



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Tema:

**PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CENTRAL
TELEFÓNICA DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Proyecto de Grado Previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

Autores:

**Jorge Abraham Colcha Arévalo
Danny Steven Llamuca Sánchez**

Tutor:

Ec. Jorge García Regalado.

Guayaquil, Octubre de 2011.

DEDICATORIA

Jorge Colcha Arévalo

*A Dios por su fidelidad, a mis padres,
y a mi familia,
por su apoyo, comprensión y paciencia.*

Danny Llamuca Sánchez

*A todas las personas
que me ofrecieron su apoyo
en los buenos y malos momentos*

AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente al Ec. Jorge García, quien nos asesoró en el desarrollo del presente proyecto

Agradecemos al personal colaborador del Servicio de Rentas Internas, Regional Litoral Sur, por su apoyo al permitirnos desarrollar esta investigación.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. EL PROBLEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. MARCO REFERENCIAL.....	6
3.1. Factores Clave de Éxito en una Central de Llamadas.....	6
3.2. Estudios de Tiempos.....	7
3.3. Estudios de Movimientos.....	7
3.4. Aplicación de los estudios de tiempos y movimientos a la Central De Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas.....	8
4. METODOLOGÍA.....	9
5. OBJETIVOS.....	10
5.1. Objetivo General.....	10
5.2. Objetivos Específicos.....	10
6. CONTENIDO.....	11
6.1. SERVICIOS QUE PRESTA LA CENTRAL DE LLAMADAS.....	11
6.1.1. Servicios Prestados por los Operadores.....	11
6.1.2. Sistema Operativo: IVR.....	13
6.1.2.1 Opción 1.....	13
6.1.2.2. Opción 2.....	13
6.1.2.3. Opción 3.....	14
6.1.2.4. Opción 4.....	14
6.1.2.5. Opción 5.....	14
6.1.2.6. Opción 6.....	14
6.1.2.7. Opción 7.....	14
6.1.2.8. Opción 0.....	15

6.1.3. Equipo de Trabajo.....	15
6.1.4. Horarios de Trabajo.....	15
6.2. FALENCIAS EN LA CENTRAL DE LLAMADAS.....	16
6.2.1. Falencias en Horarios de Atención.....	16
6.2.2. Falencias en el Área Tecnológica.....	17
6.2.3. Falencias en las Capacitaciones.....	18
6.2.4. Falencias en la Infraestructura.....	19
6.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS.....	20
6.3.1. Demanda de Llamadas.....	20
6.3.2. Llamadas Entrantes por Horas.....	21
6.3.3. Llamadas Atendidas.....	23
6.3.4. Llamadas Abandonadas.....	24
6.4. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN CIUDADANA.....	26
6.4.1. Encuesta CEDATOS.....	26
6.5. LA PROPUESTA.....	33
6.5.1. Planteamiento de Soluciones.....	33
6.5.1.1. Reestructuración en Horarios de Atención.....	33
6.5.1.2. Reestructuración Tecnológica.....	35
6.5.1.3. Reestructuración de Capacitación al Operador.....	37
6.5.1.4. Reestructuración de la Infraestructura.....	38
6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	39
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	56

INDICE DE TABLAS

6. CONTENIDO

6.1.	Demanda de llamadas.....	20
6.2.	Llamadas promedio por hora.....	21
6.3.	Llamadas promedio por hora (porcentaje).....	22
6.4.	Llamadas abandonadas.....	25
6.5.	Análisis beneficio – tiempo.....	33
6.6.	Cronograma de almuerzo.....	34
6.7.	Análisis de cronograma beneficio – tiempo.....	34
6.8.	Costo – beneficio de compra de equipos de cómputo.....	36
6.9.	Ahorro por mantenimiento y operador.....	40
6.10.	Ahorro generado.....	40
6.11.	Análisis financiero.....	41
6.12	Valor Neto Actual por periodo.....	41

INDICE DE GRÁFICOS

4. METODOLOGÍA

4.1. Campos que Cubren los Estudios y Datos.....	9
--	---

6. CONTENIDO

6.1. Demanda de llamadas (unidades).....	20
6.2. Frecuencia de llamadas entrantes durante el día.....	22
6.3. Llamadas atendidas frente a la demanda.....	23
6.4. Índice anual de llamadas abandonadas.....	24
6.5. Llamadas abandonadas (unidades).....	24
6.6. Medios de información usados por especiales y grandes.....	26
Contribuyentes - total país	
6.7. Utilidad Call-Center por tipo de contribuyente.....	29
6.8. Utilidad Call-Center por regional.....	29
6.9. Utilidad del Call center – gerentes.....	30

RESUMEN

La presente investigación se realizó con la finalidad de analizar la situación operativa actual de la Central de Asistencia Telefónica del Servicio de Rentas internas, ubicada en el norte de Guayaquil. Para un mejor estudio las deficiencias encontradas fueron divididas en las siguientes áreas: horarios de atención, tecnología, capacitación e infraestructura.

Para el estudio cualitativo y cuantitativo se utilizaron los datos procesados por el sistema utilizado por la Central de Llamadas, y la encuesta realizada por CEDATOS, a través de los cuales se determinó que la mayor razón por la cual los contribuyentes utilizan el servicio de Call Center, es el ahorro de tiempo y la mayor razón por la que no utilizan se debe al congestionamiento de llamadas.

Las reformas tributarias llegan a ser la variable externa de mayor influencia en el aumento o disminución de llamadas; la disponibilidad inmediata de los recursos, principalmente tecnológicos, para dar un buen servicio es la variable interna de mayor deficiencia en la Central de Llamadas.

Basado en los datos investigados se concluye que el Departamento de Asistencia Telefónica del SRI, requiere de una mejora para corregir las deficiencias encontradas y esta manera, rebasar las metas principalmente en el índice de llamadas atendidas y nivel de servicio (véase anexo 5), brindando a la ciudadanía información veraz y oportuna, quienes a su vez cumplirán correctamente sus obligaciones tributarias ante el Estado.

INTRODUCCIÓN

El tributo es la principal fuente de ingreso del Estado que le permitirá cubrir gastos a beneficio de toda la sociedad que exige el progreso de la nación, para lo cual se necesita que cada Administración Tributaria implemente sistemas que permita la correcta aplicación de normas tributarias por parte de la ciudadanía.

El Servicio de Rentas Internas¹, principal Administración Tributaria del Ecuador, ha enfocado como estrategia fundamental mejorar los niveles de prestación de servicios a la ciudadanía con el fin de facilitar el cumplimiento de la obligaciones tributarias de la ciudadanía.

Debido al nivel de instrucción de la sociedad ecuatoriana, la informalidad, las reformas del sistema tributario y las actuales estrategias comerciales es necesario que el Servicio de Rentas Internas, fomente la asistencia, capacitación y difusión de las obligaciones tributarias como un vínculo permanente de interacción entre la sociedad y la autoridad.

En este sentido, se promueve la ejecución de nuevos métodos de asistencia, como por ejemplo: la implantación del Centro de Atención Telefónica desde Marzo del 2008, que se creó con el propósito de ir reduciendo la necesidad de crear nuevas oficinas para la atención presencial de los contribuyentes o conglomeración de los mismos en las agencias ya existentes.

El Centro de Atención Telefónica² del Servicio de Rentas Internas ha atendido a varios contribuyentes por esta vía ahorrando tanto tiempo y dinero a la ciudadanía evitando su presencia física en las agencias, por lo cual la demanda a este servicio ha ido incrementando y cada vez es mayor el reto de poder atender todas las llamadas.

¹ **Servicio de Rentas Internas:** organismo recaudador de impuestos internos del Ecuador.

² **Centro de Atención Telefónica:** departamento del SRI, encargado de entregar información tributaria al contribuyente, vía telefónica.

Esta investigación empezará desde la observación del departamento para detectar falencias internas, luego en la revisión de los datos que arroje el sistema y después se procederá a revisar la percepción ciudadana ante el servicio prestado según CEDATOS para conocer puntos en los que hay que poner énfasis y proceder a analizar el caso de estudio.

Se espera que con las propuestas a implementarse, el Centro de Atención Telefónica cumpla con altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los contribuyentes.

1. EL PROBLEMA

El Centro de Atención Telefónica se convierte en un medio de fácil acceso a nivel nacional, hecho por el cual su demanda siempre ha sido alta ya que este canal evita el acercamiento a las agencias para realizar consultas.

Debido al nivel de instrucción de la sociedad ecuatoriana, la informalidad, las reformas del sistema tributario y las actuales estrategias comerciales existen cada vez más dudas por parte de los contribuyentes para conocer el correcto procedimiento a seguir para cumplir con sus obligaciones tributarias.

Al existir más dudas tributarias por parte de los ciudadanos, existen más consultas que ellos deben realizar ante la Administración Tributaria y es la Central de Atención Telefónica de la institución la que recibe mayor parte de esa demanda por lo cual ésta incrementa considerablemente dejando a muchos contribuyentes en espera hasta que los operadores se desocupaen atendiendo a otros ciudadanos.

Existen casos en los que la espera es tan larga que el contribuyente decide colgar teniendo una percepción de que dicho canal no sirve dañando la imagen institucional.

Ante todas estas causales, ¿qué medidas se deben tomar para poder atender eficientemente a todos la ciudadanía ecuatoriana que se contacta al SRI?

2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se lo ejecutará con el propósito de que se implementen mejores prácticas en el Centro de Atención Telefónica del SRI, en beneficio de la ciudadanía para que tenga mayor conocimiento sobre la legislación tributaria y de esa manera que puedan cumplir correctamente y a tiempo con sus obligaciones fiscales, lo cual evitara que la Administración realice procesos determinativos o coactivos que demandan tiempo y dinero tanto por parte del ciudadano como de la autoridad fiscal.

El lograr que la Central de Atención Telefónica logre atender a todos los ciudadanos permitirá que la Administración Tributaria cumpla con principios constitucionales tales como el de simplicidad administrativa y de eficiencia.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Factores Clave de Éxito en una Central de Llamadas

No es posible ganar un partido sin llevar el score. En muchas Centrales de Llamadas, los administradores tienen a la vista diversas medidas para conocer el desempeño de sus sistemas y asegurar así un óptimo nivel de servicio a los contribuyentes. Las mediciones comunes en este tipo de prestaciones, incluyen:

- ❖ Nivel de servicio,
- ❖ Ratio de abandono,
- ❖ Tiempo de respuesta a un requerimiento,
- ❖ Duración promedio de llamada,
- ❖ Tiempo promedio de abandono, etc.

El nivel de servicio es definido como el porcentaje de llamadas respondidas con respecto al total de éstas, dentro de un período de tiempo (medido en segundos). En entornos de alta automatización se dice que el nivel de servicio es de 80/20; es decir que el Call Center ha atendido un 80% del total de las llamadas dentro de los 20 segundos.

El nivel de servicio es afectado por tres variables que son el tiempo promedio de la llamada, el volumen de llamadas y el número de agentes. Como se podrá advertir, si el volumen de llamadas se incrementa pero el número de operadores y el tiempo promedio de la llamada permanece inalterado, entonces el nivel de servicio se verá afectado.

Además, si nuevos servicios son agregados o si el volumen de llamadas es estacional, los picos en los volúmenes de llamadas deberán ser gestionados con el número de operadores apropiado. Deberá entonces predecirse las necesidades de operadores a base de información histórica de llamadas para no perturbar el nivel de servicio.

3.2. Estudios de Tiempos

Fue en 1881 que Frederick Taylor inicia en América el estudio de tiempos, (Filadelfia, Estados Unidos), propuso la planeación de las tareas de cada una de las personas que laboraban en las empresas; dicha planeación incluía:

- ❖ El detalle escrito de su tarea.
- ❖ Los medios a utilizar.
- ❖ El tiempo estándar en el cual debería realizar su tarea.
- ❖ El análisis de tareas por elementos o método correcto para hacer las cosas mediante un incentivo salarial.

Según Niebel (1988), “el estudio de tiempos puede definirse como una técnica, que en base a la medida del contenido del trabajo a realizar siguiendo un método determinado y utilizando un equipamiento, permite establecer los tiempos estándar para la realización de tareas, valorar el rendimiento de un tiempo de esfuerzo y promocionar una clara justificación para las demoras inevitables, descansos personales y la fatiga del trabajador”.

3.3. Estudios de Movimientos

Fue Frank B. Gilbreth y su esposa Lillian, quienes iniciaron la práctica de la técnica moderna del estudio de movimientos, esto a través de los movimientos del cuerpo humano ejecutados para realizar una operación laboral determinada.

Básicamente ayudo a:

- ❖ Mejorar la eliminación de los movimientos innecesarios.
- ❖ Simplificación de los movimientos necesarios.
- ❖ El establecimiento de la secuencia de movimientos más favorables para maximizar la eficiencia en línea del trabajador.

Para llevar a cabo sus estudios se baso en técnicas como la cinematografía, proyecciones en acción lenta, sistemas eléctricos donde se registraban los movimientos mientras el operario trabajaba señalando 17 movimientos

fundamentales en el trabajo, de tal forma hacerlo menos fatigoso y más productivo para el operario.

3.4. Aplicación de los estudios de tiempos y movimientos a la Central de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas.

Desde el inicio de los estudios en tiempos y movimientos, la base principal ha sido la obtención de un tiempo estándar estimado de duración para cada una de las llamadas atendidas por un operador y de movimientos del cuerpo humano que deben ser ejecutados para lograr un rendimiento más efectivo, esto claro tomando en cuenta las limitaciones del área en estudio.

La medición del trabajo puede ser utilizada para propósitos como:

1. Evaluar el comportamiento del operador: comparando la producción real durante un período dado de tiempo con la producción estándar determinada por la medición del trabajo.
2. Planear las necesidades de la fuerza de trabajo de la central de atención telefónica: para determinar qué cantidad óptima de personal se requiere.
3. Determinar la capacidad disponible: para un nivel dado de fuerza de trabajo y disponibilidad de equipo. Este propósito es lo contrario al número 2.
4. Determinar el costo o de un operador: esta actividad descansa en la medición del trabajo.
5. Comparación de métodos de trabajo: la medición del trabajo puede proporcionar la base para la comparación de la economía de métodos. Esta es la esencia de la administración científica, ya que idea el mejor método con base en estudios rigurosos de tiempos y movimientos.
6. Facilitar los diagramas de operaciones

A partir de esto se puede entender que el campo de aplicación del estudio de tiempos y movimientos es muy extenso, puesto que busca dentro de una empresa mejorar, para facilitar más la realización del trabajo y que permitan que éste se haga en el menor tiempo posible, con buenos procedimientos y con una menor inversión.

4. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación se priorizó el análisis a través de la observación que se realizó dentro del departamento, además se buscó información a través del personal que labora en el Centro de Atención Telefónica.

La obtención de datos tales como: número de llamadas entrantes, atendidas y abandonadas se obtuvo a través del Sistema del Contact Center³ del Servicio de Rentas Internas; a través de esos datos se procederá con la elaboración de cuadros y/o gráficos explicativos para el análisis pertinente.

Adicionalmente se consideró importante una encuesta realizada por la compañía CEDATOS⁴, direccionado a Grandes Contribuyentes y Contribuyentes Especiales sobre la percepción de calidad de los servicios que presta la Administración Tributaria -dentro de los cuales se encuentra la atención telefónica- así esta fuente brinda importante información para detectar falencias en la Central Telefónica.

GRÁFICO 4.1.: CAMPOS QUE CUBREN LOS ESTUDIOS Y DATOS



Fuente: Pagina Web - CEDATOS
Elaborado por: CEDATOS

³ **Sistema del Contact Center:** Sistema que permite la recopilación y el procesamiento de los datos, fruto de la actividad operativa de los teleoperadores, para realizar la medición de resultados.

⁴ **CEDATOS:** Centro de Estudios y Datos. Desarrolla metodologías dirigidas al diseño, implementación y ejecución de estudios económicos, aplicación de muestreo probabilísticos dirigidos a hogares, empresas o grupos de interés especial. Sus estudios han alcanzado niveles de precisión superiores al 98% para estimaciones de comportamiento del mercado en términos de número de usuarios o compradores de productos y servicios.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora con el fin de poder atender a todos los contribuyentes que se contactan vía telefónica al Servicio de Rentas Internas

5.2. Objetivos Específicos

- ❖ Conocer los servicios que presta la Central de Llamadas del SRI.
- ❖ Detectar las falencias que no permiten brindar un mejor servicio.
- ❖ Revisar los datos de la base de datos como fuente para diagnóstico.
- ❖ Conocer la percepción de los ciudadanos ante los servicios prestados.
- ❖ Elaborar las propuestas que mejorarán la calidad de servicio.
- ❖ Evaluar financiera y económicamente la propuesta de mejora

6. CONTENIDO

6.1. SERVICIOS QUE PRESTA LA CENTRAL DE LLAMADAS

6.1.1. Servicios Prestados por los Operadores

El Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas, localizada en el Edificio World Trade Center de Guayaquil, brinda su atención a la ciudadanía desde Marzo del 2008 (véase anexo 6 y 16), empezando con asistencia básica a los contribuyentes tales como:

- ❖ Consultas de Lista Blanca⁵
- ❖ Cálculo de Multas⁶ e Intereses⁷
- ❖ Información de formas de pago
- ❖ Consultas de Matriculación Vehicular
- ❖ Consultas de Trámites
- ❖ Información general sobre llenado de Formularios
- ❖ Recepción de Denuncias Tributarias⁸

Actualmente, al contribuyente que acceda a la atención de teleoperadores (véase anexo 8 y 9), se le puede brindar los siguientes servicios:

- ❖ Información general de carácter no vinculante sobre todos los impuestos administrados por el SRI y deberes formales que debe cumplir el contribuyente.
- ❖ Información general de llenado de formularios y anexos
- ❖ Información sobre requisitos para la realización de diferentes tipos de trámites y procedimiento de atención de los mismos:
- ❖ Información de beneficios tributarios⁹ que tendría derecho por Ley el contribuyente.

⁵ **Lista Blanca:** confirmación de no tener obligaciones tributarias.

⁶ **Multa:** sanción por declaración tardía en consideración al artículo 100 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

⁷ **Intereses:** recargo al valor del tributo por cancelación tardía en consideración al artículo 21 del Código Tributario.

⁸ **Denuncias Tributarias:** acto por el cual una persona pone en conocimiento de la Administración el cometimiento de una o varias infracciones tributarias.

⁹ **Beneficios Tributarios:** aquel derecho que tienen ciertas personas –naturales o jurídicas- para que no se les cobren determinados tributos, que, en otras circunstancias deberían pagarlos.

- ❖ Información sobre el estado de trámites ingresados por Secretaría.
- ❖ Información sobre los procedimientos de instalaciones de los programas DIMM¹⁰.
- ❖ Consultas de Matriculación Vehicular con enfoque al impuesto fiscal, que es administrado por el SRI.
- ❖ Consultas de Estado Tributario (Lista Blanca)
- ❖ Consultas de Deudas Firmes¹¹ (Cobranzas).
- ❖ Consultas sobre validez de comprobantes de venta¹².
- ❖ Recepción de Denuncias Tributarias, actuando como intermediario entre el ciudadano y el Área de derechos del Contribuyente¹³.
- ❖ Información sobre servicios de la página web.
- ❖ Información sobre todos los servicios y horarios de atención de las oficinas del SRI a nivel nacional.

Las consultas que no pueden ser cubiertas por el Centro de Atención Telefónica son:

- ❖ **Explicación o solución de errores técnicos producidos en los programas DIMM.-** En estos casos se comunica al contribuyente que para corregir errores de instalación o actualización, debe revisar y descargar el manual de instalación disponible en la web e iniciar el proceso nuevamente y en caso de que el problema persista acercarse a las áreas de atención de Declaraciones y Anexos en nuestras oficinas a nivel nacional.
- ❖ **Información contable.-** Se le comunica al contribuyente que el medio al que se comunica solo es para la absolución de consultas tributarias.
- ❖ **Información detallada sobre herencias, legados y donaciones.-** Si luego de la información entregada por el teleoperador de conformidad

¹⁰ **DIMM:** Software implementado por el SRI para facilitar las declaraciones y anexos de impuestos.

¹¹ **Deuda Firme:** valores pendientes de pago en los que no se hubiese presentado reclamo alguno.

¹² **Comprobantes de Venta:** son todos aquellos documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios, constituyen el respaldo de la propiedad de un bien y su origen lícito.

¹³ **Derechos del Contribuyente:** el SRI debe promover, difundir y salvaguardar los derechos y garantías de los contribuyentes, analizando, canalizando y atendiendo oportuna y eficientemente temas relacionados con las actuaciones de la institución, así como proponer y coordinar la adopción de mecanismos que permitan corregir deficiencias detectadas en los procesos.

con las bases legales vigentes las dudas continúan por parte del contribuyente, se lo direcciona a las áreas de atención de contribuyentes de nuestras oficinas a nivel nacional.

❖ **Información de convenios internacionales¹⁴ y fiscalidad internacional¹⁵.**- Se orienta a los contribuyentes a presentar sus inquietudes en las áreas de Fiscalidad Internacional de nuestras oficinas a nivel nacional.

❖ **Información acerca de los Informes de Cumplimiento Tributario.**- Se orienta a los contribuyentes a presentar sus inquietudes en los Departamentos de Auditoría de nuestras oficinas a nivel nacional.

6.1.2. Sistema Operativo: IVR¹⁶

El IVR, es el sistema implementado para dar atención automática a través de una respuesta emitida por una grabadora o por un teleoperador (véase anexo 10). Por medio de una grabación se le hace conocer al contribuyente el menú de opciones a las que puede acceder de manera directa presionando en su teléfono el dígito correspondiente:

6.1.2.1. Opción 1 - Obligaciones Pendientes

En esta opción el contribuyente tiene la posibilidad de revisar sus declaraciones o anexos pendientes ingresando su RUC y; si tiene obligaciones pendientes, la llamada ingresa al teleoperador donde le solicitará la fecha de inscripción y de inicio de sus actividades, para comprobar su identidad (véase anexo 11).

6.1.2.2. Opción 2 - Consulta de Intereses y Multas

En esta opción el contribuyente tiene la posibilidad de revisar sus intereses y multas seleccionando la opción respectiva y lo atenderá el teleoperador informándole sobre la aplicación de multas de conformidad con lo dispuesto en

¹⁴ **Convenios Internacionales:** acuerdos entre países para evitar la doble tributación.

¹⁵ **Departamento de Fiscalidad Internacional:** realiza auditorías de transacciones comerciales internacionales.

¹⁶ **Sistema Operativo IVR:** sistema de comunicaciones que permite la implementación de la gestión automática de las llamadas entrantes basado en menús, con opciones que contienen mensajes pregrabados y derivación de llamadas.

el artículo 100 de la Ley de Régimen Tributario Interno, o con la tabla de interés trimestral en conformidad al Art. 21 del Código tributario. No se realiza cálculo alguno, solamente se le indica el procedimiento (véase anexo 12).

6.1.2.3. Opción 3 - Requisitos RUC

En esta opción el contribuyente tiene la posibilidad de informarse sobre los requisitos para la inscripción de su RUC solamente indicado por el sistema. No hay contacto con el teleoperador (véase anexo 13).

6.1.2.4. Opción 4 - Requisitos vehículos y facturación

En esta opción el contribuyente tiene la posibilidad de saber los requisitos para la traspaso y exoneración de los vehículos y adicionalmente los requisitos para la baja de comprobantes de venta, requisitos de los comprobantes de venta y de los autoimpresores. Hay opción de contactar con el teleoperador (véase anexo 14).

6.1.2.5. Opción 5 - Fecha de Vencimiento de Obligaciones¹⁷

En esta opción el contribuyente ingresa su RUC y elige el tipo de obligación que desea saber el vencimiento y la llamada se la transfiere al teleoperador (véase anexo 15).

6.1.2.6. Opción 6 - Deudas Pendientes en Cobranzas (deuda firme)

En esta opción el contribuyente ingresa su RUC y la llamada se la transfiere al teleoperador.

6.1.2.7. Opción 7 - Denuncia por la No Entrega de Comprobantes de Venta

En esta opción el sistema ingresa la llamada para el teleoperador quien recepta los datos de la denuncia siempre y cuando sea por la no entrega de comprobantes en los campos de salud, vivienda, educación, vestimenta y alimentación.

¹⁷ **Fecha de vencimiento de obligaciones:** fecha de término de plazo para que el contribuyente cumpla sus obligaciones tributarias.

6.1.2.8. Opción 0

Es la opción que debe elegir el contribuyente para comunicarse directamente con un teleoperador para realizar su consulta.

Además de la vía telefónica el Contact Center¹⁸ maneja la absolución de consultas tributarias ingresadas por la página web, esta responsabilidad es de los supervisores aunque ocasionalmente asignan entre dos a tres consultas a los teleoperadores para posteriormente proceder a ser revisadas y enviadas al correo electrónico del contribuyente con la confirmación de la misma.

6.1.3. Equipo de Trabajo

Dentro de la Central de Llamadas, el equipo de trabajo está conformado por un administrador, cuatro supervisores y cuarenta y cuatro teleoperadores (véase anexo 1), estos últimos son los agentes que tienen el contacto directo con el ciudadano.

6.1.4. Horarios de Trabajo

El horario de atención es de lunes a viernes desde las 07h00 a 19h00 de manera ininterrumpida, a diferencia de los horarios de las agencias que es desde las 08h00 hasta las 16h30. Los teleoperadores laboran en tres turnos de la siguiente forma:

- ❖ Turno matutino: de 07h00 a 13h00.
- ❖ Turno intermedio: de 10h00 a 16h30.
- ❖ Turno vespertino: de 13h00 a 19h00.

Todas las llamadas son grabadas con el fin de evaluar la calidad de la atención y de la información por parte de los teleoperadores para que se puedan tomar medidas que mejoren la gestión.

¹⁸ **Contact Center:** traducción al inglés del término Central de Llamadas.

6.2 FALENCIAS EN LA CENTRAL DE LLAMADAS

El Centro de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas es uno de los canales de atención rápido que tiene el ciudadano para poder solventar dudas tributarias, lo cual hace que su uso sea frecuente. Desde su apertura, su único cambio interno ha sido el incremento de diez teleoperadores para reducir el porcentaje de llamadas abandonadas, pero lamentablemente aún no se ha podido reducir este índice, que ahora es mayor al que se tenía planeado cuando se inauguró el área, por lo cual actualmente no se pueden cubrir todas las llamadas entrantes, por ende, genera molestias a la ciudadanía.

Dentro de la Central de Llamadas, como objeto de estudio, se identificaron las siguientes falencias, según el área de operación, como consecuencia de su actual organización:

6.2.1. Falencias en Horarios de Atención:

1. Los horarios de atención en las que menos llamadas ingresan son desde las 07h00 hasta las 09h00 y desde las 17h00 hasta las 19h00, lo cual hace que sea un tiempo ocioso y no se aproveche el talento humano disponible.
2. Los diecisiete teleoperadores de turno intermedio no tienen definido su horario de almuerzo, por lo que existe abandono del puesto de trabajo de manera desorganizada, en la mayoría de los casos se detectó que, diez se ausentan desde 12h00 hasta 12h30, dos desde 12h30 hasta 13h00 y cinco desde 13h00 hasta 13h30.
3. Durante el tiempo de espera, el contribuyente escucha un ringtone, lo cual se considera tiempo y recurso desperdiciado, ya que no emite ninguna noticia tributaria informativa que ayude a alimentar los conocimientos del contribuyente

6.2.2. Falencias en el Área Tecnológica:

1. Los equipos de computo (hardware y software), actualmente usados por la Central de Llamadas, no son los adecuados para la función de atención telefónica. Según la investigación, realizada ocasionalmente colapsa el sistema operativo debido a que requiere de mayor memoria por parte del hardware, lo cual hace que exista ineficiencia, es decir, los equipos de cómputo no cuentan con la adecuada tecnología para brindar un excelente servicio a los contribuyentes. En el mismo piso donde se encuentra la Central de Llamadas, también funciona la sala de capacitación interna, con equipos de computo de alta tecnología, representando un desperdicio de recursos, ya que para capacitar no es necesario equipos de avanzada, pero a través de esta investigación se determino que en la Central de Llamadas si se aprovecharía a cabalidad toda la capacidad instalada de los recursos tecnológicos.

2. El sistema operativo telefónico no cuenta con un temporizador¹⁹ que se active a voluntad del operador para poner un límite de tiempo promedio a la duración de una llamada cuando esta se alarga innecesariamente, mientras que durante ese tiempo otros contribuyentes intentan entrar. Luego de la investigación realizada se identifico que los contribuyentes incurren en las siguientes situaciones:
 - 2.1. Llamadas de contribuyentes que soliciten información que no es competencia del Servicio de Rentas Internas (IESS, Municipios, Superintendencia de Bancos y Compañías, Ministerio de Relaciones Laborales).
 - 2.2. Llamadas de contribuyentes que soliciten asesoría para llenar totalmente formularios vía telefónica ya que para aquello existen capacitaciones en las instalaciones del SRI.
 - 2.3. Cuando el contribuyente solicite detalles sobre reclamos administrativos.

¹⁹ **Temporizador:** dispositivo con frecuencia programable que permite medir el tiempo

- 2.4.** Cuando el operador considere que existe redundancia acerca de las dudas del contribuyente y esta situación extiende el tiempo de duración de llamada generando un mayor índice de abandono.
3. El sistema operativo telefónico no posee conexión directa con otras áreas (facturación e impuesto a los vehículos), para que los operadores puedan solicitar o cruzar información que desconozcan o que no recuerden, y que también debe ser proporcionada por la Central de Llamadas del SRI, por lo tanto, es información requerida por los contribuyentes.
 4. El sistema telefónico no permite la comunicación por este medio entre operadores – supervisores o viceversa, por lo cual ante la necesidad de realizar consultas, los colaboradores deben levantarse de su puesto de trabajo para ello, existiendo desperdicio de recursos (equipos de comunicación) y de tiempo.
 5. El script automático²⁰ de opciones, el cual escucha el contribuyente una vez que su llamada ha ingresado, posee la opción 1 (obligaciones pendientes) y 6 (deuda firme) que por aplicación se consideran similares y que al presentarse en el script como opciones separadas crean confusión al contribuyente, además de alargar el tiempo de la llamada innecesariamente.

6.2.3. Falencias en las Capacitaciones

1. Los operadores no están capacitados en normas y leyes complementarias como: normas contables, Código Civil, Código de Comercio, Código de Trabajo y Ley Orgánica de Aduanas, por lo que no pueden informar correctamente al contribuyente.
2. El Departamento de Capacitaciones organiza y realiza cursos virtuales a nivel institucional a través de un programa llamado “Escuela de Servicios

²⁰ **Script Automático:** Sistema Operativo IVR, que permite la gestión automática de las llamadas entrantes.

Tributarios²¹” dentro del cual los horarios establecidos interrumpen parcialmente la jornada de trabajo de los teleoperadores.

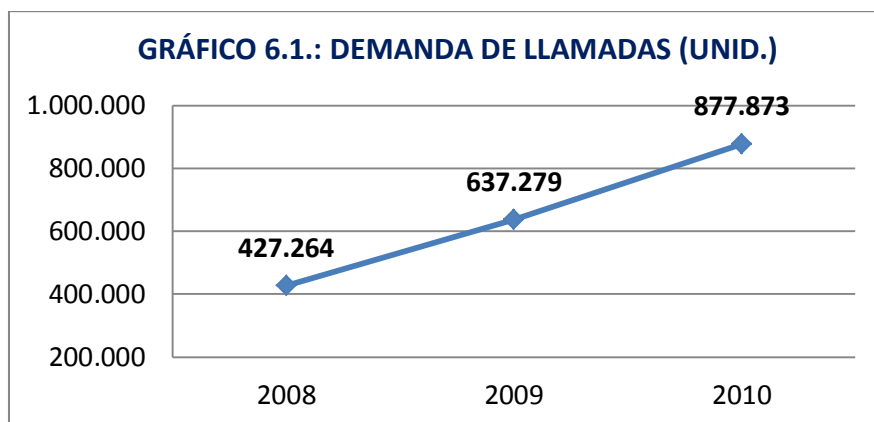
6.2.4. Falencias en la Infraestructura

1. Luego de realizar estudios de tiempos y movimientos se llego a concluir la ineficiente distribución física de los colaboradores, del mobiliario y el desperdicio de espacio, dando como resultado el desperdicio de tiempo y movimientos innecesarios:
 - 1.1. Los supervisores de la Central de Llamadas no se encuentran estratégicamente ubicados, ya que para ser consultados por los operadores, unos deben caminar una mayor distancia que otros.
 - 1.2. Solo existe un dispensador de agua, el mismo que solo está ubicado cerca de una parte de los más de 40 operadores del departamento.
 - 1.3. Dentro de la Central de Llamadas se encuentra una sala de reuniones que según esta investigación se considera desperdicio de espacio físico, por ende, de recursos, ya que en el mismo piso también se cuenta con otra de sala reuniones y 3 salas de capacitaciones.

²¹ **Escuela de Servicios Tributarios:** programa implementado por un departamento interno de estudios fiscales, el cual implementa cursos virtuales para la capacitación continua y unificación de criterios.

6.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA BASE DE DATOS

6.3.1. Demanda de Llamadas



Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Analizando el comportamiento de la demanda de manera anual, se detecta que ésta es creciente y este comportamiento se debe a varios factores tales como: reformas tributarias, implementación de nuevos servicios por este canal y notificaciones que comunican al contribuyente que para mayor información contactarse con el Call-Center.

TABLA 6.1.: DEMANDA DE LLAMADAS

Demanda de llamadas	2008	2009	2010	2011
Enero		52.404	55.578	76.801
Febrero		56.746	61.649	73.161
Marzo	1.339	61.188	103.701	82.743
Abril	27.921	50.834	75.590	67.291
Mayo	35.985	48.756	65.655	61.585
Junio	38.403	58.686	76.163	69.455
Julio	54.537	61.861	92.442	62.391
Agosto	49.387	66.915	96.529	61.432
Septiembre	58.432	53.635	65.890	
Octubre	65.803	46.380	71.009	
Noviembre	51.483	40.875	59.302	
Diciembre	43.974	38.999	54.365	
CONSOLIDADO	427.264	637.279	877.873	554.859

Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Procediendo a analizar la demanda mensual de llamadas que ingresan al Call Center se detectó que en el 2009 los meses que más llamadas ingresaron son Julio y Agosto respondiendo principalmente a dudas sobre el cálculo del Anticipo del Impuesto a la Renta, luego Marzo y Abril al ser periodos de declaración y pago de Impuesto a la Renta; para el caso del 2010 las dudas siguen siendo sobre estos temas sobre todo por la reforma del cálculo del Anticipo del Impuesto a la Renta.

Para el caso del 2011(hasta agosto 2011), el primer trimestre ha sido el periodo que más demanda ha tenido hasta el momento y las principales causales han sido la Devolución Electrónica de Impuesto a la Renta Personas Naturales y el cálculo de dicho impuesto, pero si se observa el comportamiento de las llamadas desde Marzo en comparación a los años anteriores se esperaría una mayor demanda, pero no fue así y esto se debe a que para el periodo 2011 las reformas tributarias se direccionaron principalmente a empresas nuevas y no a las ya existentes, por lo cual el volumen de llamadas no incrementó como se esperaba. En definitiva, se concluye que la demanda obedece principalmente a un factor externo que es la ley.

6.3.2. Llamadas Entrantes por Horas

TABLA 6.2.: LLAMADAS PROMEDIO POR HORA

N. Llamadas promedio por hora	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
2009	16	141	277	324	333	302	224	235	278	248	162	74
2010	18	154	311	381	402	365	258	284	325	275	166	55
2011	23	149	269	338	358	311	295	321	337	280	183	64

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

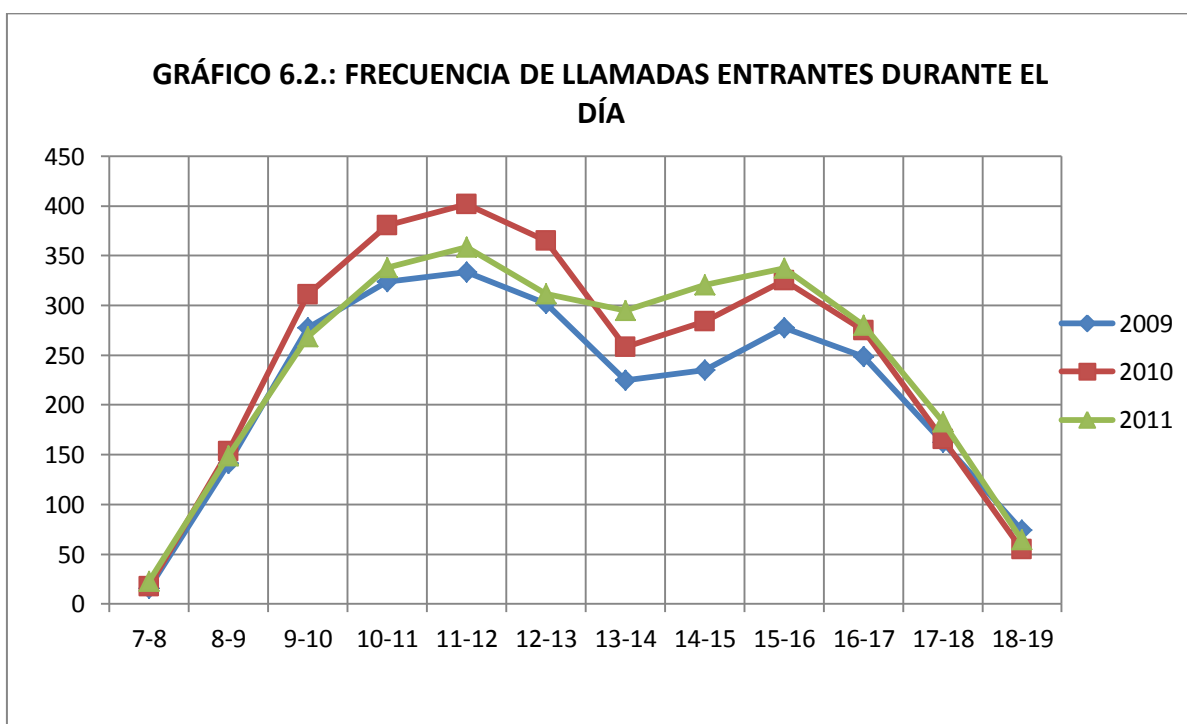
TABLA 6.3.: LLAMADAS PROMEDIO POR HORA (PORCENTAJE)

% Llamadas por hora	7-8	8-9	9-10	10-11	11-12	12-13	13-14	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19
2009	1%	5%	11%	12%	13%	12%	9%	9%	11%	9%	6%	3%
2010	1%	5%	10%	13%	13%	12%	9%	9%	11%	9%	6%	2%
2011	1%	5%	9%	12%	12%	11%	10%	11%	12%	10%	6%	2%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Dentro del horario de atención telefónica a la ciudadanía se detecta que el menor número de llamadas ingresan es desde las 07h00 a 09h00 y desde las 17h00 a 19h00, por lo cual hay que prestar mayor atención entre las 09h00 a 17h00 ya que durante ese lapso de tiempo se corre el mayor riesgo de tener llamadas abandonadas y por ende dar una percepción a la ciudadanía de que las líneas siempre están ocupadas.



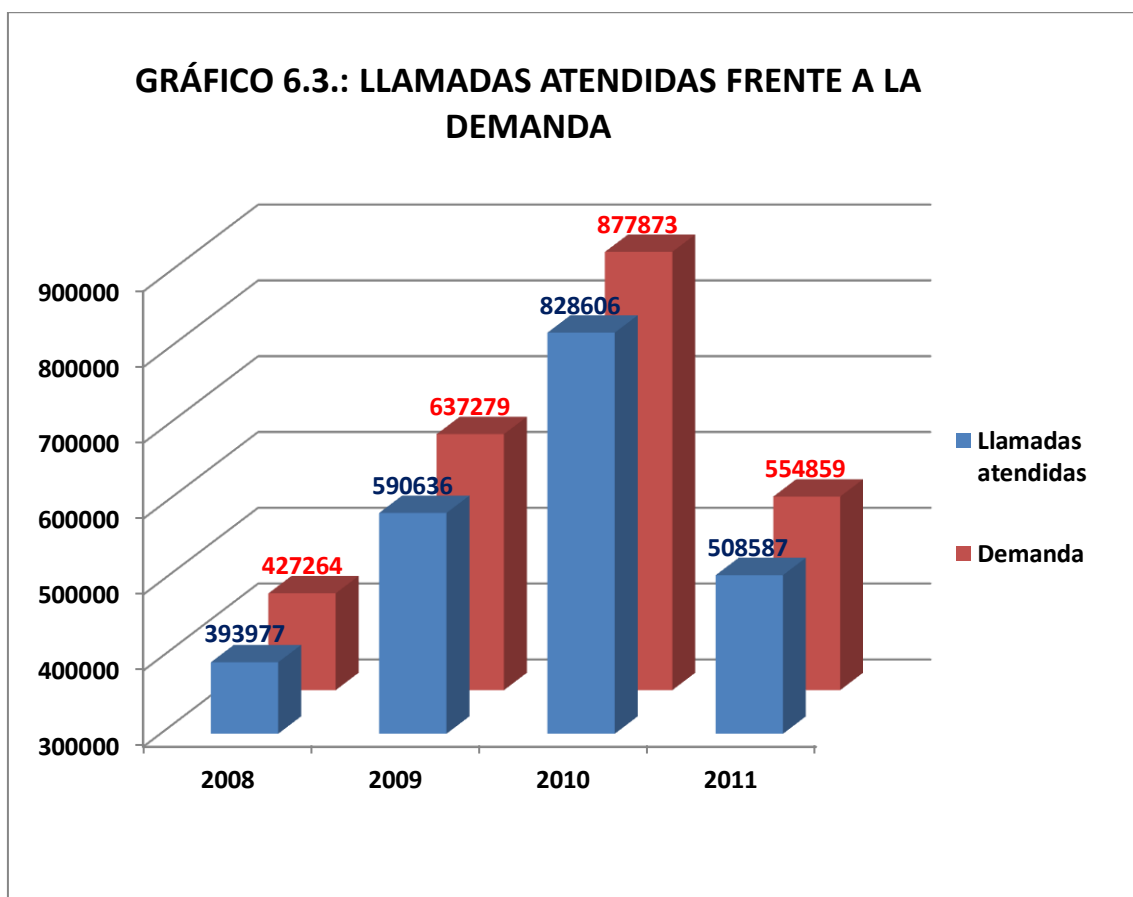
Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Entre las 13h00 a 15h00 se detecta una leve disminución de las llamadas y esto atiende principalmente a que es hora de almuerzo, el cual puede ser también aprovechado por teleoperadores del turno intermedio con el fin de que

estén disponible en el tiempo en que más llamadas ingresen y de esa manera tener mayor capacidad de atención.

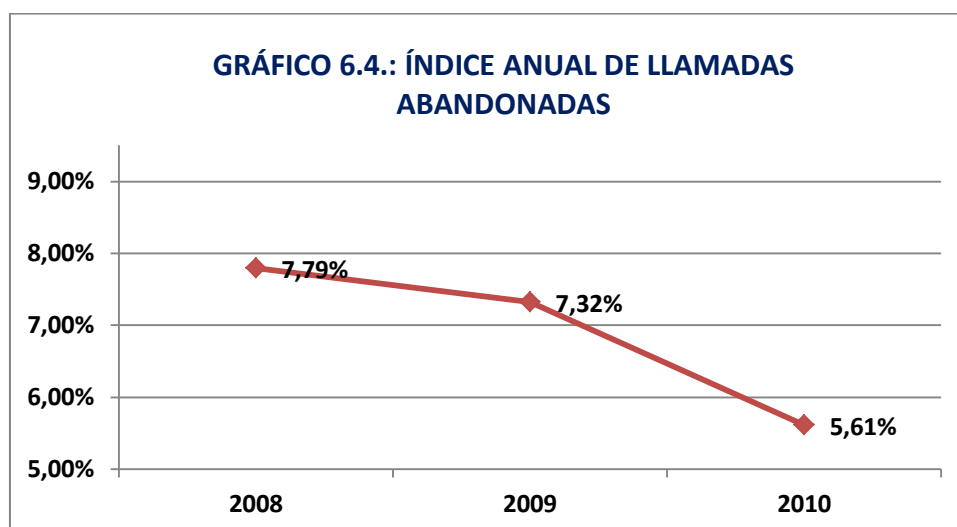
6.3.3. Llamadas Atendidas



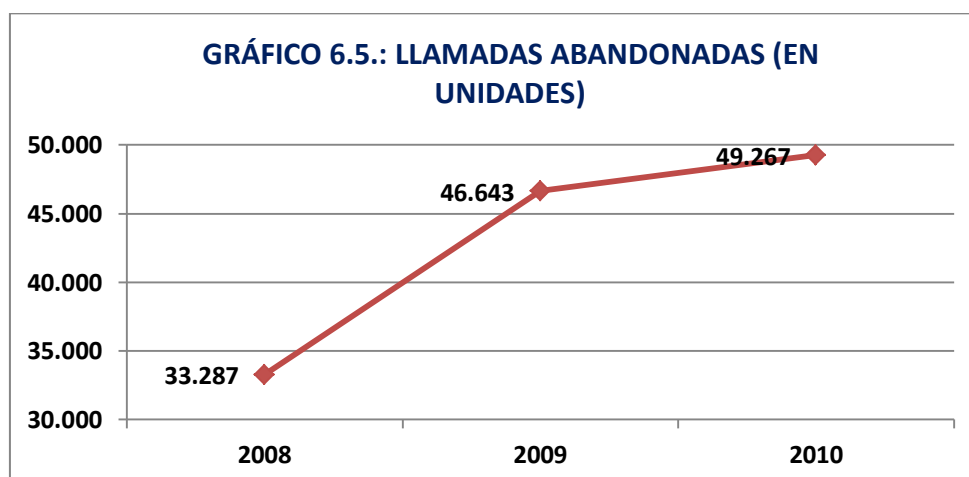
Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

La capacidad de atención supera el 90% anualmente, cabe recalcar que al momento el periodo 2011 posee una brecha mayor al 2010 y esa es una de las causales por la que se realiza este estudio, ya que este comportamiento obedece que existen problemas internos que requieren mejora.

6.3.4. Llamadas Abandonadas



Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca



Fuente: Servicio de Rentas Internas
Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Si se verifican las llamadas abandonadas en términos de unidades se aprecia que esta ha ido incrementando, por lo cual es importante verificar su índice anual que nos refleja ese número de llamadas frente a la demanda que hubo en cada periodo y de ese método conocer la parte proporcional no satisfecha y se puede apreciar que este índice ha disminuido por lo cual se ha mejorado la capacidad de atención viendo desde un enfoque general.

TABLA 6.4.: LLAMADAS ABANDONADAS

Llamadas Abandonadas	2008		2009		2010		2011	
	Enero			3.168	6,05%	661	1,19%	7.351
Febrero			7.997	14,09%	1.400	2,27%	10.903	14,90%
Marzo			14.520	23,73%	5.288	5,10%	9.617	11,62%
Abril	289	1,04%	3.444	6,77%	2.904	3,84%	6.696	9,95%
Mayo	2.528	7,03%	1.964	4,03%	1.719	2,62%	5.799	9,42%
Junio	1.656	4,31%	5.606	9,55%	3.188	4,19%	2.064	2,97%
Julio	4.002	7,34%	6.329	10,23%	6.237	6,75%	2.132	3,42%
Agosto	5.915	11,98%	2.192	3,28%	5.889	6,10%	1.710	2,78%
Septiembre	7.525	12,88%	302	0,56%	3.618	5,49%		
Octubre	8.351	12,69%	417	0,90%	5.084	7,16%		
Noviembre	1.994	3,87%	551	1,35%	9.332	15,74%		
Diciembre	1.027	2,34%	153	0,39%	3.947	7,26%		
CONSOLIDADO	33.287	7,79%	46.643	7,32%	49.267	5,61%	46.272	8,34%

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

En vista de que el índice anual no es suficiente para este análisis, se procede a revisar el índice mensual de llamadas abandonadas que es máximo es hasta 4%, y en periodos de mayor demanda tales como Marzo, Abril y Julio es hasta el 5% (véase anexo 5), se detectan que existen varios casos en los cuales se superan estos límites, dejando como consecuencia a que algunos contribuyentes que intentaron realizar consultas por vía telefónica hayan optado por acudir a las agencias, e inclusive conglomerar las mismas causando malestar a la ciudadanía.

6.4 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN CIUDADANA

6.4.1. Encuesta CEDATOS (véase anexo 3)

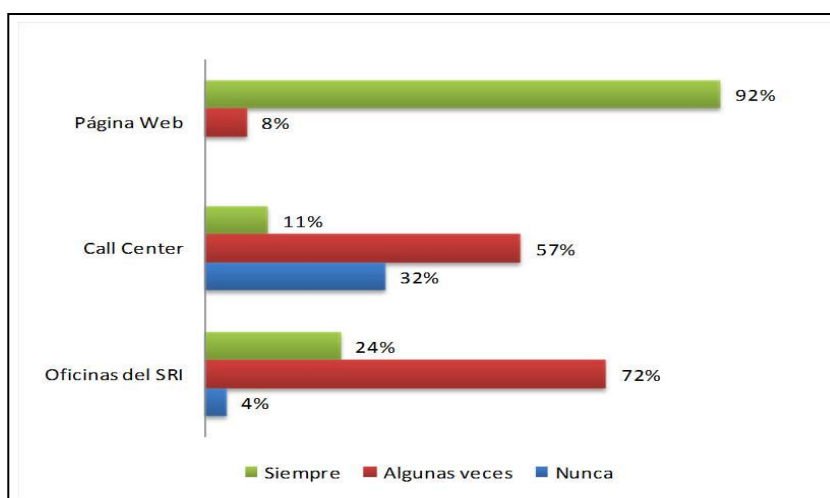
Para el desarrollo de esta investigación la compañía CEDATOS, encuestó y entrevistó a grandes y especiales contribuyentes, quienes respondieron preguntas respecto de su percepción acerca de la calidad del servicio en el SRI. A continuación el análisis de los resultados ante las preguntas más relevantes al caso expuestos en tablas y gráficos:

Pregunta 1

a. ¿De los canales que cuenta el SRI para atenderle, cuál o cuáles utiliza su empresa con mayor frecuencia?

b. ¿Con qué frecuencia ha acudido usted a éstos medios para obtener información? (Respuesta asistida)

GRÁFICO 6.6.: MEDIOS DE INFORMACIÓN USADOS POR ESPECIALES Y GRANDES CONTRIBUYENTES – TOTAL PAÍS



Fuente: CEDATOS
Elaborado por: CEDATOS

Página Web

- ❖ Pese a que una de las obligaciones que establece el SRI para todo Contribuyente Especial es “Declarar y pagar los impuestos establecidos por Ley, vía Internet”, tal como lo mencionan los entrevistados: “..porque el SRI nos pide a los contribuyentes que declaremos por

internet”, los Contribuyentes han visto beneficios en declarar mediante este canal, tales como ahorro de tiempo y facilidad, por lo que prefieren usar SIEMPRE la Página Web, con 92% de uso sobre los otros canales.

Oficinas del SRI

- ❖ En segundo lugar, por frecuencia de uso, se encuentran las Oficinas del SRI, canal que es utilizado ya que algunos trámites no pueden realizarlo por Internet, como la actualización del RUC.

Call Center

- ❖ El Call Center es el canal menos utilizado por este grupo de Contribuyentes, ya que principalmente presenta inconvenientes de comunicación. Los entrevistados informan que en muchas ocasiones tratan de comunicarse pero las líneas se encuentran congestionadas, por lo que prefieren acudir a las oficinas, aunque les demande más tiempo. El 32% de los Contribuyentes NUNCA utilizan este canal.

En consenso, tanto Grandes Contribuyentes como Especiales, prefieren utilizar la Página Web como canal de comunicación con el SRI por rapidez y comodidad.

Pregunta 2

¿Por qué acude SIEMPRE a este canal? (Respuesta espontánea)

Canal: Página Web

- ❖ El canal más utilizado por los Contribuyentes es la página Web, 92%. La razón principal por la cual tanto Grandes Contribuyentes, como Especiales, prefieren utilizar la Página Web es por la rapidez en la realización de declaraciones y consultas. En segundo lugar se destaca la comodidad, ya que pueden realizar sus trámites sin tener que salir de sus oficinas.

Respuestas Textuales

- ❖ “Es una facilidad por la distancia y rapidez ya que en la oficina hay que hacer fila y se atiende por turnos”

- ❖ “Se facilita pues se puede acceder las 24 horas, es fácil, no tengo inconvenientes”
- ❖ “Hago las declaraciones de los impuestos sin necesidad de salir de la oficina”

Canal: Oficinas del SRI

- ❖ El 24% de Contribuyentes acuden SIEMPRE las Oficinas del SRI, En su mayoría debido a que en ellas reciben atención personalizada y mayor asesoramiento para sus dudas.
- ❖ En los Grandes Contribuyentes, especialmente, se nota una necesidad de acudir a las oficinas para realizar trámites que no los pueden realizar por otro canal, tales como actualizaciones y presentación de documentación.

Respuestas Textuales

- ❖ “Me gusta recibir atención personalizada, para así despejar dudas”
- ❖ “Por atención directa y explicación personal”
- ❖ “Siempre hay trámites que solo se hacen en la oficina”

Canal: Call Center

- ❖ El 11% de Contribuyentes que utiliza SIEMPRE el Call Center; lo hace principalmente porque es un canal rápido en el cual pueden solventar sus dudas.

Respuestas Textuales

- ❖ “Porque tenemos respuestas inmediatamente”
- ❖ “Mayor rapidez en consultas”
- ❖ “Es más práctico, ya que solo llamo y me dan la respuesta que necesito”

FOTO: CALL CENTER – SRI



Pregunta 3

Para su empresa, ¿le ha sido útil el Call Center para solventar sus consultas tributarias? (Respuesta asistida – sólo a quienes hayan utilizado el Call Center) –Contadores-

GRÁFICO 6.7.: PERCEPCION DE UTIL SERVICIO CALL-CENTER POR TIPO DE CONTRIBUYENTE

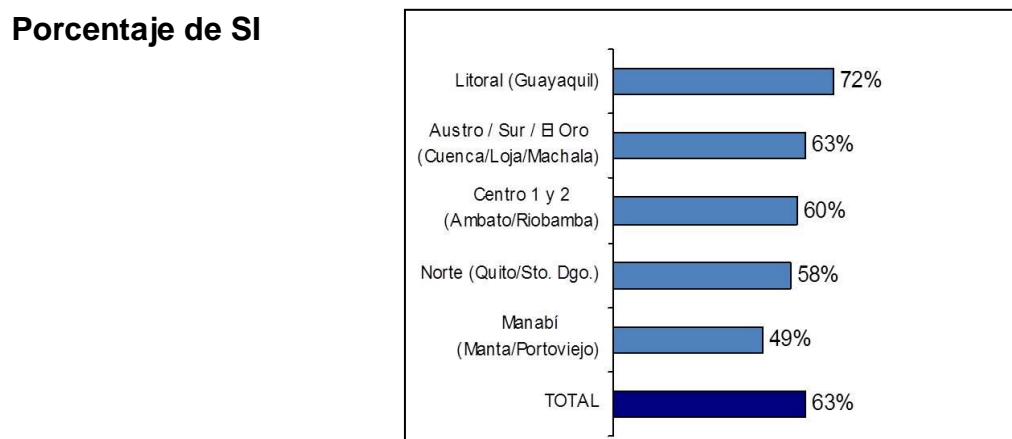


Fuente: CEDATOS
Elaborado por: CEDATOS

Tipos de Contribuyentes

- ❖ A nivel de tipo de Contribuyente, en opinión de los contadores, se puede observar una marcada diferencia en la utilidad del Call Center; mientras que el 63% de Especiales indican que el Call Center ha sido útil para solventar sus dudas, tan sólo el 38% de Grandes Contribuyentes lo consideran útil.

GRÁFICO 6.8.: PERCEPCION DE UTIL SERVICIO CALL-CENTER POR REGIONAL



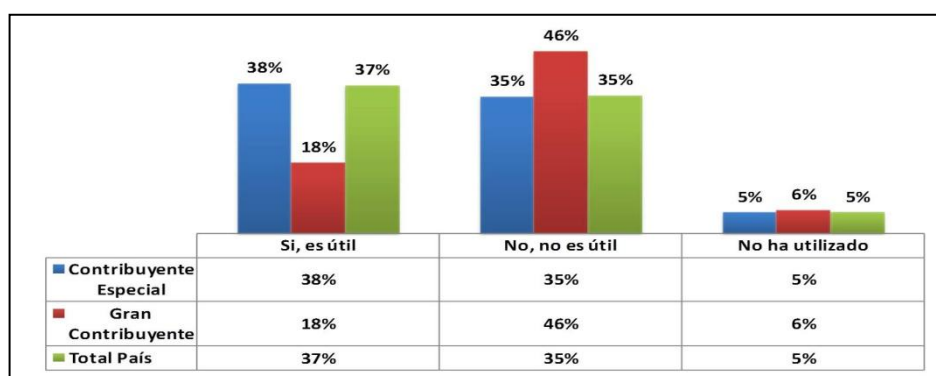
Fuente: CEDATOS
Elaborado por: CEDATOS

- ❖ A nivel nacional los contadores indican que la utilidad del Call Center es del 63%; a nivel regional la mayor utilidad se encuentra en Guayaquil, 72%.

Pregunta 4

Para su empresa, ¿le ha sido útil el Call Center para solventar sus consultas tributarias? (Respuesta asistida – sólo a quienes hayan utilizado el Call Center) –gerentes-

GRÁFICO 6.9.: UTILIDAD DEL CALL CENTER - GERENTES



Fuente: CEDATOS

Elaborado por: CEDATOS

- ❖ La opinión de los Gerentes con respecto a la utilidad del Call Center es similar a la percepción de los contadores; en el caso de Contribuyentes Especiales, el 38% considera útil el Call Center; en tanto que, en los Grandes Contribuyentes, tan sólo el 18% lo considera útil; a nivel nacional los gerentes indican que la utilidad del Call Center es del 37%.

Pregunta 5

¿Por qué? (Respuesta espontánea)

Contadores

Respuestas Textuales Positivas

- ❖ “Son pequeñas inquietudes que se pueden aclarar por teléfono”

Respuestas Textuales Negativas

- ❖ ” Me han dejado en espera o me han colgado”
- ❖ “Es muy limitada la información que dan”
- ❖ “Cuando se llama para hacer una consulta me pasan con muchas personas y al final no resuelven mi consulta “

Gerentes Generales

Respuestas Textuales Positivas

- ❖ “Ayudan cuando se llama”
- ❖ “Elimina tiempo para no irse a las oficinas”
- ❖ “Siempre obtengo respuestas a sus requerimientos”

Respuestas Textuales Negativas

- ❖ “No contestan cuando se requiere, muy ocupada la línea”
- ❖ “Las pocas veces que ha utilizado no le han direccionado correctamente”
- ❖ “Le dejan en espera”

Tanto Contadores como Gerentes mencionan que el principal problema es la falta de capacitación de los operadores telefónicos para solventar sus dudas, en ocasiones se transfieren llamadas a diferentes extensiones y finalmente los Contribuyentes no reciben la información solicitada. Otro inconveniente es que la línea suele estar congestionada.

Como aspectos positivos los entrevistados señalan que el Call Center permite ahorrar tiempo al no tener que ir a las oficinas para realizar consultas y que es útil para solventar pequeñas dudas..

Pregunta 6

¿Qué problemas o dificultades ha tenido al momento de acceder a alguno de estos servicios prestados a través de las OFICINAS DEL SRI, PÁGINA WEB y CALL CENTER? (Respuesta espontánea)

Canal: Pagina Web

Respuestas Textuales

- ❖ “Colapsa en los días de declaración”
- ❖ “... a veces no se encuentra la información que se requiere”
- ❖ “Se necesita un buscador más eficiente en la página”
- ❖ “Para bajar la información de las actualizaciones el programa es lento”
- ❖ “No anuncian que la página no va estar habilitada y genera contratiempos”

Tanto Grandes Contribuyentes como Especiales coinciden en su gran mayoría que en días de declaración la Página Web se cuelga. Aspectos como la necesidad de un buscador más eficiente y una interfaz más amigable para encontrar la información requerida, son también destacados.

Canal: Oficinas del SRI

Respuestas Textuales

- ❖ “Diversidad de criterios en recibir y verificar los tramites”
- ❖ “El personal, no está lo suficientemente capacitado para dar un buen servicio”
- ❖ “Desconocen algunos temas, por lo que nos tienen de lado a lado y no se puede informar de lo que se necesita.”
- ❖ “Hay mucha gente, me demoro”

La principal dificultad que los Contribuyentes encuentran en las Oficinas del SRI es la falta de capacitación de los funcionarios, ya que se da información diversa para un mismo trámite, dificultando el cumplimiento del mismo. También se destacan aspectos como la falta de ventanillas para agilizar la atención, así como la falta de parqueaderos.

Canal: Call Center

Respuestas Textuales

- ❖ “Nunca contestan, rebotan las llamadas de una a otra línea”
- ❖ “Se pierde el tiempo, no contestan”
- ❖ “No satisfacen las respuestas que dan por lo que se debe acudir a las oficinas”
- ❖ “Hay opiniones diferentes al momento de consultar algo por teléfono, no se ponen de acuerdo”

El principal inconveniente que presenta el Call Center es que las líneas están congestionadas por lo que es difícil acceder a asesoría telefónica; por otro lado, quienes se comunican señalan la falta de capacitación de los teleoperadores para brindar información útil y precisa.

6.5 LA PROPUESTA

6.5.1. Planteamiento de Soluciones

Las propuestas identificadas como soluciones a las deficiencias encontradas en la Central de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas, estas basadas en reestructuraciones dentro de las siguientes áreas:

- ❖ Reestructuración operativa
- ❖ Reestructuración tecnológica.
- ❖ Reestructuración de la capacitación al operador.
- ❖ Reestructuración de la infraestructura.

6.5.1.1. Reestructuración en Horarios de Atención:

1. Durante las horas de menor demanda, de 07h00 a 09h00 y de 17h00 a 19h00, los teleoperadores pueden responder consultas que fueron ingresadas por página web (véase anexo 2 y 18), en la práctica cada consulta en ser resuelta tarda en promedio 5 minutos, por lo cual se pueden contestar en promedio 7 consultas considerando también las llamadas que ingresan por ese lapso de tiempo, con el fin de que los supervisores tengan mayor tiempo para analizar el control de calidad respectivo de las llamadas (véase anexo 7), además las respuestas que da el teleoperador pueden servir para evaluar su desempeño, el tiempo que se toma en asignar y revisar cada consulta es aproximadamente 3 minutos.

TABLA 6.5.: ANÁLISIS BENEFICIO - TIEMPO

Análisis Beneficio Tiempo	N. Operadores (mañana-tarde)	Tiempo en 7 Consultas	Total Tiempo Ganado	Tiempo Invertido en Asignación y Revisión	Ahorro Tiempo
Supervisor A	7	0:35:00	4:05:00	2:27:00	1:38:00
Supervisor B	7	0:35:00	4:05:00	2:27:00	1:38:00
Supervisor C	6	0:35:00	3:30:00	2:06:00	1:24:00
Supervisor D	7	0:35:00	4:05:00	2:27:00	1:38:00

Fuente: Bajo observación

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

1.1. Análisis Beneficio – Tiempo: con el beneficio del tiempo, los supervisores tienen ahora mayor disponibilidad del mismo para monitoreo de las llamadas (véase anexo 7) y tiempo adicional para poder absolver consultas de los teleoperadores.

2. Realización de un cronograma para los horarios de almuerzo para los teleoperadores de turno intermedio siendo el objetivo principal lo no desocupación mayoritaria y desorganizada de los puestos de trabajo disminuyendo el índice de llamadas abandonadas y aumentando el índice de llamadas atendidas. En vista de que el comedor institucional está a disponibilidad de los funcionarios desde las 12h00 hasta las 14h30, la organización sería de la siguiente forma:

TABLA 6.6.: CRONOGRAMA DE ALMUERZO

Desde	-	Hasta	N. Operadores Intermedio
12h00	-	12h30	0
12h30	-	13h00	0
13h00	-	13h30	9
13h30	-	14h00	5
14h00	-	14h30	3

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

TABLA 6.7.: ANÁLISIS DE CRONOGRAMA BENEFICIO - TIEMPO

N. Llamadas día típico	Desde	-	Hasta	# Operadores disponibles (Intermedio) antes	# Operadores disponibles (Intermedio) después	# Operadores disponibles (Matutino-Vespertino)	Tiempo necesitado (6 minutos por llamada)	Tiempo Disponible para atención (antes)	Tiempo Disponible atención (después)	Faltante (antes)	Faltante (después)	
175,00	12h00	-	12h30	7	17	13	17:30:00	10:00:00	15:00:00	7:30:00	2:30:00	
160,00	12h30	-	13h00	15	17	13	16:00:00	14:00:00	15:00:00	2:00:00	1:00:00	
105,00	13h00	-	13h30	12	8	14	10:30:00	13:00:00	11:00:00			
120,00	13h30	-	14h00	17	12	14	12:00:00	15:30:00	13:00:00			
130,00	14h00	-	14h30	17	14	14	13:00:00	15:30:00	14:00:00			
										9:30:00	3:30:00	
Fuente: Observación – Base Datos SRI Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca										Obtención de Tiempo Aumento Capacidad para atender más llamadas		6:00:00
												60

2.1. Análisis Beneficio – Tiempo: como resultado de implementar un cronograma para los horarios de almuerzo obtenemos un beneficio de tiempo de al menos seis horas para atender más llamadas.

3. Cambiar el ringtone durante el tiempo de espera por información tributaria con el fin de fomentar la cultura tributaria y además mejorar la calidad el servicio ya que el contribuyente no vería este tiempo como 100% de espera, sino como una oportunidad para aclarar dudas.

6.5.1.2. Reestructuración Tecnológica:

1. Solicitar al departamento administrativo el cambio de los equipos de computo (hardware) y del sistema operativo (software) por otros de alta tecnología y eficiencia. La propuesta va direccionada a cambiar los equipos de computo (hardware y software) actualmente usados por la central de atención telefónica por los equipos de computo utilizados en la sala de capacitación interna, los cuales son de alta tecnología y cuyo recurso se utilizaría de manera óptima en la atención directa al contribuyente. El objetivo del cambio del hardware y software de la Central Telefónica es brindar un servicio ágil, rápido y efectivo al contribuyente disminuyendo el tiempo de duración de la llamada, el índice de llamadas abandonadas y aumentando el índice de llamadas atendidas.

1.1. Opción Alternativa: en el caso de que el Departamento Administrativo rechace la solicitud se haría la adquisición de nuevos equipos de cómputo.

TABLA 6.8.: COSTO – BENEFICIO DE COMPRA DE EQUIPOS DE CÓMPUTO

<u>Costo</u>			
Cantidad	Item	Precio Unitario	Precio Total
31	PC Acer Intel Core i3*	\$ 1.120,00	\$ 34.720,00
	*Incluye 3 años de garantía y mantenimiento		
Total			\$ 34.720,00
<u>Beneficio</u>			
	Tiempo promedio espera por sistema común		0:00:37
	N. Llamadas diarias que requieren sistema común		880
	Tiempo promedio espera por sistema pesado		0:01:01
	N. Llamadas diarias que requieren sistema pesado		176
	Total ahorro tiempo diario		12:01:36
	Aumento mínimo diario capacidad Llamadas		120
	Mejora del Nivel de Servicio		

Fuente: Observación por Danny Llamuca – Base Datos SRI

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

2. Solicitar al proveedor de sistemas tecnológicos la instalación de un sistema de temporización, con el objetivo reducir el tiempo innecesario de llamada, indicando al contribuyente, según sea el caso, que la llamada se cortara dentro de determinado tiempo.

3. Solicitar al departamento de sistemas la instalación de la conexión con otras áreas (facturación e impuesto a los vehículos) según los requerimientos solicitados por los contribuyentes. El objetivo de esta conexión, es el cruce de información, para de esta manera proporcionar información clara y veraz al contribuyente, disminuyendo los errores al hacer sus declaraciones.

4. Solicitar al departamento de sistemas instalar la conexión telefónica entre operadores y supervisores, para que ante la necesidad de realizar consultas, ya sea operador – supervisor o viceversa, estas puedan ser hechas sin necesidad de que los colaboradores deban levantarse de su puesto de trabajo. El objetivo es la utilización óptima de los recursos (equipos de comunicación) y del tiempo de trabajo de los colaboradores, aumentando el índice de llamadas atendidas y disminuyendo el índice de llamadas abandonadas.

5. Solicitar al proveedor del sistema operativo IVR, la simplificación de las opciones disponibles al contribuyente en el momento de comunicarse con la Central de Llamadas, unificando la opción 1, denominada obligaciones pendientes y la opción 6, denominada deuda firme ya que por concepto y aplicación se consideran similares. El objetivo de la propuesta es disminuir el tiempo del script automático de opciones, por ende, disminuye el tiempo de duración de llamada, aumentando el índice de llamadas atendidas.

6.5.1.3. Reestructuración de la Capacitación al Operador

1. Solicitar al Área de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, la instrucción en normas y leyes complementarias tales como: normas contables, Código Civil, Código de Comercio, Código de Trabajo y Ley Orgánica de Aduanas. El objetivo de esta nueva instrucción es mejorar la calidad de información del operador hacia el contribuyente y así este pueda despejar totalmente sus dudas y cumplir correctamente sus obligaciones tributarias aumentando el índice de recaudación fiscal.
2. Coordinar con el Departamento de Capacitación el bloqueo de ingreso al sistema de cursos virtuales, por parte de los operadores durante sus horarios de trabajo y de la misma manera coordinar también que la organización y realización de los mencionados cursos por parte del departamento de capacitación tampoco sea durante los horarios de trabajo de los operadores. El objetivo de esta medida es la no interrupción de los horarios de atención al contribuyente, disminuyendo el índice de llamadas abandonadas y aumentando el índice de llamadas atendidas.

6.5.1.4. Reestructuración de la Infraestructura

1. Solicitar al departamento administrativo la modificación física del área de la Central de Llamadas (véase anexo 19 y 20), con el objetivo de realizar las gestiones diarias de manera eficiente ya que los colaboradores tendrán total disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir sus funciones. La propuesta a plantear se basa técnicamente en las siguientes modificaciones:
 - 1.1. Cambiar la distribución física de los supervisores ubicándolos en sitios estratégicos, evitando que ante la necesidad de ser consultados por los operadores, algunos deban caminar una mayor distancia que otros.
 - 1.2. Agregar dos dispensadores de agua en un sitio cercano a la otra parte de operadores, acortando distancias.
 - 1.3. Eliminar la sala de reuniones de la Central de Llamadas, ya que en el mismo piso se cuenta con otra sala de reuniones y 3 salas de capacitaciones de las cuales 1 tiene instalados equipos de computo. El objetivo de esta modificación es eliminar el desperdicio de espacio optimizando los recursos, mayor cantidad de operadores disponibles para atender al contribuyente, por ende, disminuye, el tiempo de espera de llamada, el índice de llamadas abandonadas y aumenta el índice de llamadas atendidas.

6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LA PROPUESTA



De manera general, las propuestas planteadas demandan una mejor administración de los recursos que ya se posee y además la correcta coordinación con el resto de departamentos para llevar a cabo los intereses institucionales.

La propuesta que genera mayor ahorro de tiempo y alta inversión llega a ser la adquisición de nuevos equipos de cómputo con tecnología que permita la carga inmediata de los sistemas evitando tiempo de espera al ciudadano.

Para conocer el valor de la inversión se procedió a buscar información en el Departamento Administrativo-Financiero, y se pudo conocer que la compra de los equipos que pueden satisfacer las necesidades del Contact Center se lo realiza por medio del catálogo que ofrece el Sistema de Compras Públicas y el costo es de aproximadamente de \$1120 más el Impuesto al Valor Agregado, mas este impuesto no se considerará para el análisis ya que la Ley de Régimen Tributario Interno establece que las entidades del Sector Público, como lo es el SRI, tienen derecho a la devolución de dicho impuesto. Cabe recalcar que los equipos de cómputo nuevos incluyen tres años de garantía y tres años de mantenimiento según lo visto en el Catálogo de Compras Públicas.

En vista de que en el Sector Público no se realizan ventas de activos fijos y para incrementar las posibilidades de que la inversión sea aprobada, los

equipos antiguos tendrían que ser donados ante el Ministerio de Educación. Se estima que su valor en libros es de \$4650,00 considerando cada uno a \$150,00

La inversión total llega a ser el valor unitario de cada equipo de cómputo por la cantidad necesitada que llega a ser en total 31. Además se tendría como inversión el tener que donar los equipos antiguos y de estos se considera su valor en libros.

TABLA 6.9.: AHORRO POR MANTENIMIENTO Y POR OPERADOR

	Cantidad	Precio Unitario	Periodicidad
Mantenimiento PC antigua	31	\$ 35,00	Anual
Teleoperador	2	\$ 640,00	Mensual

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Los beneficios que otorga la implementación de nuevos equipos es primordialmente el ahorro de tiempo que se convierte en dinero al no existir desperdicio del mismo, este ahorro en términos monetarios llega a ser el costo del teleoperador por el tiempo ahorrado. Además se evitaría el gasto de mantenimiento que generarían los equipos antiguos.

TABLA 6.10.: AHORRO GENERADO POR TIEMPO

Días por mes	Costo Día	Costo Hora	Horas Ahorro	Ahorro Mensual	Ahorro anual
21	\$ 30,48	\$ 5,08	12	\$ 1.280,00	\$ 15.360,00

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Para determinar el ahorro anual a causa del tiempo se calcula el costo del teleoperador por hora, para luego determinar el valor total por cada año.

Como gastos se tiene la depreciación, uso o desgaste de los equipos nuevos que por normas contables esta llega a ser el 33% anual, pero en el Sector Público es 20% anual es decir se estima una vida útil de cinco años. El gasto de mantenimiento por el equipo nuevo se tendría a partir del cuarto año ya que los tres primeros años queda a cargo del proveedor tal como se pudo observar en el catálogo del Sistema de Compras Públicas.

Al ser una institución del Estado, el SRI no posee ingresos por ventas, pero su ingreso se determina por los ahorros que genera la inversión, ante esto se analiza si la inversión que sufre el desgaste en cinco años llega a ser conveniente por las utilidades que generaría la misma

TABLA 6.11.: ANÁLISIS FINANCIERO

Análisis Financiero	Inversión	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos (ahorros)		\$ 16.445,00	\$ 16.445,00	\$ 16.445,00	\$ 16.445,00	\$ 16.445,00
Mantenimiento 31PC		\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00	\$ 1.085,00
Teleoperador		\$ 15.360,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00
Gastos		\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 8.029,00	\$ 8.029,00
Depreciación		\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00
Mantenimiento 31PC					\$ 1.085,00	\$ 1.085,00
<u>Utilidad</u>	-	<u>\$ 9.501,00</u>	<u>\$ 9.501,00</u>	<u>\$ 9.501,00</u>	<u>\$ 8.416,00</u>	<u>\$ 8.416,00</u>
Depreciación		\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00	\$ 6.944,00
Flujo Operativo	\$ (39.370,00)	\$ 16.445,00	\$ 16.445,00	\$ 16.445,00	\$ 15.360,00	\$ 15.360,00

VNA \$ 18.605,35

TIR 30,01%

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

Al Estado le cuesta el capital un 12%, y es esta tasa la que se toma como TMAR y al poseer un TIR superior esta inversión llega a ser factible ya que llega ser mayor al doble de la tasa mencionada.

TABLA 6.12.: Valor Neto Actual por periodo

VNA año 1	VNA año 2	VNA año 3	VNA año 4	VNA año 5
\$(24.686,96)	\$ (11.577,11)	\$ 128,12	\$ 9.889,67	\$ 18.605,35

Elaborado por: Jorge Colcha – Danny Llamuca

La inversión se recupera durante el tercer periodo ya que en ese periodo el Valor Actual Neto es levemente superior a cero, por lo cual los beneficios del proyecto se obtienen a partir de la culminación del tercer periodo de este caso de estudio.

CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada dentro de la Central de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas, para su respectiva mejora, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El principal y especial servicio que presta la Central de Llamadas es la asesoría en legislación tributaria, la cual es una fuente de información que permite que los ciudadanos cumplan correctamente con sus obligaciones ante el Fisco.
- ❖ Las falencias encontradas se deben a la falta de una buena administración tanto del talento humano como de los recursos físicos, estos inconvenientes genera tiempo ocioso de 07h00 a 09h00 y 17h00 a 19h00; y genera gran encolamiento de llamadas durante el mediodía por la falta de organización de los horarios de almuerzo para los teleoperadores de horario intermedio
- ❖ Analizando la base de datos, se concluye que la demanda depende principalmente de una variable externa que es la Ley por lo que no es predecible el número de llamadas que se tendría en los próximos años, pero sí es necesario incrementar la capacidad para poder atender más llamadas.
- ❖ En base a la encuesta realizada por CEDATOS, el principal motivo por el cual los contribuyentes utilizan el servicio de Asistencia Telefónica es debido al ahorro de tiempo –lo cual se traduce en dinero- que genera el hecho de poder realizar sus consultas vía telefónica sin tener que acudir a las oficinas. Una de las principales razones por la que un grupo de contribuyentes no utilizan o no encuentran útil el servicio de la Central de Llamadas es que cuando necesitan comunicarse con un operador,

las líneas se encuentran congestionadas –lo que ocasiona aumento en el índice de llamadas abandonadas²².

- ❖ La propuesta se basa principalmente en la correcta administración de los recursos tanto humanos como físicos para que genere ahorro de tiempo diario, lo cual tiene como principal beneficio la mejora del servicio ante el uso efectivo de dichos recursos.

- ❖ Analizando financiera y económicamente la propuesta principal, se logra determinar que la inversión en nuevo equipo de cómputo que es de \$39.370,00 es factible porque genera una Tasa Interna de Retorno equivalente al 30% siendo superior al 12% de capital que le cuesta al Estado.

Como último punto, se concluye que invertir en áreas de información al contribuyente como lo es el Contact Center evitará que posteriormente la Administración Tributaria incurra en gastos de personal de control tributario o en gastos por procesos determinativos a causa de la falta de conocimiento por parte de la ciudadanía.

²² **Indicador de Llamadas Abandonadas:** llamadas que han sido colgadas durante la espera del contribuyente frente al total de llamadas

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Central de Atención Telefónica del Servicio de Rentas Internas considerar la propuesta presentada ya que genera ahorros tanto de tiempo como de dinero y su inversión generará beneficios económicos a futuro.

La implementación de la propuesta mejorará la calidad de servicio a la ciudadanía ya que habrá mayor disponibilidad de atención dando como resultado una mejor imagen no solo a nivel departamental, sino a nivel institucional.

REFERENCIAS

SAKATA INGENIEROS (2006). *Equipamiento de un Call Center*. Página 03.

CHIAVENATO, Idalberto (2001). *Administración, proceso administrativo*. México, MacGraw - Hill Interamericana de México.

BACA U. Gabriel (2004). *Evaluación de Proyectos*. México, Editorial MacGraw - Hill

MEYERS, Fred (2002). *Estudio de Tiempos y Movimientos*. México, Editorial Pearson Education.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. Departamento de Asistencia Telefónica. Ecuador.

Código de la Producción, Comercio e Inversiones (2011). Ecuador

Consultoría Call Center (2011), en línea.

<http://www.alfinal.com/consultoria/callcenter.php>

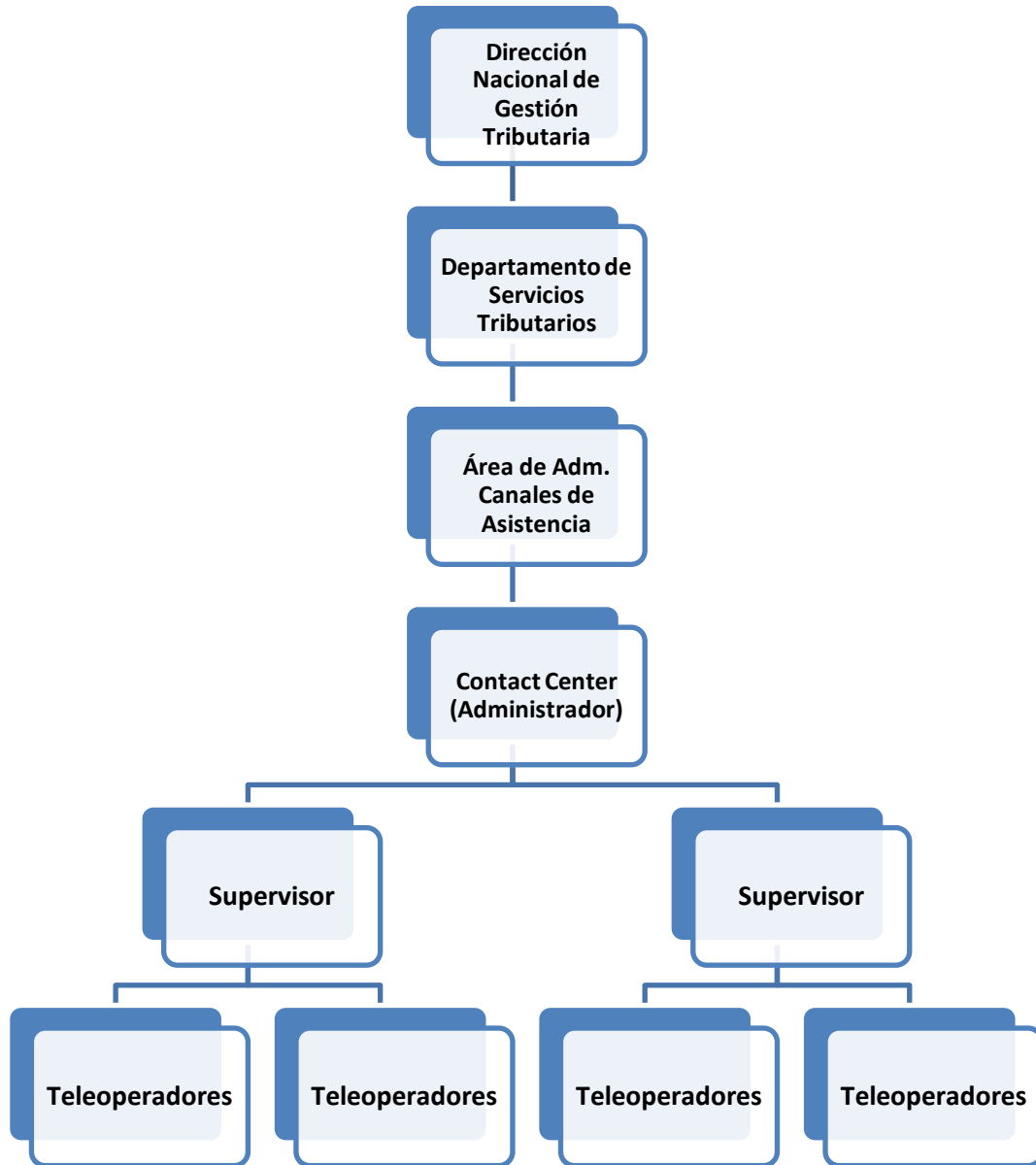
Servicio de Rentas Internas (2010), en línea.

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

ANEXOS

Anexo1

ORGANIGRAMA DE LA CENTRAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DEL SRI



Anexo 2

CAMBIO DE LA PÁGINA WEB (OCTUBRE 2010)

The screenshot shows the SRI.gov.ec website interface. At the top, there is a navigation bar with the SRI logo, a search bar, and links for 'Búsqueda Avanzada', 'Mapa del Sitio', and 'Contáctenos'. Below this is a secondary navigation bar with links for 'home', 'Tour', 'Sala de Prensa', 'Capacitaciones', 'Agencias del SRI', 'Preguntas Frecuentes', 'Institucional', and 'Bolsa de Trabajo'. The main content area is divided into several sections:

- Conozca acerca de:** A sidebar menu with categories like 'Guía del Contribuyente', 'Guía Tributaria', 'Biblioteca Digital', and 'Transparencia'.
- Legislación:** The main content area, featuring a search box for 'Palabras Clave', filters for 'Desde' and 'Hasta', and a list of document types: 'Artículo', 'Convenios doble Tributación', 'Ley', 'Reglamento', and 'Resolución'.
- Personas Naturales:** A red banner with a photo of people.
- Sociedades:** An orange banner with a photo of a person.
- Contribuyentes Especiales:** A grey banner with a photo of people.
- Servicios en Línea:** A blue banner with a photo of a person at a computer.
- SRinforma:** A blue banner with the SRI logo.
- Guía Tributaria:** A blue banner with the text 'Tributaria Personas Naturales'.
- Folleto Informativos:** A blue banner with the text 'Folleto Informativos'.

A 'Buscar' button is located at the bottom right of the main content area.



Anexo 3
ENCUESTA CEDATOS
(Preguntas relevantes al caso)

1. ¿De los canales que cuenta el SRI para atenderle, cuál o cuáles utiliza su empresa con mayor frecuencia?
¿Con qué frecuencia ha acudido usted a éstos medios para obtener información? (Respuesta asistida)
2. ¿Por qué acude SIEMPRE a este canal? (Respuesta espontánea)
3. Para su empresa, ¿le ha sido útil el Call Center para solventar sus consultas tributarias? (Respuesta asistida – sólo a quienes hayan utilizado el Call Center) –Contadores-
4. Para su empresa, ¿le ha sido útil el Call Center para solventar sus consultas tributarias? (Respuesta asistida – sólo a quienes hayan utilizado el Call Center) –gerentes-
5. ¿Por qué? (Respuesta espontánea)
6. ¿Qué problemas o dificultades ha tenido al momento de acceder a alguno de estos servicios prestados a través de las OFICINAS DEL SRI, PÁGINA WEB y CALL CENTER? (Respuesta espontánea)

Anexo 4

ROLES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	RESPONSABILIDAD
Teleoperadores	<ul style="list-style-type: none">• Resolver las consultas o requerimientos de información solicitados por los contribuyentes a través de los distintos canales, cumpliendo con lo establecido por el Modelo de Atención vigente.• Resolver las consultas o requerimientos de información solicitados, de acuerdo la base de información generada para el objetivo.• Redireccionar al Supervisor, Administrador ó al funcionario responsable determinado por el Departamento de Servicios Tributario, aquellas consultas de información que no las pueda resolver.
Supervisores	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el proceso general de atención de consultas de información por parte de los teleoperadores• Resolver o canalizar al Administrador del CC aquellas consultas que no las pueda resolver
Administrador del CC	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar el desarrollo de nuevos servicios de información a ser entregados por el CC de acuerdo a consultas más solicitadas• Solicitar la actualización de los contenidos de los servicios de información cuando sea del caso• Coordinar la capacitación en los nuevos servicios desarrollados a los teleoperadores y a los supervisores.
Coordinador del CC en SSTT	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar la factibilidad de desarrollar los nuevos servicios solicitados• Solicitar, coordinar y supervisar la elaboración de contenidos de los nuevos servicios de información a las Unidades Funcionales• Informar al Administrador del CC los nuevos servicios implementados• Actualizar la base de contenidos con la información de los nuevos servicios, ó de aquellos que han sido modificados
Responsable Unidades Funcionales	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la elaboración de los nuevos servicios solicitados por el Coordinador del CC en SSTT

Anexo 5
INDICADORES DE MEDICIÓN

Nombre del Indicador	Llamadas abandonadas
Objetivo	Se debe monitorear la disponibilidad de teleoperadores para atender las llamadas durante el transcurso del día.
Responsable de la medición	Administrador Contact Center
Frecuencia	Mensual
Formula	DS: Total de llamadas abandonadas / Total de llamadas entrantes
Umbral	Este indicador se ha establecido en un máximo del 4%
Rango de Tolerancia	Mínimo 5%

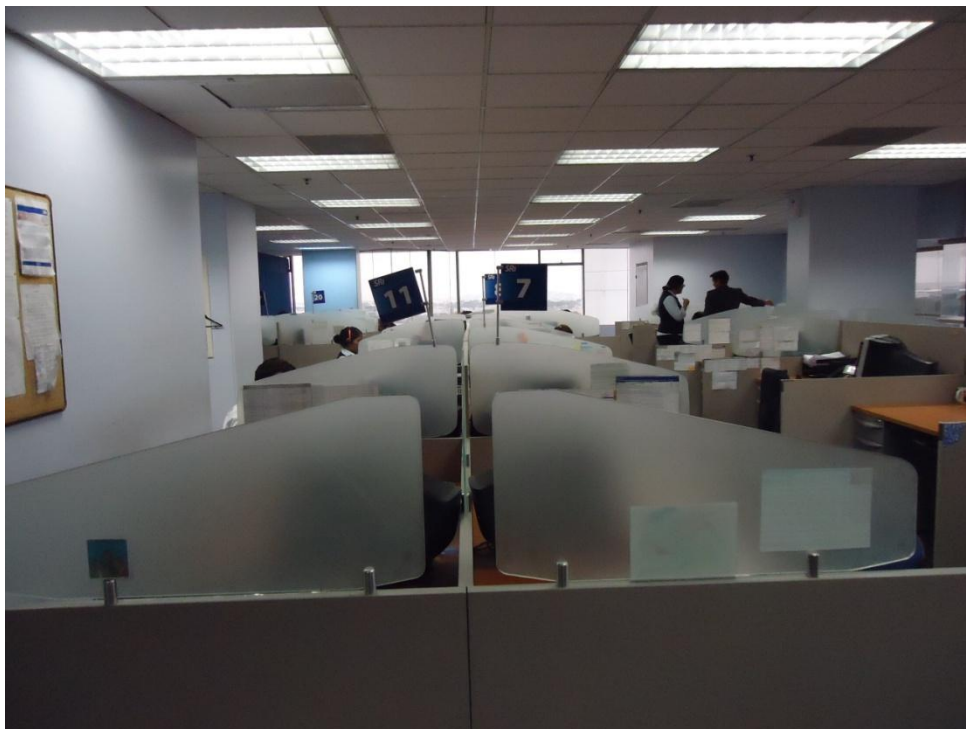
Nombre del Indicador	Nivel de percepción del servicio
Objetivo	Determina el correcto desempeño del teleoperador durante las llamadas atendidas según la percepción del ciudadano que utiliza el servicio.
Responsable de la medición	Servicios Tributarios Dirección Nacional
Frecuencia	Quincenal
Formula	DT: Resultado Calidad de Atención + Resultado Calidad Información
Umbral	El resultado de la evaluación debe arrojar una efectividad del 85% sobre los puntos evaluados.
Rango de Tolerancia	Mínimo 80%

Nombre del Indicador	Nivel de Servicio
Objetivo	Mide el número de llamadas atendidas en determinado tiempo. El nivel de servicio se medirá en la atención del 80% de llamadas en hasta 15 segundos de espera.
Responsable de la medición	Administrador Contact Center Apoyo y Sup. SSTT Dir. Nac.
Frecuencia	Mensual
Formula	NS= Total de llamadas con espera de hasta 15 Seg. / Total de llamadas recibidas
Umbral	90 % de llamadas con hasta 20 seg. de espera
Rango de Tolerancia	Mínimo 85%

Anexo 6

FOTOS – INSTALACIONES CENTRAL DE LLAMADAS

CUBICULOS DE TELEOPERADORES



ENTRADA PRINCIPAL



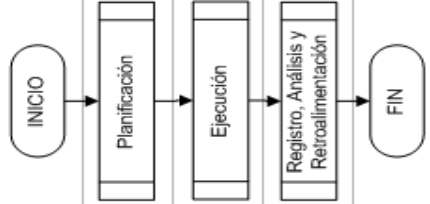
SALA DE REUNIONES



DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios
MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente
PROCESO: Monitoreo y Control de Calidad en el Contact Center
SUBPROCESO:

FECHA: 21 de febrero de 2008
VERSIÓN: 1.0
CÓDIGO: DNG-PST-COC
FRECUENCIA: Semanal
VOLUMEN:

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
	Contact Center	Supervisor Contact Center						
							La Frecuencia establecida es quincenal. La muestra se recogerá al menos cada 2 días durante la quincena por teleoperador.	
							La Metodología a utilizarse es aleatoria. Tomando en cuenta lo siguiente: llamadas entrantes y salientes; horas pico y no pico.	
							Los métodos a utilizarse para el Control de Calidad son: Grabación, Cliente Incógnito, Intrusión y asesoría uno a uno.	

Anexo 7

FLUJOGRAMAS DE MONITOREO Y CONTROL DE LA CALIDAD

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

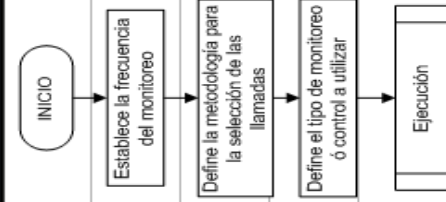
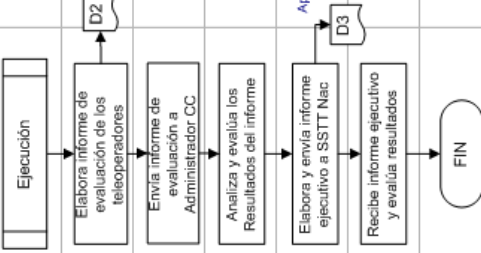
No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Monitoreo y Control de Calidad en el Contact Center SUBPROCESO: Planificación</p> <p>FECHA: 21 de febrero de 2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-PST-COC FRECUENCIA: Semanal VOLUMEN:</p>								
								
					Teleoperador		La Frecuencia establecida es quincenal. La muestra se recogerá al menos 2 días durante la quincena por teleoperador.	
							La Metodología a utilizarse es aleatoria. Tomando en cuenta lo siguiente: llamadas entrantes y salientes; y separadas por tiempos.	
					Teleoperador		Los métodos a utilizarse para el Control de Calidad son: Grabación, Cliente Incógnito, Intrusión y Al lado.	

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Monitoreo y Control de Calidad en el Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Ejecución</p> <p>FECHA: 21 de febrero de 2008</p> <p>VERSION: 1.0</p> <p>CÓDIGO: DNG-PST-COC</p> <p>FRECUENCIA: Semanal</p> <p>VOLUMEN:</p>								
				Planificación				
				Selecciona las llamadas a ser escuchadas			El supervisor selecciona las llamadas de acuerdo a las definiciones realizadas en la etapa de planificación	
				Escucha las llamadas seleccionadas			La realizará el supervisor de acuerdo a las llamadas seleccionadas aleatoriamente en el punto anterior	
	Servicios Tributarios - Contact Center	Supervisor Contact Center		Registra los resultados de la evaluación		D1.- Formato de Registro de Evaluación de Control de Calidad de Teleoperador (Ver Anexos)	Este formato lo llenará el Supervisor tomando siempre en consideración el criterio del teleoperador sobre cada uno de los puntos evaluados, sirviéndole como retroalimentación y guía sobre los puntos a corregir o mejorar.	
				Entrevista con el teleoperador			Supervisor establecerá un cronograma para que en cada quincena se evalúen los días de teleoperadores a su cargo. Esta actividad la debe realizar dentro de hasta máximo dos días seguidos con todo su personal.	
				¿La evaluación tiene errores?				
			Supervisor CC	Si	Teleoperador		Para realizar esta actividad se basará en los criterios de evaluación y los resultados obtenidos y registrados en el documento de evaluación (Ver anexos)	
			Supervisor CC	NO	Teleoperador		Supervisor emitirá los criterios que el tenga sobre los resultados encontrados y los transmitirá al teleoperador.	
				Análisis de errores e identificación de oportunidades de mejora				
				Retroalimentación de la evaluación				
				Registro, Análisis y Retroalimentación				

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC. ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Monitoreo y Control de Calidad en el Contact Center SUBPROCESO: Registro de Resultados y Retroalimentación</p> <p>FECHA: 21 de febrero de 2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-PST-COC FRECUENCIA: Semanal VOLUMEN:</p>								
	Servicios Tributarios - Contact Center							
		Supervisor Contact Center			Administrador	D2 - Informe de Resultados de Control de Calidad para Administrador	El supervisor deberá elaborar el informe y remitirlo de forma quincenal al Administrador en el formato establecido para el efecto	
		Administrador y Supervisores			Apoyo y Supervisión SSTT Dirección Nacional	D3 - Informe Ejecutivo de Resultados de Control de Calidad para SSTT Dirección Nacional	El Administrador analizará la información de los cuatro supervisores a su cargo de forma quincenal.	
		Contrato SSTT - CC					El informe lo elaborará el administrador y lo enviará de forma mensual al Dpto. Nac. de Servicios Tributarios	
							El coordinador del CC en SSTT Nacional recepcionará el informe y evaluará los resultados, y propondrá acciones para ejecutar oportunidades de mejora en coordinación con el Administrador de CC	



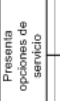
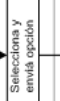


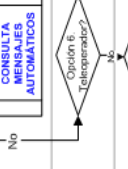


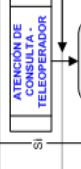
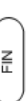
Anexo 8 FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE CONSULTAS EN CONTACT CENTER



DIAGRAMA DE CICLO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC. ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO:</p> <p style="text-align: right;">FECHA: 1- Febrero- 2008 VERSIÓN: 1,0 CÓDIGO: FRECUENCIA: Permanente VOLUMEN:</p>								
	Servicios Tributarios	Teleoperadores - Supervisores		<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Atención de Consultas via Telefónica] A --> B[Atención de Consultas por Correo] B --> C[Atención de Consultas por Conversación en Línea] C --> D[Gestión de llamadas salientes (Telecobranzas)] D --> FIN([FIN]) </pre>				
		Teleoperadores						
		Teleoperadores						

Anexo 9 FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE CONSULTAS TELEFÓNICAS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas ACTIVIDAD:								
FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:								
1	Contribuyente o Ciudadano		Contribuyente - Ciudadano				El contribuyente o ciudadano se contacta con el CC	
2	Contact Center						El sistema presenta el mensaje estándar pregrabado de bienvenida.	
3	Contact Center	Sistema IVR					El sistema presenta el las opciones de servicio disponibles.	
4	Contact Center		Contribuyente o ciudadano				El contribuyente selecciona la opción requerida	
5	Contact Center							
6	Contact Center						El sistema recibe y valida la opción seleccionada. El sistema registrará la(s) opción(es) seleccionadas por el contribuyente.	
7	Contact Center						MENSAJES AUTOMÁTICOS Opción 1. Obligaciones pendientes Opción 2. Multas e intereses Opción 3. Recaudación RCT Opción 4. Recaudación facturación y vehículos Opción 5. Fechas de vencimiento	
8	Contact Center						Opción 6. Teleoperador	
9	Contact Center						Opción SALIR	
			Teleoperador				SI es una opción NO VALIDA, el sistema presentará nuevamente le menú de opciones	
								

Anexo 10

FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE CONSULTAS TELEFÓNICAS – MENSAJES AUTOMÁTICOS IVR



DIAGRAMA DE FLUJO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
				<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD:</p>				
1								
2								
3							El contribuyente o ciudadano selecciona la opción de atención automática, y el sistema valida la opción requerida para prestar el servicio	
4	Contact Center	Sistema IVR					Dependiendo de la opción requerida el Sistema envía al servicio de información correspondiente	
5								
6								

Anexo 11

FLUJOGRAMA DE MENSAJES AUTOMÁTICOS IVR – OPCIÓN 1



DIAGRAMA DE FLUJO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 1 – Información de Obligaciones Pendientes</p> <p style="text-align: right;"> FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN: </p>								
1	Contact Center	IVR					El sistema solicita al contribuyente que ingrese el número del RUC	
2	Contribuyente						El contribuyente ingresa el número del RUC	
3								
4	Contact Center	Sistema					El sistema valida el número ingresado, si es válido le presenta la información de Lista Blanca; caso contrario le informa que no es un número válido y solicita nuevamente el número del RUC	
5								
	Contribuyente						El sistema pregunta si desea conocer los motivos por los cuales no está en LB	
	Contact Center	Teleoperador					Si el contribuyente desea conocer los motivos de no estar en LB, el sistema lo comunica con un teleoperador	

Anexo 12

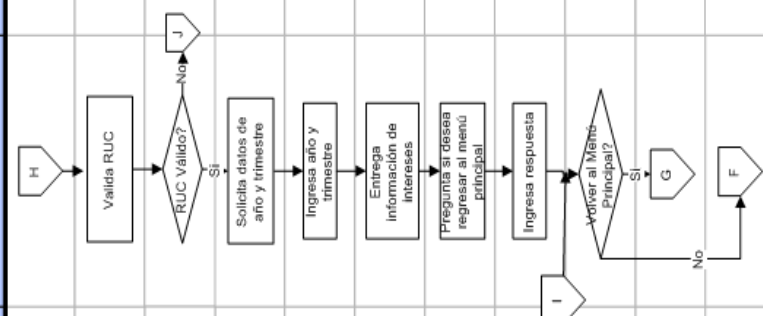
FLUJOGRAMA DE MENSAJES AUTOMÁTICOS IVR – OPCIÓN 2



DIAGRAMA DE FLUJO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 2 – Información de Multas e Intereses</p> <p style="text-align: right;">FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:</p>								
1	Contact Center						El sistema solicita al contribuyente que ingrese la opción de multas e intereses	
2	Contribuyente		Sistema IVR				El contribuyente ingresa la opción requerida	
3								
4			Sistema IVR				El sistema valida la opción seleccionada, en el caso de multas entrega información de multas para declaraciones en cero y pregunta si requiere información en el caso de multas. Si la respuesta afirmativa el sistema lo contacta con un teleoperador	
5								
6								
7	Contact Center		Teleoperador				Si el contribuyente o ciudadano requiere mayor información la llamada será direccionada a un teleoperador	
8								
9			Sistema IVR				En el caso de intereses, el sistema solicita ingresar el número del RUC al contribuyente	
10							El contribuyente ingresa su número de RUC	

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO	
	ÁREA	CARGO							
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 2 – Información de Multas e Intereses</p> <p align="right"> FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN: </p>									
1	Contact Center			 <pre> graph TD H([H]) --> A[Valida RUC] A --> B{RUC Valido?} B -- Si --> C[Solicita dígitos de año y trimestre] B -- No --> J([J]) C --> D[Ingresa año y trimestre] D --> E[Entrega información de Intereses] E --> F[Pregunta si desea regresar al menú principal] F --> G[Ingresa respuesta] G --> I{Volver al Menú Principal?} I -- Si --> G I -- No --> F F --> H </pre>					
2		Sistema IVR							
3								El sistema verifica si es un número de RUC válido, caso contrario lo solicita nuevamente	
4		Contribuyente						El sistema solicita ingresar la información de año y trimestre de los cuales se requiere la información de los intereses	
5	Contact Center							El formato para año es de cuatro dígitos. Los trimestres serán 1, 2, 3 o 4.	
6		Sistema IVR						El sistema entrega la información de intereses del período respectivo	
7		Contribuyente						El sistema pregunta si desea regresar al menú principal de opciones	
8									
9	Contact Center								
10		Sistema IVR						Si la respuesta es regresar al sistema, vuelve al menú principal, caso contrario termina el servicio	

Anexo 13

FLUJOGRAMA DE MENSAJES AUTOMÁTICOS IVR – OPCIÓN 3



DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 3 – Información de Requisitos para Inscripción del RUC</p> <p>FECHA: 1-Febrero-2008</p> <p>VERSIÓN: 1.0</p> <p>CÓDIGO: DNG-ST-CC</p> <p>FRECUENCIA: Diaria</p> <p>VOLUMEN:</p>								
1	Contact Center		Sistema IVR				El sistema solicita al contribuyente que ingrese la opción de personas naturales o sociedades	
2			Contribuyente				El contribuyente ingresa la opción requerida	
3								
4	Contact Center		Sistema IVR				El sistema valida la opción seleccionada, si es una opción válida (NATURALES O SOCIEDADES) entonces entrega la información correspondiente con los requisitos para el RUC; caso contrario solicita que ingrese nuevamente la opción	
5								
6							El sistema pregunta si desea regresar al menú principal de opciones	
7			Contribuyente					
8	Contact Center		Sistema IVR				Si la respuesta es regresar al sistema, vuelve al menú principal, caso contrario termina el servicio	

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC. ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR ACTIVIDAD: Opción 4 – Información de Requisitos para Facturación y Matriculación Vehicular								
FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:								
1	Contact Center	Sistema IVR					El sistema solicita al contribuyente que ingrese la opción de Facturación ó Vehículos	
2		Contribuyente					El contribuyente ingresa la opción requerida	
3								
4	Contact Center	Sistema IVR					El sistema valida la opción seleccionada, si es una opción válida (Facturación ó Vehículos) entonces entrega la información correspondiente con los requisitos; caso contrario solicita que ingrese nuevamente la opción	
							El sistema pregunta si desea regresar al menú principal de opciones	
		Contribuyente						
	Contact Center	Sistema IVR					Si la respuesta es regresar al sistema, vuelve al menú principal, caso contrario termina el servicio	



DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC. ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 5 – Información de Fechas de vencimiento para declaraciones y anexos</p> <p align="right"> FECHA: 1-Febrero-2008 VERSION: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN: </p>								
1	Contact Center	IVR					El sistema solicita al contribuyente que Ingrese la opción de requerida (IVA, Renta, Anexos)	
2		Contribuyente					El contribuyente ingresa la opción requerida	
3							El sistema valida la opción seleccionada, si es una opción válida, entonces entrega la información correspondiente a las fechas de vencimiento; caso contrario solicita que Ingrese nuevamente la opción	
4	Contact Center	Sistema IVR						
5		Contribuyente					El sistema solicita al contribuyente que Ingrese el número del RUC	
							El contribuyente ingresa el número del RUC	
	Contact Center	IVR					El sistema valida el número ingresado, si es válido continúa con el servicio; caso contrario le informa que no es un número válido y solicita nuevamente el número del RUC	

DIAGRAMA DE FLUJO

DEPARTAMENTO DE PROCESOS

E


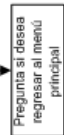

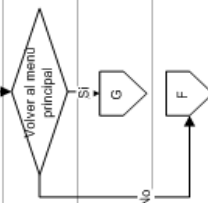

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC. ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Mensajes Automáticos IVR</p> <p>ACTIVIDAD: Opción 5 – Información de Fechas de vencimiento para declaraciones y anexos</p>								
1	Contribuyente						El sistema entrega la información correspondiente a las fechas de vencimiento de acuerdo a la opción seleccionada y al número del RUC correspondiente	
2							El sistema pregunta si desea regresar al menú principal de opciones	
3								
4	Contact Center	Sistema IVR					Si la respuesta es regresar al sistema, vuelve al menú principal, caso contrario termina el servicio	
5								

DIAGRAMA DE FLUJO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS


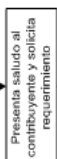


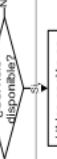
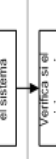
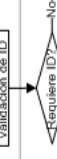
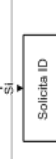

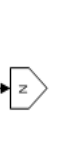

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Teleoperador PROCEDIMIENTO								
FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:								
1	Contact Center	Teleoperador	Contribuyente o ciudadano					
2		Contribuyente						
3		Contribuyente						
4								
5	Contact Center	Teleoperador					El teleoperador identifica y valida la consulta y necesidad específica, la relaciona con los servicios disponibles dentro de la base de consultas disponibles. Si el servicio está disponible entonces lo ubica en el sistema y posteriormente verifica si se requiere ingresar la identificación del contribuyente.	
6								
7								
8								
9								
10								
11								

DIAGRAMA DE FLUJO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

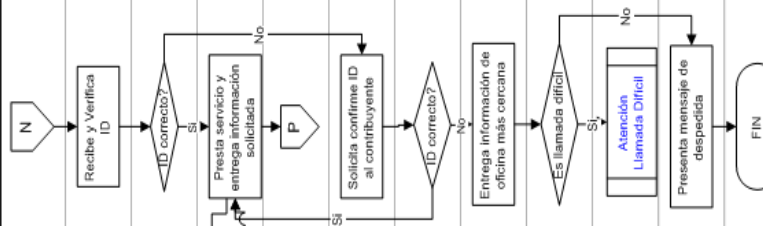
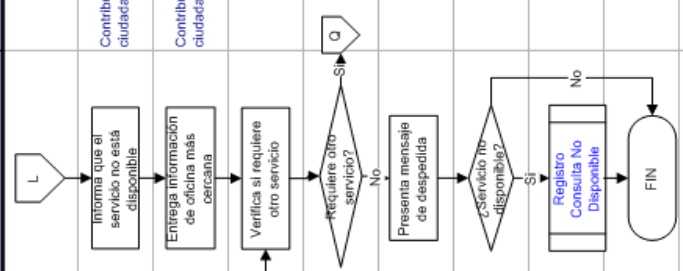
No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Teleoperador</p> <p>PROCEDIMIENTO:</p>								
								
	Contact Center	Teleoperador					El teleoperador indicará al contribuyente que es un requisito obligatorio e indispensable que se proporcione el ID y que se confirmen los datos previo a la entrega del servicio requerido.	
	Contact Center	Teleoperador				BDD1. Base de información de servicios disponibles para el sistema de CC	El teleoperador entrega la información solicitada por el ciudadano o contribuyente revisando la aplicación informática y la base de información correspondiente.	
	Contact Center	Teleoperador					El teleoperador solicita al contribuyente que confirme su información de CC	
	Contact Center	Teleoperador					En caso de que el ID proporcionado no corresponda el teleoperador informará sobre la oficina más cercana a la cual se puede acudir	
	Contact Center	Teleoperador					El teleoperador se despedirá de acuerdo al modelo de atención vigente	

DIAGRAMA DE FLUJO DEPARTAMENTO DE PROCESOS

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
				 <pre> graph TD L((L)) --> A[Informa que el servicio no está disponible] A --> B[Entrega información de oficina más cercana] B --> C[Verifica si requiere otro servicio] C --> D{¿Requiere otro servicio?} D -- No --> E[Presenta mensaje de despedida] D -- Sí --> F{¿Servicio no disponible?} E --> F F -- Sí --> G[Registro Consulta No Disponible] F -- No --> H((FIN)) </pre>				
	Contact Center	Teleoperador	Contribuyente o ciudadano	<p>Contribuyente ciudadano</p>	Contribuyente ciudadano		El teleoperador indica que la consulta no está disponible dentro de las opciones del contact center y le recomienda al contribuyente o ciudadano acercarse a oficina más cercana.	
				Contribuyente o ciudadano	Contribuyente ciudadano		Proporciona información de dirección y teléfonos de oficina más cercana	
							El teleoperador preguntará si el ciudadano o contribuyente requiere otro servicio de información	
							El teleoperador se despedirá de acuerdo al modelo de atención vigente	
							Si la llamada era solicitando un servicio no disponible, entonces se inicia el Procedimiento de Registro de Consultas ó Servicios no disponibles. La información del servicio no disponible se registra en la base de datos de no disponibles por parte del teleoperador.	

Anexo 17 FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE LLAMADAS DIFÍCILES – TELEOPERADOR











No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Teleoperador ACTIVIDAD: Atención de Llamadas Difíciles FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:								
1								
2		Teleoperador					El teleoperador solicita al contribuyente ó ciudadano esperar en la línea, y deja llamada en espera	
3							El teleoperador informa al supervisor de la situación, incluye el detalle de la información que solicita el contribuyente	
4		Supervisor					El supervisor deberá evaluar la situación determinando si se requiere de mayor información, si es necesario escalar la llamada, ó si con instrucciones precisas el teleoperador puede atender la misma	
5	Contact Center							
6							Si no es necesario escalar la llamada, el supervisor da las instrucciones así como la información necesaria para que el teleoperador resuelva la llamada y termine la atención de la misma	
7		Tele operador					El teleoperador retoma la llamada y agradece por la espera	
8							El teleoperador resuelve la llamada de acuerdo a las instrucciones e información entregada por el supervisor.	
								
								

DIAGRAMA DE FLUJO

DEPARTAMENTO DE PROCESOS



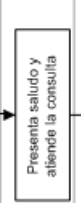

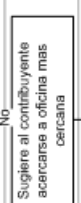

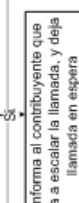

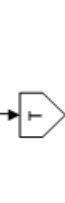
No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Teleoperador</p> <p>ACTIVIDAD: Atención de Llamadas Difíciles</p> <p>FECHA: 1-Febrero-2008 VERSIÓN: 1.0 CÓDIGO: DNG-ST-CC FRECUENCIA: Diaria VOLUMEN:</p>								
1							El supervisor le da instrucciones al teleoperador para que le transfiera la llamada	
2		Supervisor					El teleoperador informa al supervisor de la situación, incluye el detalle de la información que solicita el contribuyente	
3		Teleoperador					El supervisor saluda y luego atiende la llamada con toda la información disponible respecto de la consulta solicitada por el contribuyente. El objetivo es resolver la llamada.	
4	Contact Center							
5							Si la consulta no pudo ser resuelta, el supervisor entrega la información necesaria para que el contribuyente se acerque a la oficina más cercana para satisfacer su consulta	
6		Supervisor					El supervisor evalúa si es necesario escalar la llamada, ya sea por solicitud del contribuyente o porque la situación así lo amerita.	
7							Si se escala la llamada, el supervisor le informa de este particular al contribuyente y deja la llamada en espera	
8							El supervisor informa de la situación al Administrador antes de transferir la llamada.	
								

DIAGRAMA DE FLUJO

DEPARTAMENTO DE PROCESOS

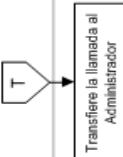

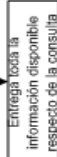


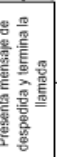


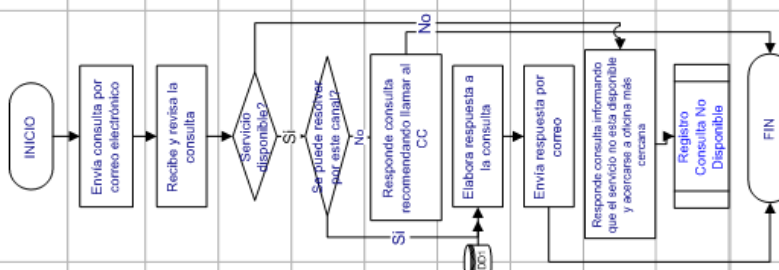
No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	AREA	CARGO						
<p>CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios</p> <p>MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente</p> <p>PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center</p> <p>SUBPROCESO: Atención de Consultas Telefónicas – Teleoperador</p> <p>ACTIVIDAD: Atención de Llamadas Difíciles</p> <p>FECHA: 1-Febrero-2008</p> <p>VERSIÓN: 1.0</p> <p>CÓDIGO: DNG-ST-CC</p> <p>FRECUENCIA: Diaria</p> <p>VOLUMEN:</p>								
1							El supervisor transfiere la llamada al Administrador	
2								
3								
4							El Administrador saluda y luego atiende la llamada con toda la información disponible respecto de la consulta solicitada por el contribuyente. El objetivo es resolver la llamada.	
5	Contact Center	Supervis or Administrador					Si la consulta no pudo ser resuelta, el Administrador entrega la información necesaria para que el contribuyente se acerque a la oficina más cercana para satisfacer su consulta	
6								
7						D6. Registro de llamadas difíciles	Se debe registrar la información de la llamada difícil en el formato establecido para llevar una bitácora y estadísticas de las mismas.	
8								

DIAGRAMA DE CICLO
DEPARTAMENTO DE PROCESOS

CADENA DE VALOR: Servicios Tributarios
 MACROPROCESO: Servicios de Información y Asistencia al Contribuyente
 PROCESO: Atención de Consultas en Contact Center
 SUBPROCESO: Atención de Consultas por Correo Electrónico
 PROCEDIMIENTO:

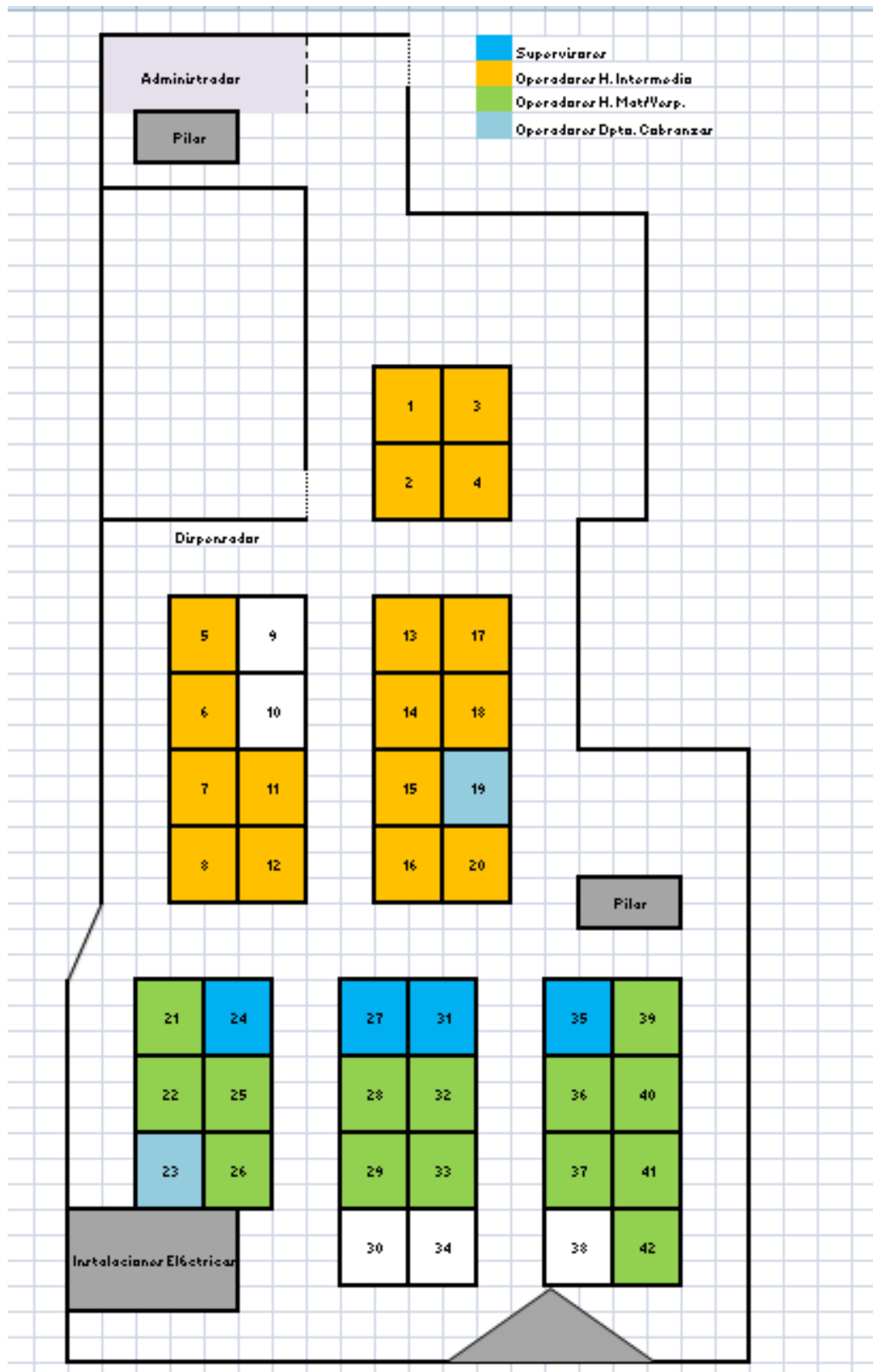
FECHA: 1-Febrero-2008
 VERSIÓN: 1.0
 CÓDIGO: DNG-ST-CC
 FRECUENCIA: Diaria
 VOLUMEN:

Anexo 18
FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE CONSULTAS POR CORREO

No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
								
	Contribuyente o ciudadano						El contribuyente o ciudadano ingresa a la opción "Contáctenos" en la página web institucional y envía la consulta por correo electrónico. Recibe y revisa la consulta o requerimiento de información presentado por el contribuyente o ciudadano. Se determina si existe un servicio de información que satisfaga la consulta recibida por correo En caso de existir un servicio de información se evalúa si es posible atender el requerimiento de información por este canal Si no se puede entregar la información por este canal, se responde el correo sugiriéndole contactarse o llamar al CC (1-700) BDD1. Base de información de servicios disponible en CC El teleoperador prepara la respuesta con la información solicitada por el ciudadano o contribuyente accediendo a la aplicación informática con los servicios disponibles. El teleoperador envía la información solicitada a través de un mensaje de correo Si no existe un servicio de información disponible para responder la solicitud, se responde el correo informándole de este particular y sugiriéndole acercarse a la oficina más cercana El teleoperador registra en el sistema el servicio que fue solicitado y que no se encuentra disponible en el sistema	
	Contact Center	Teleoperador						

Anexo 19

PLANO ACTUAL DE LA CENTRAL DE LLAMADAS



Anexo 20 PLANO PROPUESTO DE LA CENTRAL DE LLAMADAS

