT cuente con las condiciones de trabajo adecuadas para realizar su labor, y esté capacitado, motivado e involucrado en la orientación institucional.
- El público en general tenga una opinión positiva del accionar técnico y eficiente de la nueva SUNAT.

1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 Tributos Administrados

En mérito a facultades delegadas, el Poder Ejecutivo, mediante Decreto Legislativo No. 771 dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, vigente a partir desde 1994, con los siguientes objetivos:

- Incrementar la recaudación.

- Brindar al sistema tributario una mayor eficiencia, permanencia y simplicidad.
- Distribuir equitativamente los ingresos que corresponden a las Municipalidades.

El Código Tributario constituye el eje fundamental del Sistema Tributario Nacional, ya que sus normas se aplican a los distintos tributos. De manera sinóptica, el Sistema Tributario Nacional puede esquematizarse de la siguiente manera (ver Cuadro 1):

Cuadro 1. Sistema Tributario Nacional



Con el fin de lograr un sistema tributario eficiente, permanente y simple se dictó la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional (Decreto Legislativo N° 771), vigente a partir del 1 de enero de 1994.

Los principales tributos que administra la SUNAT son los siguientes:

- **Impuesto General a las Ventas:** Es el impuesto que se aplica en las operaciones de venta e importación de bienes, así como en la prestación de distintos servicios comerciales, en los contratos de construcción o en la primera venta de inmuebles.
- **Impuesto a la Renta:** Es aquél que se aplica a las rentas que provienen del capital, del trabajo o de la aplicación conjunta de ambos.
- **Régimen Único Simplificado:** Es un régimen simple que establece un pago único por el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas (incluyendo al Impuesto de Promoción Municipal). A él pueden acogerse únicamente las personas naturales o sucesiones indivisas, siempre que desarrollen actividades generadoras de rentas de tercera categoría (bodegas, ferreterías, bazares, puestos de mercado, etc.) y cumplan los requisitos y condiciones establecidas.
- **Impuesto Selectivo al Consumo:** Es el impuesto que se aplica sólo a la producción o importación de determinados

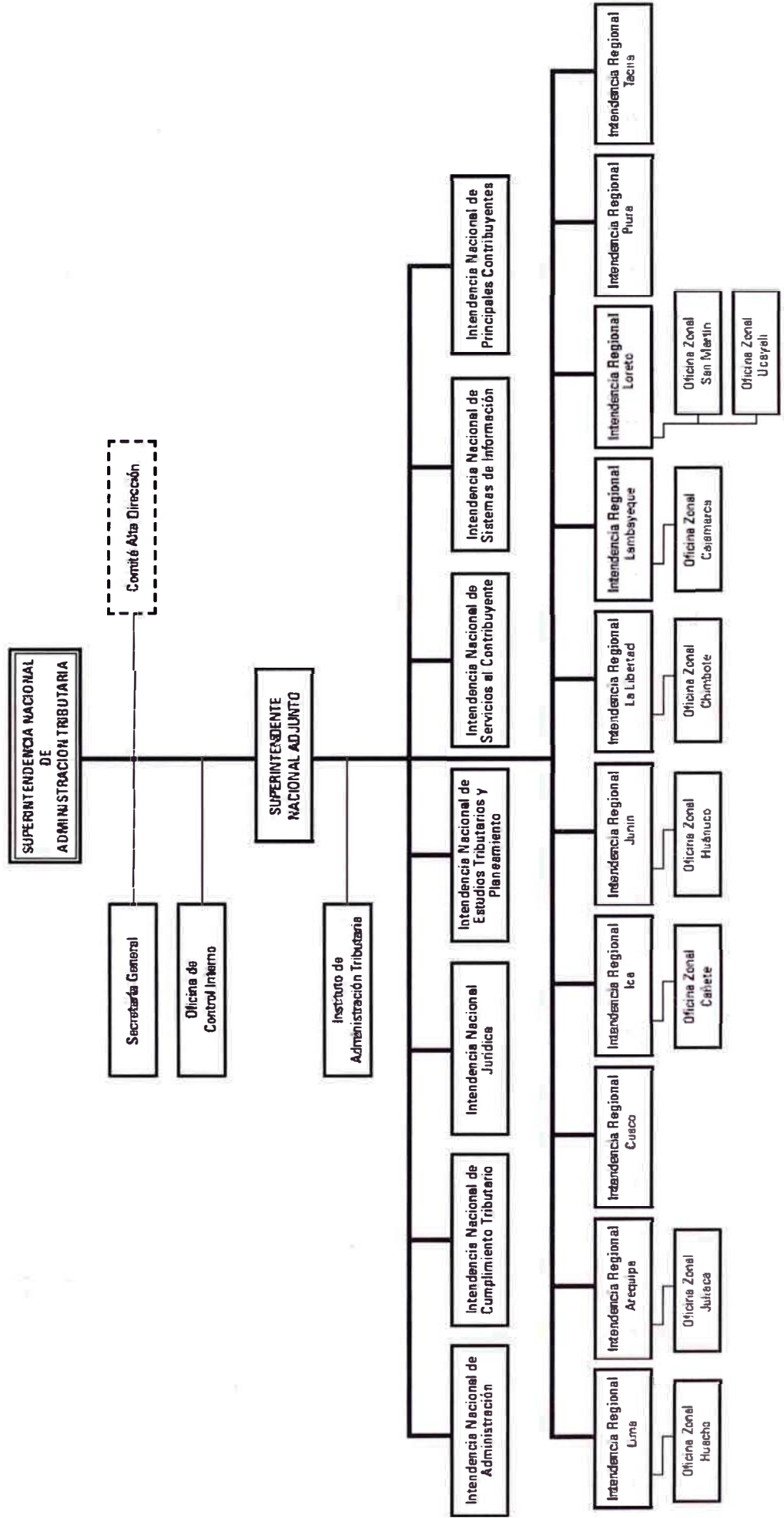
productos como cigarrillos, licores, cervezas, gaseosas, combustibles, etc.

- **Impuesto Extraordinario de Solidaridad:** A partir del 1 de septiembre de 1998, este impuesto sustituyó a la Contribución al Fondo Nacional de Vivienda (FONAVI). La tasa vigente es 5%, y se aplica sobre las remuneraciones que abonan los empleadores y sobre las rentas que perciben los trabajadores y profesionales independientes.
- **Impuesto de Solidaridad en favor de la Niñez Desamparada:** Son sujetos de este impuesto las personas que soliciten la expedición o revalidación de pasaportes.
- **Impuesto a las Acciones del Estado.** A partir del 1 de enero del 2001, se gravó la propiedad de las acciones del Estado, con una tasa del 5%. Es aplicable a las empresas cuyo capital, de manera directa o indirecta, pertenece íntegramente al Estado.
- **Aportaciones al ESSALUD y a la ONP:** Mediante la Ley N° 27334 se encarga a la SUNAT la administración de las citadas aportaciones, manteniéndose como acreedor tributario de las mismas el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP).

1.2.2 Organización

La SUNAT es una institución pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, tiene por finalidad administrar y aplicar los procesos de recaudación y fiscalización de los tributos internos, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias. Para ello cuenta con la Intendencia Nacional de Principales Contribuyentes, la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario, la Intendencia Nacional de Sistemas de Información, la Intendencia Nacional de Planeamiento, la Intendencia Nacional de Administración, la Intendencia Nacional Jurídica; 10 Intendencias Regionales, así como 21 Oficinas Remotas, (ver Organigrama).

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. DEFINICION DE CALIDAD DE SERVICIO

La Calidad esta concebido como las características que llevan a un producto a satisfacer las necesidades o requerimientos del consumidor final. Podemos concluir que la Calidad de Servicio solo es una extensión de esta definición, o de cualquier otra interpretación que se realice sobre la calidad, pero considerando además que esto es aplicado a un producto intangible El Servicio.

2.2. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Si conocemos al servicio como un producto inmaterial ofrecido a un cliente, su importancia radica en el impacto inicial y propiamente en el desarrollo del servicio, el cual logrará, en principio, satisfacer las necesidades comunicadas al cliente y posteriormente la fidelidad del mismo, lo que además constituirá una atracción para más clientes.

La Calidad de Servicio no solamente debe darse entre Cliente/Organización además debe darse para los clientes internos, en ese

sentido se logrará una optimización de los procedimientos internos y un incremento de la productividad.

2.3. COMPONENTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Para asegurar con éxito una Calidad de Servicio para sus clientes, es imprescindible la presencia de cinco elementos clave, necesarios en una empresa para tener Calidad de Servicio.

2.3.1. La Atención a la Calidad

Este Esfuerzo trata de asegurarse de que toda persona en la organización tiene una definición común y compartida de la Calidad de Servicio. Los cuales no deben crear dudas sobre lo que se busca obtener y ofrecer con la Calidad de Servicio.

Los integrantes de la organización no solo deben conocer y manejar estos conceptos sino además deben estar conscientes de que su aplicación conllevará a un mejoramiento de la Calidad de Servicio, siendo este concepto único en la organización se podrá esperar de los integrantes un resultado coherente, y no una interpretación individual sobre este concepto.

2.3.2. La Atención al Cliente

La atención al cliente significa que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad

número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos.

La Calidad de Servicio no se verá mejorada hasta que cada persona de la organización comprenda que su trabajo, su promoción depende por completo del cliente. Si el cliente no es el elemento central de la organización, esta corre el riesgo de desaparecer.

Las organizaciones que olvidan al cliente corren el riesgo de quedar obsoletas a los requerimientos del mismo, ésta es sin duda la razón principal de la quiebra del 90% de las empresas de nueva creación.

Cuando el cliente no es el objetivo principal de la compañía imaginan que el cliente estará siempre allí para “pagar”, reclaman mayores ventajas, salarios mas elevados, sin vincular sus esfuerzos a la satisfacción del cliente.

2.3.3. La Atención al Personal de Contacto

Se trata de ocuparse del personal que esta en contacto con el cliente a fin de que pueda servir al cliente en forma amable y convivencial. Es importante tratar bien a este personal para aliviar la presión procedente del hecho de que está continuamente expuesto al público. La Atención al Personal de Contacto significa que es preciso ayudarlo y equiparlo para que pueda ser eficaz en su trabajo.

Cuando definimos Cliente y aseguramos que el Servicio que ofrecemos se basa en el Cliente; debemos tener en cuenta que tenemos dentro de la Organización Clientes, este es nuestro cliente interno al cual debemos satisfacer mucho antes, para que nuestro Servicio al Cliente externo funcione óptimamente, este cliente interno del cual una parte es el personal de contacto, es el que va a entregar la imagen de la Organización al exterior, cuando ofrezca ayuda, cuando salude, cuando resuelva un problema, cuando sea reconocido por el cliente, estas actitudes no solo permanecen entre el Cliente/Personal de Contacto, sino que se extiende o traslada al Cliente/Organización.

2.3.4. La Atención a la Comunicación

Este esfuerzo supone asegurarse de que el mensaje comunicado está de acuerdo con el nivel de Calidad de Servicio dado. Se trata de un esfuerzo particular para evitar la mala interpretación de la Calidad de Servicio que pueda tener el cliente y evitar falsas expectativas.

El cliente satisfecho es el que no ve demasiada diferencia entre lo que espera y lo que realmente logra se ha recurrido con frecuencia a la publicidad para desarrollar mensajes que realzan el nivel de Calidad de Servicio. Esto se hace probablemente con demasiada frecuencia, y, además, con tendencia a sublimar la realidad. Sin

embargo se olvida que la comunicación con los clientes se lleva a cabo de muchas formas: La rapidez, el modo de responder el teléfono, la documentación, los folletos, todo comunica algo al cliente.

Cuando la organización no se ocupa de la forma como se comunica con sus clientes, estos perciben señales contradictorias. Como muchos servicios son intangibles y no pueden ensayarse, el cliente juzga la Calidad de Servicio por lo que le rodea: Los locales, el aspecto de la gente, la comunicación oral; el cliente no arriesga, enfadado, frustrado y confuso por estos signos contradictorios, optará por ya no acceder al servicio, y en la mayor parte de los casos no se lo hará saber.

2.3.5. La Atención para gestionar la calidad

Este último esfuerzo, pero no el menor, atañe a la dirección, puesto que todas las acciones y comportamientos deben demostrar un compromiso real para con la Calidad de Servicio.

Se trata de la Atención para gestionar la Calidad. Es el modo como los directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas, lo que supondrá la diferencia, lo que hará que el personal crea o no en una verdadera implicación en la Calidad de Servicio

La mayoría de los programas de calidad fracasan porque, lo que la dirección comunica en sus discursos, fiestas anuales, ó las entrevistas, es muy distinto de lo que hace. La gente juzga sobre la implicación en un programa, un objetivo o un esfuerzo, recibiendo señales concretas de esta implicación.

Estos cinco esfuerzos son totalmente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de Calidad de Servicio.

La intangibilidad de los servicios hace que el cliente juzgue "Al Servicio" en su conjunto y no en sus componentes. De allí que toda la organización debe estar orientada al servicio

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

3.1. DESCRIPCION DE LA REALIDAD Y JUSTIFICACION

La Atención a la Calidad, la Atención al Cliente, la Atención al Personal de Contacto, la Atención a la Comunicación, y la Atención para Gestionar la Calidad, son elementos claves para tener una efectiva Calidad de Servicio.

Estos 5 elementos son totalmente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de Calidad de Servicio. La intangibilidad de los servicios hace que el usuario juzgue el servicio en su conjunto y no en sus componentes, de allí que toda la organización debe estar orientada al servicio.

La Central de Consultas es una unidad de Atención al Contribuyente que pertenece a la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente, el servicio que brinda es en el ámbito nacional para lo cual cuenta con 50 profesionales de las distintas carreras de Derecho, Contabilidad, é Ingeniería, los cuales se encargan de Orientación al Contribuyente en los distintos aspectos Tributarios e Informáticos.

La Central de Consultas presenta deficiencias en la Calidad tales como el no manejo único de una definición común de la Calidad de Servicio, el personal de Atención dado su escaso número para la atención de llamadas se encuentra con un alto nivel de agotamiento. Asimismo la dirección establece que el Orientador Telefónico debe brindar una orientación que no llegue a invadir los límites de una asesoría. Estos factores conllevan a generar malestar en el contribuyente.

Este hecho ha generado diversos cuestionamientos de contribuyentes, orientadores, supervisores y directivos sobre la relación Calidad de Servicio y los efectos de esta en la imagen de la Administración Tributaria. Así se ha considerado trascendente analizar la Calidad de Servicio de la Central de Consultas, con el propósito de conocer la Administración de la Calidad de Servicio y plantear mejoras al proceso.

Por otra parte el estudio contribuirá a contrastar con datos de la Administración Tributaria los datos encontrados en otras instituciones. La investigación es viable pues se dispone de los recursos necesarios.

3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

3.2.1. Problema General

¿Como mejorar la Calidad de Servicio en la Central de Consultas de la Administración Tributaria?

3.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿De que manera mejorar la Atención a la Calidad?
- b) ¿De que manera mejorar la Atención al Cliente?
- c) ¿De que manera mejorar la Atención al Personal de Contacto?
- d) ¿De que manera mejorar la Atención a la Comunicación?
- e) ¿De que manera mejorar la Atención a la Gestión?

3.3. FORMULACION DE OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Analizar la Calidad de Servicio con la finalidad de plantear alternativas de mejora en la Central de Consultas de la Administración Tributaria

3.3.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la Problemática de la Atención a la Calidad con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- b) Determinar la Problemática de la Atención al Cliente con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- c) Determinar la Problemática de la Atención al Personal de Contacto con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- d) Determinar la Problemática de la Atención a la Comunicación con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- e) Determinar la Problemática de la Atención para Gestionar la Calidad con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.

3.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas orientadas a recabar información sobre la Calidad de Servicio en la institución en estudio. (ver Anexo 01)

Para la elaboración de esta encuesta se utilizaron temas específicos como son: los cinco componentes de la Calidad de Servicio; para desarrollar estos elementos se tomo como punto de partida la problemática tratada en

reunión de Focus Group el cual fue llevado a cabo en grupos de 10 personas de la Central de Consultas.

3.5. DELIMITACION DEL ESTUDIO

La presente investigación se realizó en la Central de Consultas de la Intendencia Nacional de Servicios al Contribuyente de la Administración Tributaria.

3.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TIEMPO	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
FOCUS GROUP (PROBLEMÁTICA)	1 d	Levantamiento de información sobre la problemática existente en la central de consultas. 10 integrantes del personal de contacto.	Puntos de vista diferentes de acuerdo a la formación profesional de cada uno de los integrantes
ANALISIS DE CALIDAD DE SERVICIO	2 d	Selección de los cinco componentes de la Calidad de Servicio, y su incidencia en la Central de Consultas de acuerdo a la problemática presente.	Poco desarrollo de temas basados en Calidad de Servicio
ELABORACION DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	2 d	Separación de los componentes de la Calidad de servicio. y selección de los puntos más representativos para evaluar en cada uno de ellos	
TOMA DE MUESTRA	1 d	Llenado de la encuesta por el personal de contacto.	Encuesta de regular extensión, por lo que se toma un tiempo aproximado de 7 a 15 minutos.
ANALISIS DE RESULTADOS	2 d	Tabulación, observación, y análisis de la encuesta elaborada	Asignación de puntajes con pocas opciones, para no dar lugar a puntos intermedios de evaluación

CAPITULO IV

PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a) Determinar la Problemática de la Atención a la Calidad con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- b) Determinar la Problemática de la Atención al Cliente con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- c) Determinar la Problemática de la Atención al Personal de Contacto con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- d) Determinar la Problemática de la Atención a la Comunicación con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.
- e) Determinar la Problemática de la Atención para Gestionar la Calidad con la finalidad de plantear mejoras a este elemento de la Calidad de Servicio.

Los logros obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación:

Analizar la Calidad de Servicio con la finalidad de plantear alternativas de mejora en la Central de Consultas de la Administración Tributaria

4.1. ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados han sido divididos de acuerdo a los componentes de la Calidad de Servicio, para lo cual la Tabla 01 nos muestra el resumen del análisis realizado.

Se muestran además la información correspondiente a La Atención a la Calidad (ver Tabla 02), La Atención al Cliente (ver Tabla 03), La Atención al Personal de Contacto (ver Tabla 04), La Atención a la Comunicación (ver Tabla 05), y La Atención para Gestionar la Calidad (ver Tabla 06).

TABLA 01

CALIDAD DE SERVICIO

	Puntaje
A) ATENCION A LA CALIDAD	70%
B) ATENCION AL CLIENTE	60%
C) ATENCION AL PERSONAL DE CONTACTO	50%
D) ATENCION A LA COMUNICACION	63%
E) ATENCION PARA GESTIONAR LA CALIDAD	56%
TOTAL	60%

Gráfico 4.1. COMPONENTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

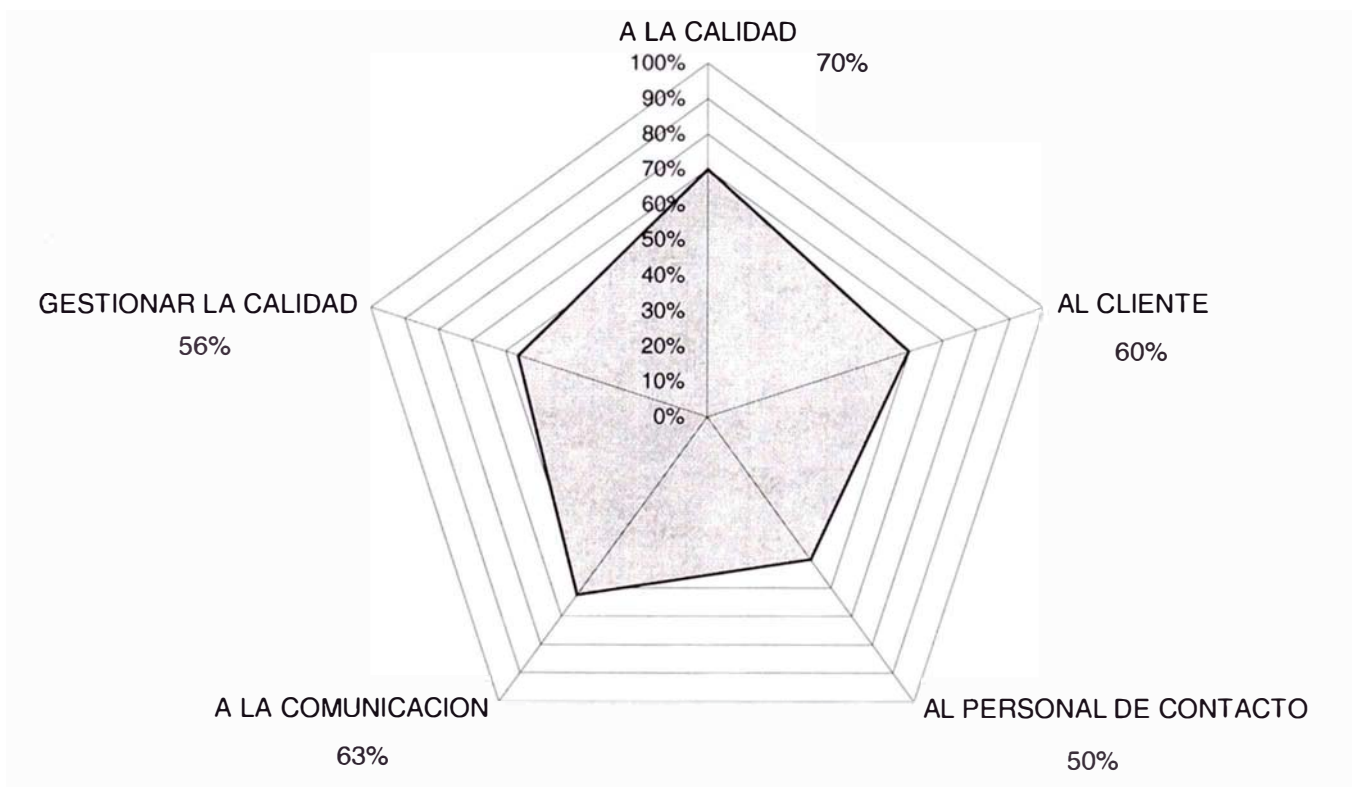


TABLA 02
DE LA ATENCION A LA CALIDAD

		Puntaje
1.	Se identifica por categoría a los clientes.	2
2.	Se transforman las expectativas en exigencias de la Calidad de Servicio.	1
3.	La organización define a los integrantes el nivel de Calidad de Servicio que se ha fijado.	2
4.	La organización comunica a los integrantes el nivel de Calidad de Servicio que se ha fijado.	1
5.	El personal tiene una definición clara de la Calidad de Servicio y de como comunicarlo a los clientes.	1
	Subtotal	7
		70%

TABLA 03
DE LA ATENCION AL CLIENTE

	Puntaje
6. Se considera al cliente como el objetivo principal.	1
7. Se realizan sondeos periódicos sobre la satisfacción del cliente.	2
8. La organización responde de manera inmediata las quejas de los clientes.	1
9. Le empresa resuelve en corto tiempo los problemas de los clientes según su naturaleza.	1
10. El personal comprende que su trabajo depende por completo del cliente.	1
Subtotal	6
	60%

TABLA 04
DE LA ATENCION AL PERSONAL DE CONTACTO

		Puntaje
11.	La organización proporciona al personal de contacto los medios para hacer su trabajo.	1
12.	Se recompensa la eficacia excepcional del personal que ha contribuido con la Calidad de Servicio.	1
13.	La organización considera al personal de contacto como cliente interno.	1
14.	Se desarrolla un sistema de tutoría, para formar al personal nuevo y ayudarlo así a integrarse a la organización.	1
15.	Se toma en cuenta al personal de contacto para que contribuya al programa de Calidad de Servicio.	1
	Subtotal	5
		50%

TABLA 05
DE LA ATENCION A LA COMUNICACION

	Puntaje
16. La información a la consulta de los clientes es resuelta rápidamente	1
17. Se atiende a los clientes con amabilidad y cortesía en el trato	2
18. El lenguaje que se usa es entendible para el tipo de contribuyente que solicita la información	1
19. El tiempo de espera para atender al cliente es corto.	1
Subtotal	5
	63%

TABLA 06
DE LA ATENCION A LA GESTION DE LA CALIDAD

		Puntaje
20.	La dirección esta ampliamente comprometida con la Calidad de Servicio.	2
21.	La dirección proporciona medios humanos técnicos para cubrir necesidades internas en Calidad de Servicio.	1
22.	Existe un responsable de la Calidad de Servicio con funciones claramente definidas	1
23.	La dirección ha implementado un sistema de objetivos y premios por la Calidad de Servicio.	1
24.	Se toma en cuenta las quejas y sugerencias de los clientes para mejorar la Calidad de Servicio.	1
25.	Los objetivos de Calidad de Servicio están suficientemente desarrollados y traducidos a planes de acción concretos donde se establecen acciones, responsables, fechas de ejecución, resultados alcanzados.	1
26.	Estos planes de acción se encuentran permanentemente actualizados.	1
27.	Revisa periódicamente la dirección el plan de Calidad de Servicio.	1
	Subtotal	9
		56%

4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.2.1. De la Atención a la Calidad

De acuerdo a la herramienta aplicada se encontró que los clientes están en su mayoría identificados, la organización ha definido un nivel de Calidad para el Servicio que entrega estableciendo lineamientos a aplicar, La comunicación que ha realizado para introducir los lineamientos al personal aún siguen siendo muy poco eficaz y el personal tiene deficiencias para comunicarlo al cliente, este elemento ha recibido la valoración mas alta en cuanto a la Calidad de servicio.

4.2.2. De la Atención al Cliente

Según lo observado en la tabla 03, se han realizado sondeos sobre la satisfacción del cliente, aunque aún no se ha consolidado la posición del cliente como objeto principal, la organización busca resolver en corto tiempo los problemas que presentan los mismos.

4.2.3. De la Atención al Personal de Contacto

Para este elemento podemos observar que todos los puntos examinados han obtenido una valoración promedio. El personal tiene los medios para elaborar su trabajo, aunque su forma de uso no ha sido explotado al 100%, los reconocimientos al personal que efectúa labores excepcionales de Calidad de Servicio, no están completamente desarrollados. La tutoría para el personal nuevo que

se incorpora a la Central de Consultas no se encuentra completamente definida. Este elemento ha recibido la valoración mas baja dentro de estos cinco elementos, por lo que requeriría de un esfuerzo adicional para su mejora.

4.2.4. De la Atención a la Comunicación

La comunicación telefónica existente, cumple con los requerimientos de amabilidad y cortesía, el lenguaje empleado en esta comunicación tiene algunas deficiencias, por la diversidad de clientes con la cual se realiza, esto conlleva a que no necesariamente el cliente entienda rápidamente en lo que se le esta orientando, esto redundando en un incremento del tiempo en la atención.

4.2.5. De la Atención para Gestionar la Calidad

Los directivos, se encuentran ampliamente comprometidos con la Calidad de Servicio, pero existe a la vez limitaciones en cuanto al número de personal humano y técnico, para las necesidades internas; se encuentra actualmente en desarrollo un sistema de quejas y sugerencias, para acentuar la función Calidad de Servicio, para los puntos de contacto Cliente/Organización.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. Conclusión General

De los elementos analizados podemos concluir que la Calidad de Servicio, se encuentra en crecimiento en la Central de Consultas, y actualmente nos muestra un nivel medianamente aceptable constituyéndose como su fortaleza la Atención a la Calidad y como su debilidad la Atención al Personal de Contacto. Todos los puntos tienen el mismo nivel de importancia por lo que se debe buscar un crecimiento homogéneo.

5.1.2. Conclusiones Específicas

- Que, la Atención a la Calidad se constituye en una fortaleza de la Central de Consulta, faltándole corregir aspectos de comunicación de la misma hacia todo el personal involucrado.
- Que, la Atención al Cliente responde medianamente a las exigencias de la Calidad de Servicio. Los sondeos que se realizan para conocer la satisfacción del cliente nos deben

informar sobre la importancia de considerar al cliente como objeto principal de nuestro trabajo.

- Que, la Atención al Personal de Contacto, se constituye como un punto crítico en este análisis, encontrándose debajo del promedio general de la Calidad de Servicio.
- Que, la Atención a la Comunicación, responde medianamente a las exigencias de la Calidad de Servicio, Un trato amable y cortés, no es suficiente, es necesario adecuar el lenguaje empleado para cada cliente en particular.
- Que, la Atención para Gestionar la Calidad se encuentra cerca del promedio de Calidad de Servicio, La dirección está ampliamente comprometida, y deberá establecer medios eficaces para involucrar al personal a su cargo en Calidad de Servicio.

5.2. RECOMENDACIONES

Luego de haber analizado e interpretado los datos obtenidos, a continuación se plantea las siguientes recomendaciones, para la mejora de la Calidad de Servicio en la Central de Consultas de la Administración Tributaria.

- Realización de Charlas periódicas respecto de la política en Calidad de Servicio que se maneja y la forma como esta debe ser sutilmente comunicada a los contribuyentes.
- Elevar el nivel de autoestima en el personal de contacto, otorgándole un espacio sólido y los medios adecuados, para que pueda realizar su trabajo con tranquilidad, esto involucra una posición más estable sobre su lugar de trabajo, establecer tiempos de no atención en horarios definidos por grupos al inicio de sus labores, con la finalidad de mejorar la adecuación el con el trabajo del día.
- Establecer un horario especial de Tutoría, poniendo especial atención en el nuevo personal a incorporarse.
- Llevar un registro de las consultas que son devueltas al contribuyente vía telefónica, para su posterior clasificación, estudio y comunicación a todo el personal.
- La dirección debe promover que se realice periódicamente reuniones de equipos de distintos niveles para levantar información sobre el sentir de los contribuyentes, tomando como punto de partida la comunicación que existe entre el Contribuyente/Personal de Contacto de la Central de Consultas.

Se puede observar la incidencia de estos elementos de la Calidad de Servicio en el Anexo 03.

BIBLIOGRAFIA

- LEGAULT, Gilles. Alcanzar la Calidad Total: En una empresa de Servicios. Trillas. México. Primera Edición. 1999. 159p.
- LABOUCHEIX, Vincent. Tratado de Calidad Total. Limusa. México. Segunda Reimpresión. 1997. 337p
- NORMA TECNICA PERUANA NTP-ISO 9000 2001. Fundamentos y Vocabulario. Perú. Cuarta Edición. 2001. 48p.

GLOSARIO DE TERMINOS

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Satisfacción del Cliente: Percepción del Cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Organización: Conjunto de Personas e instalaciones con una disposición, responsabilidades, autoridades y relaciones.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto

Producto: Resultado de un proceso.

* Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz proveedor y cliente, y generalmente es intangible.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA: Cinco Puntos de la Calidad de Servicio

		Puntaje		
		0	1	2
A) ATENCION A LA CALIDAD				
1.	Se identifica por categoría a los clientes.			
2.	Se transforman las expectativas en exigencias de la Calidad de Servicio.			
3.	La organización define a los integrantes el nivel de Calidad de Servicio que se ha fijado.			
4.	La organización comunica a los integrantes el nivel de Calidad de Servicio que se ha fijado.			
5.	El personal tiene una definición clara de la Calidad de Servicio y de como comunicarlo a los clientes.			
Subtotal				
B) ATENCION AL CLIENTE				
6.	Se considera al cliente como el objetivo principal.			
7.	Se realizan sondeos periódicos sobre la satisfacción del cliente.			
8.	La organización responde de manera inmediata las quejas de los clientes.			
9.	Le empresa resuelve en corto tiempo los problemas de los clientes según su naturaleza.			
10.	El personal comprende que su trabajo depende por completo del cliente.			
Subtotal				
C) ATENCION AL PERSONAL DE CONTACTO				
11.	La organización proporciona al personal de contacto los medios para hacer su trabajo.			
12.	Se recompensa la eficacia excepcional del personal que ha contribuido con la Calidad de Servicio.			
13.	La organización considera al personal de contacto como cliente interno.			
14.	Se desarrolla un sistema de tutoría, para formar al personal nuevo y ayudarlo así a integrarse a la organización.			
15.	Se toma en cuenta al personal de contacto para que contribuya al programa de Calidad de Servicio.			
Subtotal				

D)	ATENCION A LA COMUNICACION			
16.	La información a la consulta de los clientes es resuelta rápidamente			
17.	Se atiende a los clientes con amabilidad y cortesía en el trato			
18.	El lenguaje que se usa es entendible para el tipo de contribuyente que solicita la información			
19.	El tiempo de espera para atender al cliente es corto.			
	Subtotal			
E) ATENCION PARA GESTIONAR LA CALIDAD				
E)	ATENCION PARA GESTIONAR LA CALIDAD			
20.	La dirección esta ampliamente comprometida con la Calidad de Servicios			
21.	La dirección proporciona medios humanos técnicos para cubrir necesidades internas en Calidad de Servicio.			
22.	Existe un responsable de la Calidad de Servicio con funciones claramente definidas			
23.	La dirección ha implementado un sistema de objetivos y premios por la Calidad de Servicio.			
25.	Se toma en cuenta las quejas y sugerencias de los clientes para mejorar la Calidad de Servicio.			
26.	Los objetivos de Calidad de Servicio están suficientemente desarrollados y traducidos a planes de acción concretos donde se establecen acciones, responsables, fechas de ejecución, resultados alcanzados.			
27.	Estos planes de acción se encuentran permanentemente actualizados.			
28.	Revisa periódicamente la dirección el plan de Calidad de Servicio.			
	Subtotal			
	TOTAL			

ANEXO 02

Ponderación

Calificación	Asignación de Puntaje
0	No se realiza, tampoco existe documentación
1	Se realiza pero no esta documentado, se realiza de forma diferente a los documentado, se cumple de forma incompleta con respecto a lo documentado.
2	Esta correctamente documentado y corresponde a lo puesto en practica

ANEXO 03

ALTERNATIVAS DE MEJORA Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Recomendación	Carácter	Descripción	Componente involucrado
Charlas.	Trimestral	Realización de Charlas periódicas respecto de la política en Calidad de Servicio que se maneja y la forma como esta debe ser comunicada a los contribuyentes, además de indicar el progreso de la Calidad de Servicio según el Sondeo Periódico Realizado.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención a la Calidad. ● Atención al Personal de Contacto.
Tutoría	Según Requerimiento	Designar a un especialista en tributación la tutoría de personal nuevo en los temas correspondientes a la forma de trabajo; Rotar la Tutoría trimestralmente.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención al Personal de Contacto.
Registro de Consultas	Según Requerimiento	Definir Consultas tipo sobre las consultas que deben ser devueltas al contribuyente vía telefónica, clasificación, estudio y comunicación a todo el personal.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención al Cliente. ● Atención a la Comunicación.
Sondeo Periódico	Trimestral	Reuniones Periódicas en los cuales se levante información de las llamadas de los contribuyentes respecto de los componentes de la calidad de servicio. Estructurar grupos de 4 a 5 personas de la Central de Consultas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Atención para Gestionar la Calidad.