

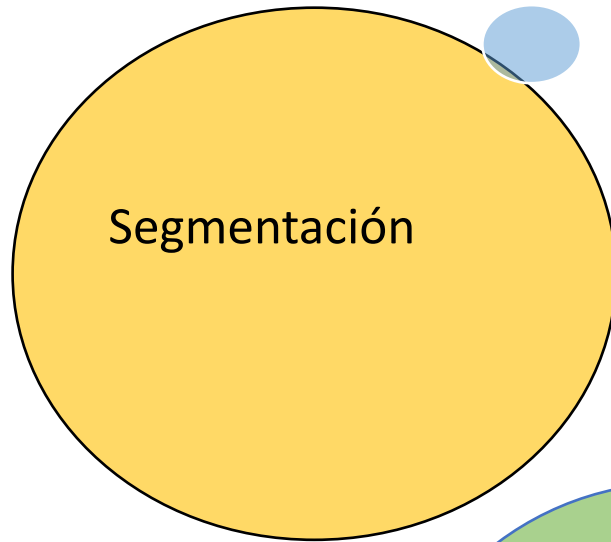


El emprendimiento
es de todos

Minhacienda

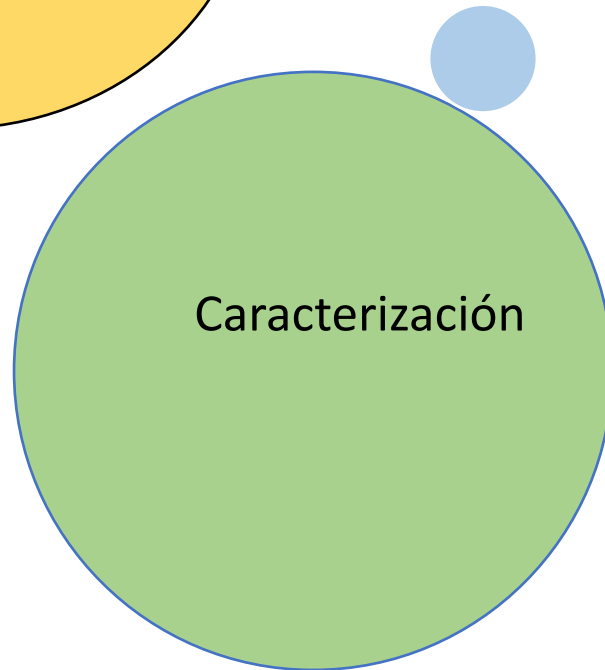
Segmentación y caracterización de clientes

Elaborado por
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente.



Enfoque: Para incrementar recaudo Voluntario.

Justificación desde el modelo de gestión de la Administración Tributaria, establecer grupos valor diferenciados e identificar los contribuyentes de cada grupo



Enfoque: Cercanía al ciudadano diferenciada por grupos de valor. Caracterizar demanda de tramites y Servicios por cada canal

1. Objetivos Generales

Establecer la metodología de segmentación de los clientes de la DIAN, que permita definir segmentos institucionales e identificar los contribuyentes que corresponden a cada grupo

Focalizar la gestión TACI, acorde con la estructura de los segmentos institucionales, hacia el mejoramiento del comportamiento del cumplimiento voluntario, el mejoramiento de la satisfacción y de la experiencia del cliente

Establecer una guía para caracterización de necesidades de demanda de trámites, Servicios, de los controles aplicados y del aporte al recaudo de los grupos de valor.

Establecer la orientación actual de servicios y controles por macrosegmentos, para alinear la gestión estratégica, táctica y operativa institucional hacia los grupos de mayor participación en el recaudo voluntario.

Establecer el recaudo por segmentos, apoyar la gestión del riesgo subjetivo por segmentos institucionales, así como a la identificación y cierre de brechas de gestión y de cumplimiento.

Mejorar la eficiencia integral de la Entidad y el nivel de calidad de la gestión y satisfacción de clientes.

3. Etapas generales del proyecto de segmentación- y avance.

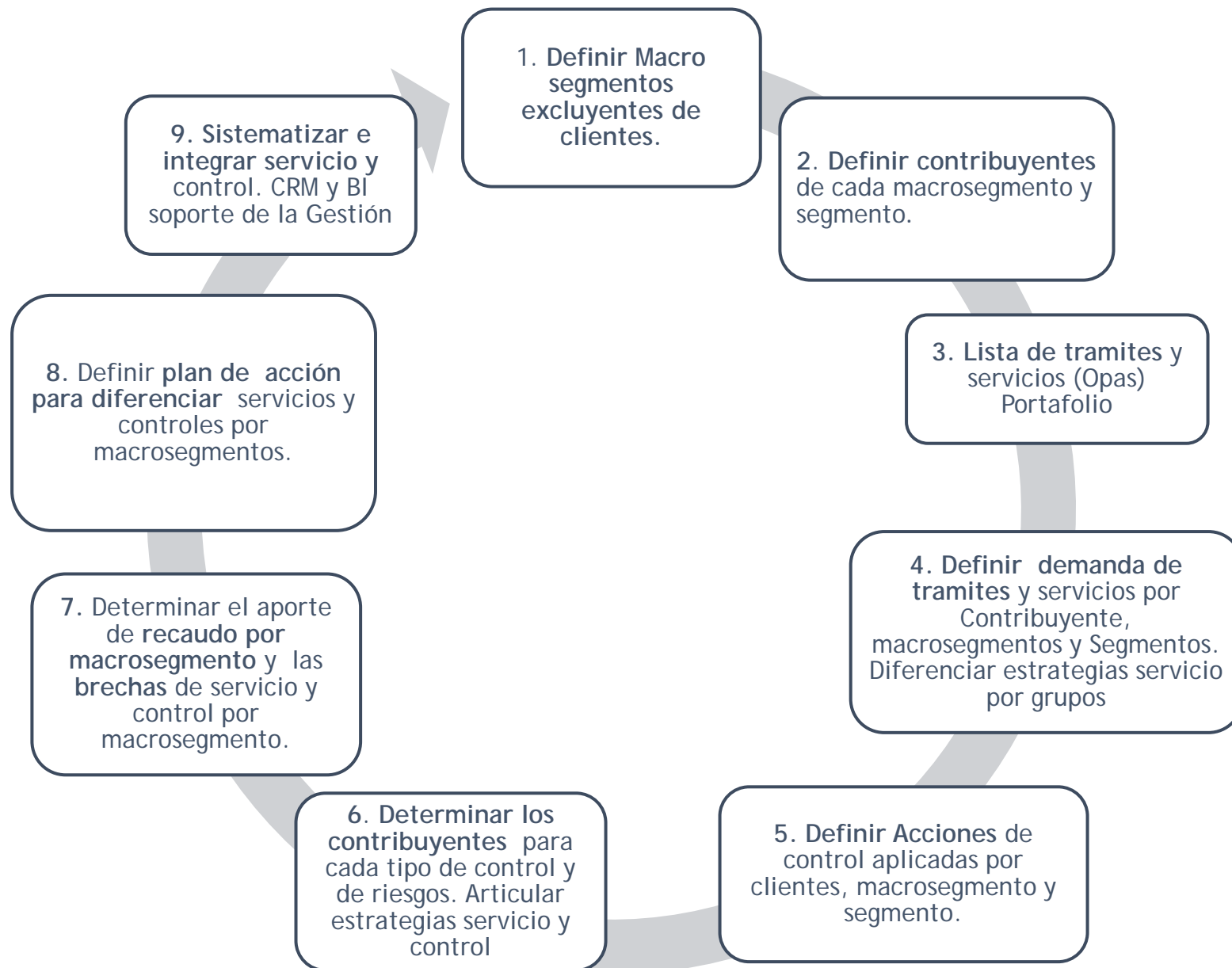
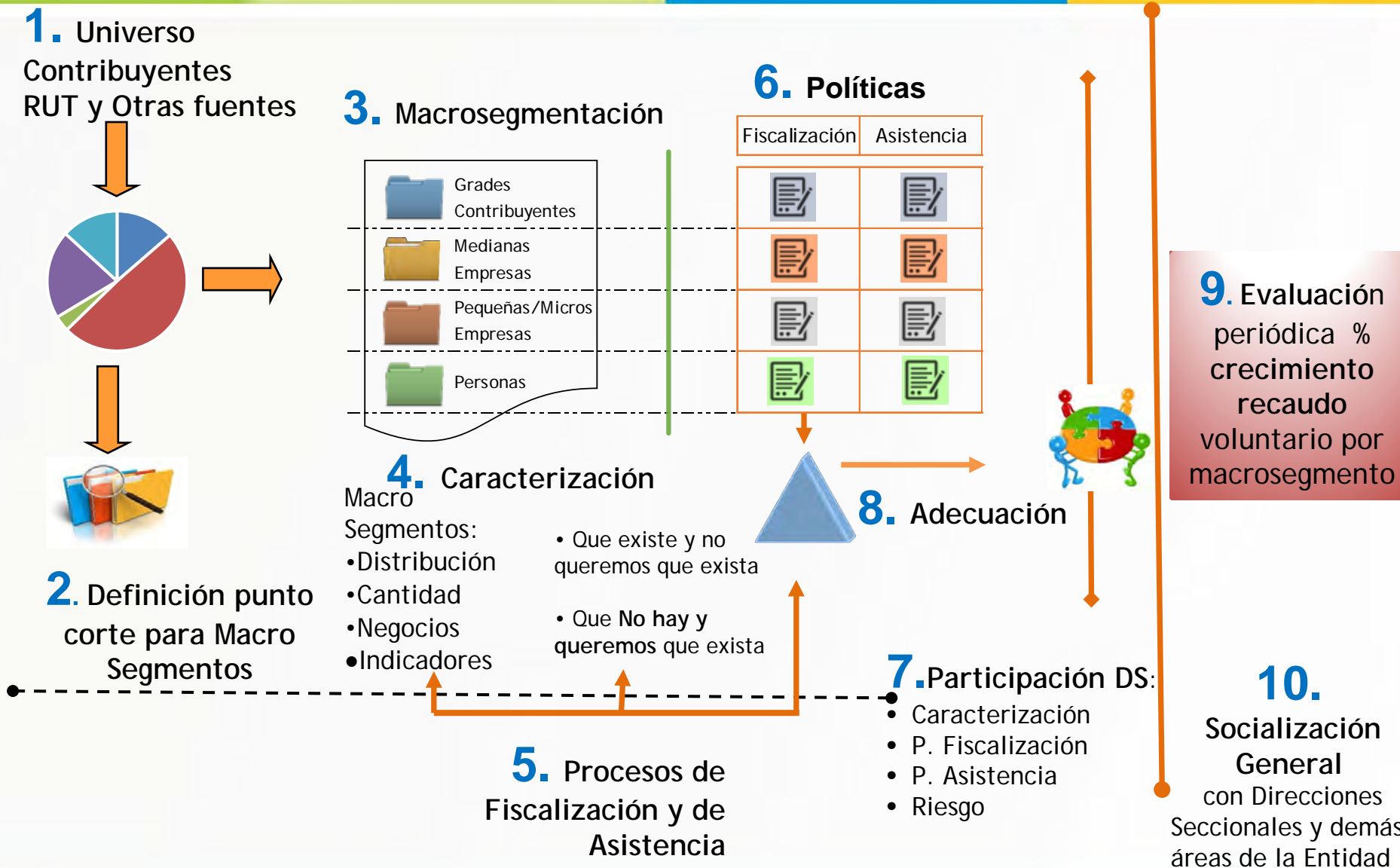
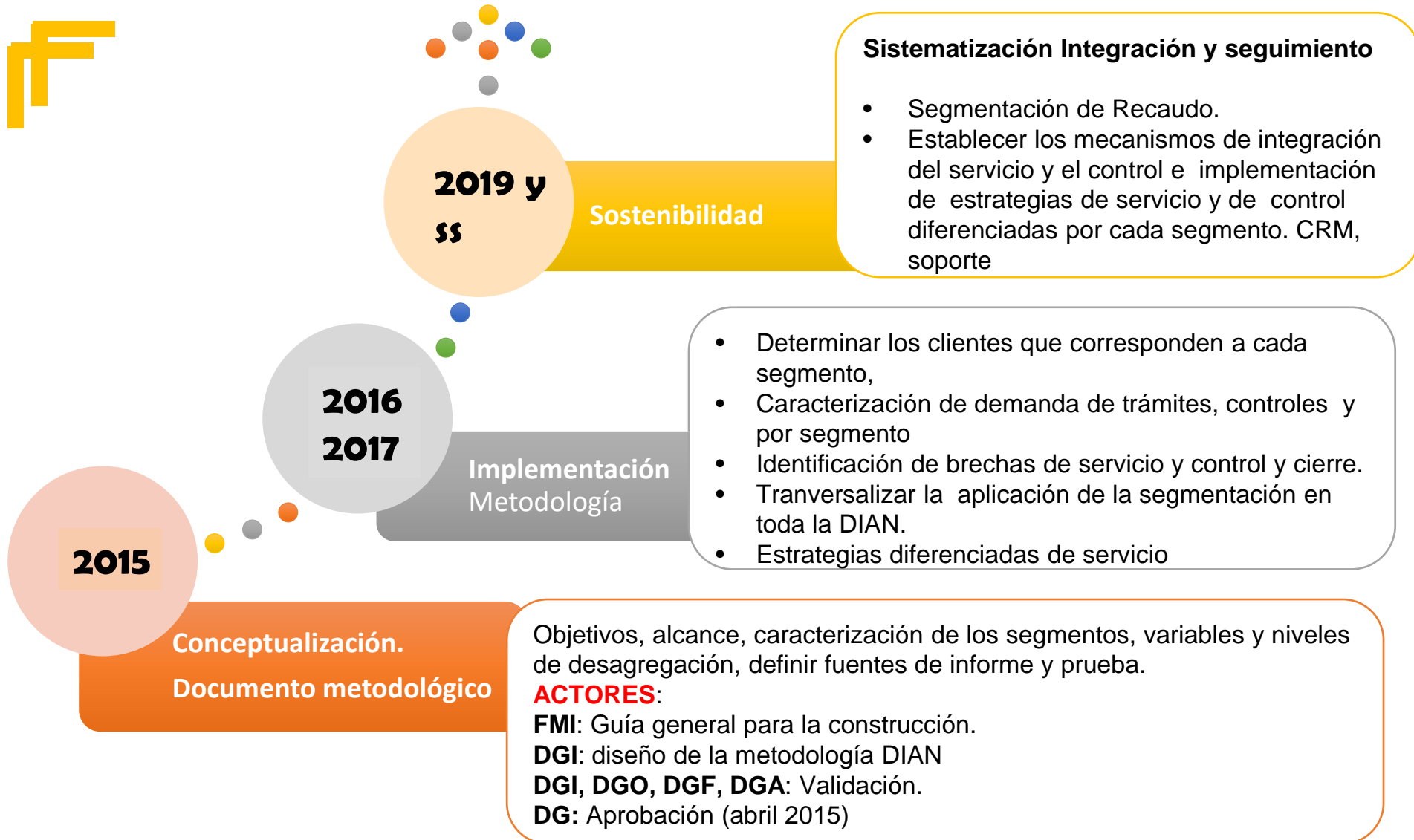


Diagrama Metodológico Ajustado - FMI



Desarrollo cronológico del proyecto segmentación



2. Justificación

ENFOQUE FMI- PROYECTO SECO

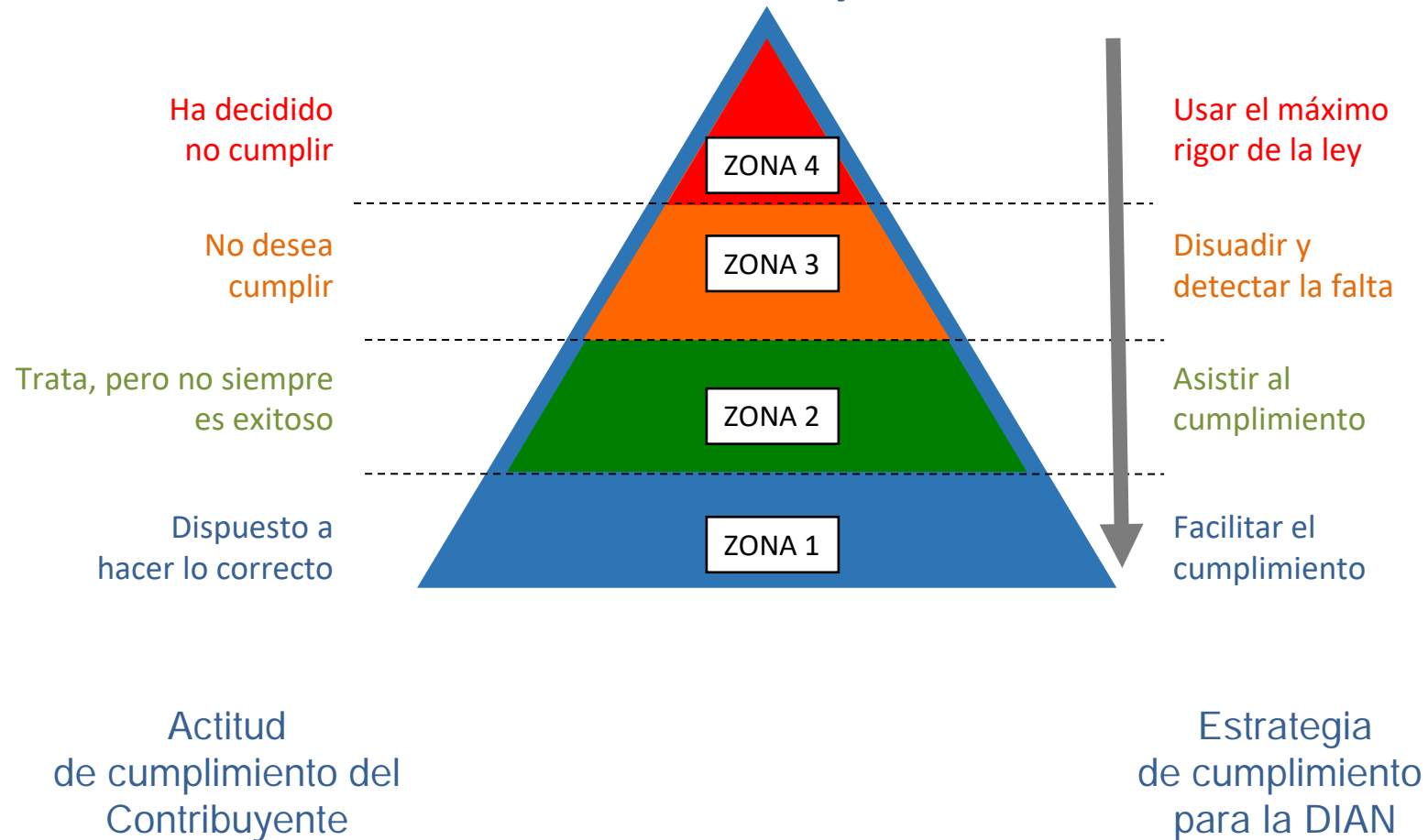
El objetivo de una Administración Tributaria



El desafío no es migrar hacia una proporción diferente.
El objetivo es hacer 'crecer la torta'.

Para hacer crecer la torta es necesario identificar los riesgos de cumplimiento.

¿Cómo mejorar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes?



¿ Estrategias para mejorar el cumplimiento?

ZONA 1.

- Para aquellos contribuyentes que están dispuestos a cumplir. La DIAN tiene que adoptar una estrategia de facilitación.
- Ejemplos de riesgo: el contribuyente que quiere declarar no lo hace porque el canal para hacerlo no funciona, no esta disponible, o el medio no esta habilitado.

ZONA 3

- Para aquellos contribuyentes que tratan de cumplir pero no siempre lo logran. La DIAN tiene que adoptar estrategias de asistencia que les ayuden a cumplir.
- Ejemplos de riesgo: El contribuyente quiere declarar, pero no entiende cómo tiene que hacerlo y/o cuándo tiene que hacerlo. El trámite es muy complejo

ZONA 2.

- Para aquellos contribuyentes que tratan de cumplir pero no siempre lo logran. La DIAN tiene que adoptar estrategias de asistencia que les ayuden a cumplir.
- Ejemplos de riesgo: El contribuyente quiere declarar, pero no entiende cómo tiene que hacerlo y/o cuándo tiene que hacerlo. El trámite es muy complejo

ZONA 4

- Para aquellos contribuyentes que han decidido definitivamente no cumplir con sus obligaciones, la DIAN tiene que desarrollar estrategias que permitan detectarlos y aplicarles todo el peso de la Ley.
- Ejemplos de riesgo: El contribuyente que utiliza facturas falsas y no es sancionado ejemplarmente, tiene fuertes incentivos a transformarse en un delincuente tributario peligroso.

Estrategias para mejorar cumplimiento

- Cada contribuyente responde de manera diferente al cumplimiento de sus obligaciones TACI.

El origen del riesgo de no cumplir es diferente para cada tipo de contribuyente.

- Se debe aplicar el método adecuado para mitigar cada uno de los tipos de riesgo de cumplimiento.
- **Abordando y mitigando los riesgos de cumplimiento se aumenta la recaudación.**



Consideraciones

El Control no es para Recaudar: Es para mejorar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.

- El servicio no es para hacer amigos
- El optimizar los resultados en todas las áreas simultáneamente para garantiza que se mejore el desempeño global de la DIAN.
- Tener en cuenta limitaciones y condiciones de enfoque:
 - El abordar riesgos complejos necesita frecuentemente medidas estructurales.
 - Algunas veces es la misma ley tributaria la que representa una categoría de riesgo.
 - Los tratamientos requeridos pueden requerir una modificación legal importante antes de realizar cambios administrativos.
 - Se deben considerar los aspectos de la gestión del cambio en los funcionarios.
- El desafío es encontrar aquellos riesgos que deben ser priorizados por la DIAN en función de su importancia, presupuesto, plazo, y restricciones.

Consideraciones

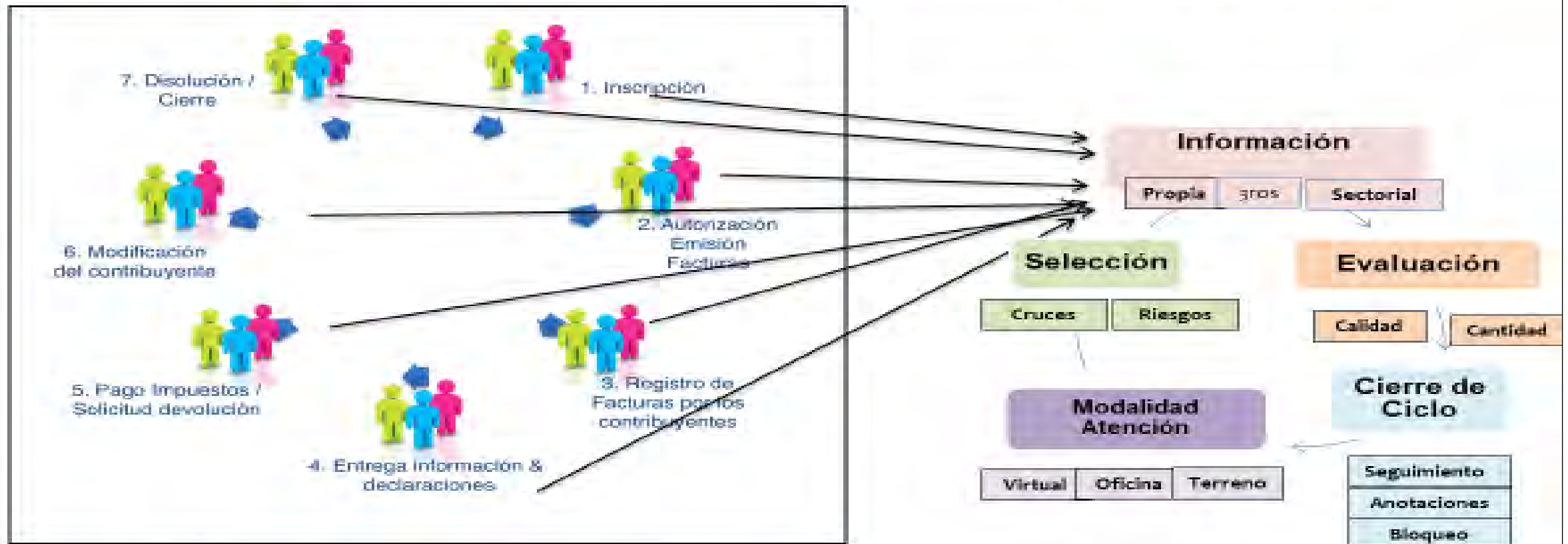
No es eficiente ni efectivo identificar y resolver los riesgos como si todos los contribuyentes fuesen un grupo homogéneo.

- **SE requiere segmentar a los contribuyentes, para abordar sobre grupos de comportamiento similar los riesgos que presentan y sus tratamientos.** El primer nivel de segmentación 4 ó 5 categorías.
- Cambiar de enfoque en la gestión, centrándola en los contribuyentes (no en procesos), en base a segmentos (grupos de VALOR), con necesidades de fiscalización, asistencia y atención que permita agruparlos.

Modelo de Gestión para una AT



Modelo de Gestión para una AT- Integración servicio y control

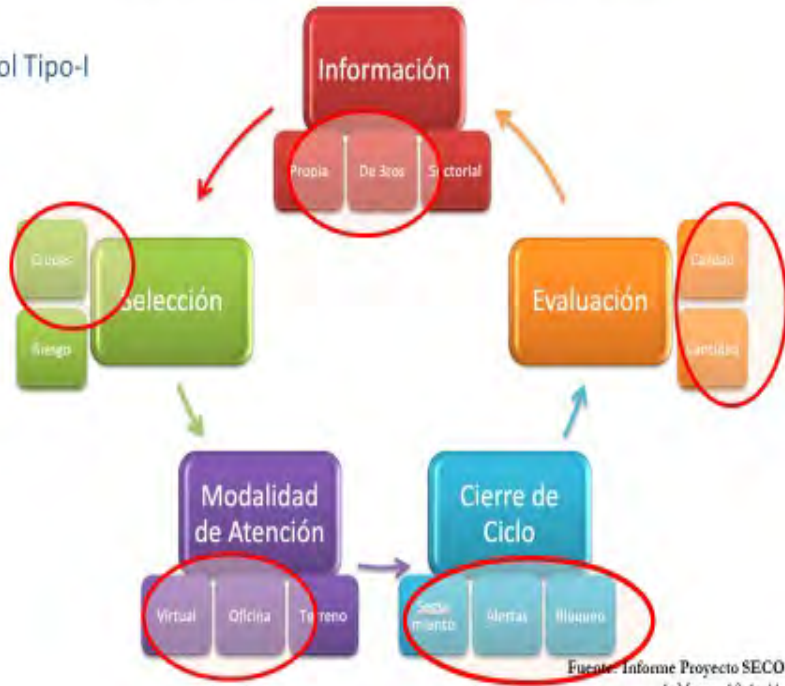


Caracterización demanda tramites y Opas, control, recaudo y riesgo y Servicio para el cumplimiento de obligaciones

Modelo de Gestión para una AT

Uso efectivo de la información para el Control

Caso Control Tipo-I
Masivo



Fuente: Informe Proyecto SECO 2017-2020, Misión 19
de Marzo al 2 de Abril, 2019
Enrique Rojas, Fernando Díaz, Sergio Leal

Modelo de Gestión para una AT

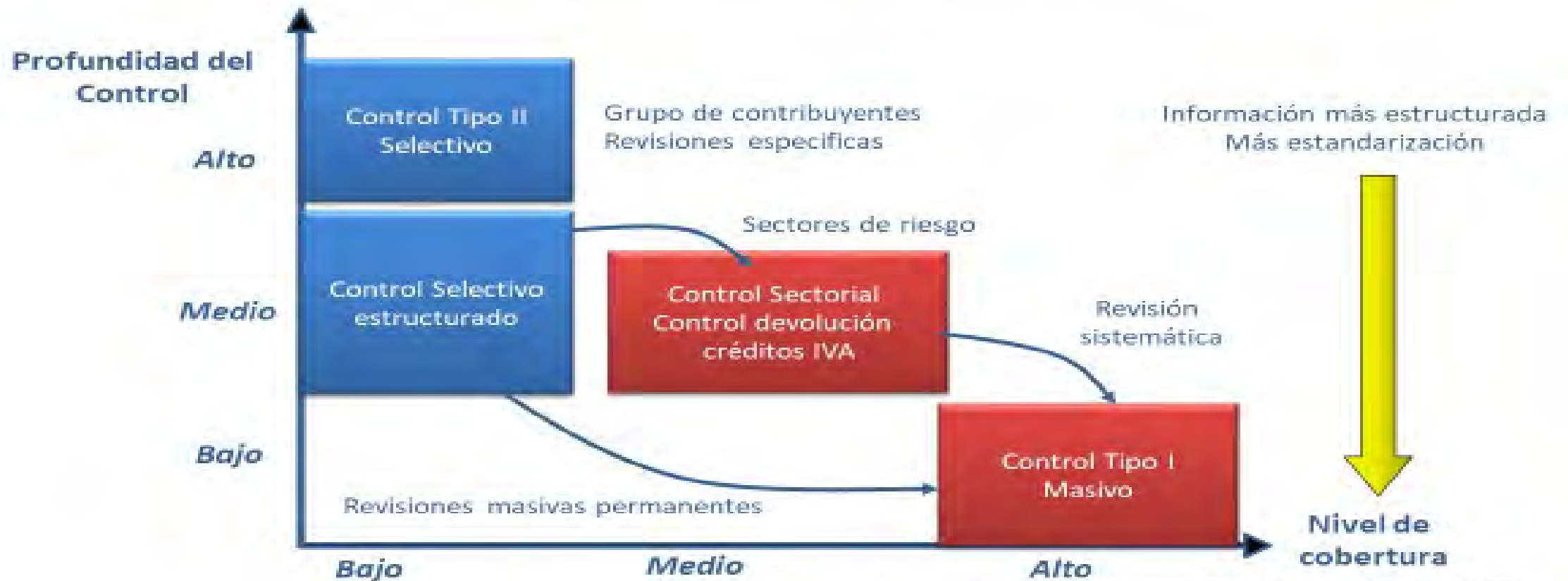
Uso efectivo de la información para el Control

Caso Control Tipo-II
Selectivo



Modelo de Gestión para una AT

Uso efectivo de la información para el Control

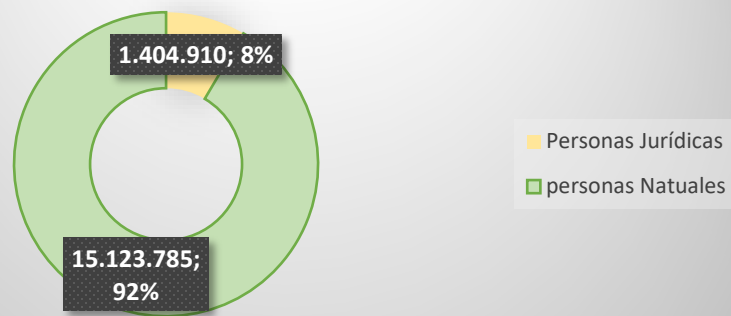


RESULTADO DE CLASIFICACIÓN CLIENTES 2019 (Etapas 1 y 2 Metodología)					
MACROSEGMENTOS			SEGMENTOS		
Código	Denominación	Número de Contribuyentes	Código	Denominación	Número de Contribuyentes
1	Grandes contribuyentes	3.590	1	Grandes contribuyentes (Resolución)	3.590
			2	Vinculados económicos (no clasificados como Grandes)	-
2	Medianos contribuyentes	28.356	1	Medianos altos (= o superior a 30.000 SMML)	4.112
			2	<i>Medianos (superior a 5.001 e inferior a 30.000 SMMLV)</i>	24.244
3	Pequeños contribuyentes	1.390.825	1	Pequeños contribuyentes (más de 501 a menos 5001 SMMLV)	115.524
			2	Micro contribuyentes (de = o inferior a 501 SMMLV)	363.882
			3	Personas Jurídicas no declarantes	911.419
4	Personas Naturales	15.105.924	1	Personas Naturales declarantes	2.913.294
			2	Personas Naturales no declarantes	12.192.630
TOTAL		16.528.695	TOTAL		16.528.695

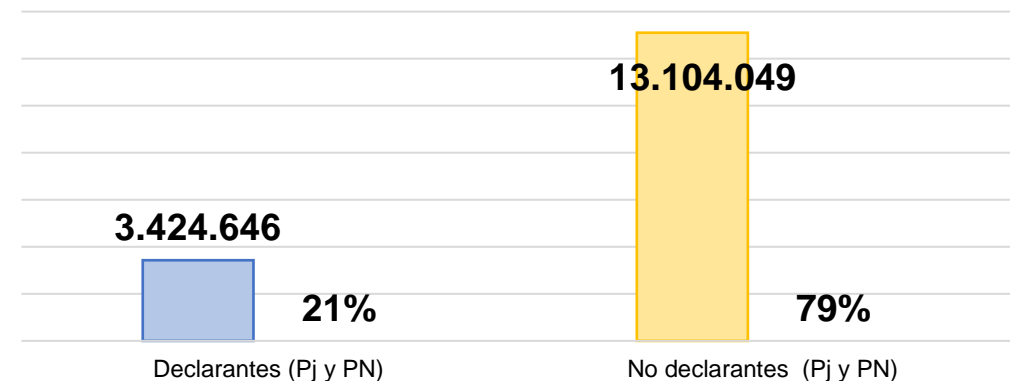
Distribución de Clientes por Tipo de Persona y Segmentos

Segmento	Personas J.	%	Persona Natural	%	Total	%
Grandes contribuyentes	3.541	0,02%	49	0,00%	3.590	0,02%
Medianos altos	4.107	0,02%	5	0,00%	4.112	0,02%
Medianos	24.123	0,15%	121	0,00%	24.244	0,15%
Pequeños contribuyentes	111.139	0,67%	4.385	0,03%	115.524	0,70%
Micro contribuyentes	350.581	2,12%	13.301	0,08%	363.882	2,20%
Personas jurídicas no declarantes	911.419	5,51%	0	0,00%	911.419	5,51%
Personas naturales declarantes	0	0,00%	2.913.294	17,63%	2.913.294	17,63%
Personas naturales no declarantes	0	0,00%	12.192.630	73,77%	12.192.630	73,77%
Total	1.404.910	8,50%	15.123.785	91,50%	16.528.695	100,00%

Distribución clientes por tipo Persona



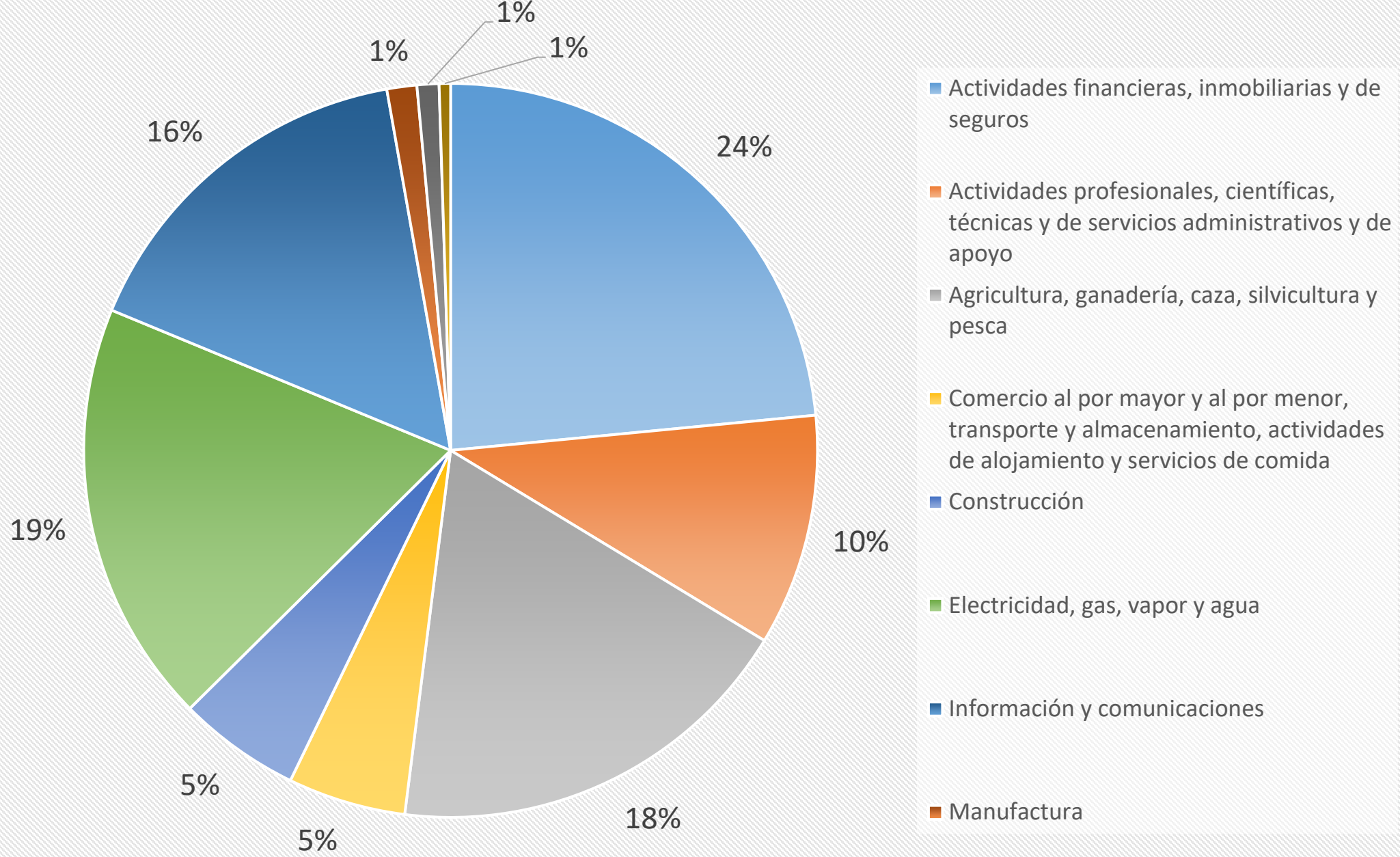
Declarantes Vrs No declarantes



CONTRIBUYENTES POR MACROSEGMENTO SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA. 2019 (actividades registradas Rut)

Código	Actividad económica	Macrosegmento				Total	%
		Grandes	Medianos	Pequeños	Personas		
1	Actividades financieras, inmobiliarias y de seguros	328	3.502	111.705	3.763.681	3.879.216	23%
2	Actividades profesionales, científicas, técnicas y de servicios administrativos y de apoyo	98	1.561	305.928	1.378.536	1.686.123	10%
3	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	441	2.850	90.405	2.935.546	3.029.242	18%
4	Comercio al por mayor y al por menor, transporte y almacenamiento, actividades de alojamiento y servicios de comida	581	2.008	171.220	685.157	858.966	5%
5	Construcción	181	1.175	77.739	811.890	890.985	5%
6	Electricidad, gas, vapor y agua	1.219	12.755	366.783	2.702.762	3.083.519	19%
7	Información y comunicaciones	223	2.170	194.133	2.443.451	2.639.977	16%
8	Manufactura	177	729	35.326	181.766	217.998	1%
9	Minería	342	1.605	37.477	120.258	159.682	1%
0	Otras actividades	0	1	109	82.877	82.987	1%
	Total	3.590	28.356	1.390.825	15.105.920	16.528.695	100%
	%	0,02%	0,17%	8,41%	91,39%	100,00%	100,00%

Distribución Nacional Actividades Económicas



DISTRIBUCION DE CONTRIBUYENTES POR MACROSEGMENTO POR SECCIONAL A NIVEL NACIONAL.

DIRECCION SECCIONAL	Grandes Contribuyen tes	Medianos Contribuyen tes	Pequeños Contribuyen tes	Personas Naturales	Por Clasificar	TOTAL
TOTAL	1.416	7.791	299.607	1.544.943	1	1.853.758
Impuestos de Bogotá	365	2.979	97.269	409.233	1	509.847
Impuestos de Medellín	218	894	33.897	162.956	0	197.965
Impuestos de Cali	93	421	16.637	98.711	0	115.862
Impuestos y Aduanas de Bucaramanga	36	300	14.711	71.248	0	86.295
Impuestos de Barranquilla	82	570	12.884	66.630	0	80.166
Impuestos y Aduanas de Neiva	15	261	10.368	49.097	0	59.741
Impuestos de Cúcuta	8	152	8.685	45.420	0	54.265
Impuestos y Aduanas de Pereira	25	193	8.895	42.865	0	51.978
Impuestos y Aduanas de Manizales	29	169	8.178	42.555	0	50.931
Impuestos de Cartagena	18	165	5.783	44.858	0	50.824
Impuestos y Aduanas de Ibagué	10	160	7.509	34.292	0	41.971
Impuestos y Aduanas de Pasto	12	168	4.970	30.902	0	36.052
Impuestos y Aduanas de Tunja	9	98	6.666	29.027	0	35.800
Impuestos y Aduanas de Santa Marta	8	91	4.049	28.893	0	33.041
Impuestos y Aduanas de Villavicencio	7	125	6.485	26.332	0	32.949
Impuestos y Aduanas de Montería	6	94	3.916	28.021	0	32.037
Impuestos y Aduanas de Armenia	3	80	4.307	25.203	0	29.593
Impuestos y Aduanas de Palmira	4	66	3.396	24.929	0	28.395
Impuestos y Aduanas de Sincelejo	0	58	3.204	21.761	0	25.023
Impuestos y Aduanas de Tuluá	2	75	3.333	20.456	0	23.866
Impuestos y Aduanas de Popayán	2	70	3.004	20.349	0	23.425

DISTRIBUCIÓN SECCIONAL DE CONTRIBUYENTES POR MACROSEGMENTO PORSECCIONAL A NIVEL NACIONAL.

DIRECCION SECCIONAL	Grandes Contribuyen tes	Medianos Contribuyen tes	Pequeños Contribuyen tes	Personas Naturales	Por Clasificar	TOTAL
TOTAL	1.416	7.791	299.607	1.544.943	1	1.853.758
Impuestos y Aduanas de Valledupar	0	37	2.870	19.845	0	22.752
Impuestos y Aduanas de Sogamoso	1	52	4.145	17.772	0	21.970
Impuestos y Aduanas de Girardot	1	36	3.310	18.042	0	21.389
Impuestos y Aduanas de Quibdó	0	41	1.278	20.057	0	21.376
Impuestos y Aduanas de Barrancabermeja	4	36	2.257	16.616	0	18.913
Impuestos y Aduanas de Yopal	0	57	3.066	14.220	0	17.343
Impuestos y Aduanas de Florencia	0	31	2.218	13.701	0	15.950
Impuestos y Aduanas de Riohacha	1	29	1.261	13.831	0	15.122
Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco	0	10	965	14.136	0	15.111
Impuestos y Aduanas de Buenaventura	1	25	1.390	11.950	0	13.366
Impuestos y Aduanas de Ipiales	0	36	1.567	11.543	0	13.146
Impuestos y Aduanas de Maicao	0	13	529	8.808	0	9.350
Impuestos y Aduanas de Urabá	0	6	884	7.851	0	8.741
Delegada de Imp y Aduanas de San José de Guaviare	0	13	903	6.882	0	7.798
Impuestos y Aduanas de Arauca	0	36	1.202	5.704	0	6.942
Delegada de Impuestos y Aduanas de Puerto Asís	1	23	1.178	5.089	0	6.291
Impuestos y Aduanas de Leticia	0	25	676	5.025	0	5.726
Impuestos y Aduanas de Pamplona	1	4	616	4.692	0	5.313
Impuestos de Grandes Contribuyentes	453	71	562	2.081	0	3.167
Impuestos y Aduanas de San Andrés	1	20	492	2.555	0	3.068
Delegada de Impuestos y Aduanas de Inírida	0	1	60	484	0	545
Delegada de Impuestos y Aduanas de Puerto Carreño	0	0	32	321	0	353