

**Guía Metodológica para Segmentación de Contribuyentes de la Dirección de Impuestos y
Aduanas Nacionales
CT-AC-0065**

Proceso de Servicio y atención al cliente

Versión No. 3

Elaborado por:

**Coordinación de Gestión de Canales de Servicio
Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente**

PRESENTACIÓN

Este documento contiene la tercera versión de la metodología para la segmentación institucional de contribuyentes de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN Colombia, realizada con apoyo de expertos del Departamento de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional a las autoridades de Colombia (FAD-FMI), a través del Proyecto SECO y con lineamientos de la Dimensión de Direccionamiento estratégico y Planeación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG versión 2.

Dentro el proceso de transformación institucional, un aspecto básico del direccionamiento estratégico es segmentar a los clientes por grupos de valor, para focalizar las estrategias de servicio y control a cuídanos clientes, entendido como tales las personas jurídicas y naturales, quienes deben cumplir obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, con el fin responder oportunamente a las necesidades de cada grupo, articulando a l vez el mejorar, el mejoramiento del cumplimiento, la reducción de la evasión, incrementar la y satisfacción y el recaudo voluntario.

La metodología establece los objetivos de la segmentación; justificación; beneficios; identificación y clasificación de los grupos de valor, señalando la estructura de segmentación, variable de clasificación y puntos de corte, la evaluación de la consistencia de la segmentación; guía para caracterización de demanda de trámites y Otros Procedimientos Administrativos (Opas) y de los controles aplicados por macrosegmentos; orientación para identificar tipos de brechas y acercamiento preliminar a la caracterización de recaudo. La segmentación se soporta a partir del reconocimiento de cuatro macrosegmentos: Grandes, Medianos Pequeños contribuyentes y Personas Naturales, distribuidos acorde con el nivel de ingresos netos del año gravable de estudio.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| PRESENTACIÓN | 2 |
| RESUMEN EJECUTIVO. | 6 |
| 1. OBJETIVOS | 8 |
| 1.1. Objetivos General. | 8 |
| 1.2. Objetivos Específicos. | 8 |
| 2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA SEGMENTACIÓN, ALCANCE y RESPONSABLE | 9 |
| 2.1. La segmentación y la caracterización articulada al comportamiento hacia cumplimiento. | 9 |
| 2.1.1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo. | 11 |
| 2.1.2 Aspectos a tener en cuenta para definir estrategias para mejorar cumplimiento. | 11 |
| 2.1.3 Consideraciones importantes para dimensionar el cambio de enfoque requerido. | 12 |
| 2.2. Integración del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario con la Segmentación y la caracterización en el modelo de gestión para la Administración Tributaria. | 12 |
| 2.3. Alcance. | 17 |
| 2.4. Actualización Periódica:..... | 17 |
| 2.5. Líder de la Segmentación..... | 18 |
| 3. BENEFICIOS ESPERADOS DE LA SEGMENTACIÓN | 18 |
| 3.1. Generales hacia la competencia institucional. | 18 |
| 3.1.1. Para el enfoque estratégico y de Tecnologías de la información (TI)..... | 18 |
| 3.1.2. Para el Contribuyente en Ámbito servicio y experiencia del cliente..... | 19 |
| 3.1.3. Para el Contribuyente en Ámbito Fiscalización..... | 20 |
| 3.1.4. Para distribución de recursos. | 20 |
| 4. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE VALOR. | 20 |
| 4.1. Definir Macrosegmentos excluyentes de clientes y puntos de corte. | 23 |
| 4.1.1. Estructura y codificación para la segmentación DIAN..... | 25 |
| 4.1.2. Variable y Topes para clasificación de clientes a macrosegmentos y segmentos. | 26 |
| 4.1.2. Fuentes de información para clasificación de clientes. | 26 |
| 4.2. Clasificación de contribuyentes a macrosegmentos. | 29 |
| 4.2.1. Para Grandes contribuyentes-Macrosegmento 1..... | 29 |
| 4.2.2. Medianos y pequeños personas jurídicas -Macrosegmentos 2 y 3 | 30 |

| | |
|---|-----------|
| Reglas para determinar los ingresos soporte para la clasificación de Personas Jurídicas. | 30 |
| 4.2.3. Reglas para clasificar a las Personas Naturales - Macrosegmento 4..... | 31 |
| 4.3. Informes de segmentación. | 32 |
| Base de datos Clientes segmentados. | 32 |
| 5. EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES | 33 |

33

6. GUÍA PARA CARACTERIZACION.

| | |
|---|-----------|
| | 34 |
| 6.1 Guía para caracterización de la demanda de trámites y OPAS..... | 34 |
| 6.2 Guía para caracterización de Control..... | 36 |
| 6.3. Caracterización de riesgos. | 37 |
| 6.4. Guía caracterización de recaudo..... | 37 |
| 7. IDENTIFICACIÓN Y CIERRE DE BRECHAS DE SERVICIO | 39 |
| 7.4.1. Definición brecha de servicio y de gestión de cumplimiento. | 39 |
| 7.1.2. guía de enfoques para establecer las brechas..... | 40 |
| 7.2. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas. | 40 |
| 7.3. Tipos de Brechas..... | 41 |
| 7.3.1. Brechas Operativas de servicio..... | 41 |
| □ Brecha del conocimiento (No saber lo que el cliente espera- No saber las necesidades)..... | 42 |
| 7.3.2. Brechas operativas de control o cumplimiento tributario. | 43 |
| 7.3.3. Brecha de Evasión..... | 46 |

8. REQUERIMIENTOS ESPECIALES

46

Índice: Ilustraciones y Tablas

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Objetivo de una administración Tributaria | 10 |
| Ilustración 2 Pirámide de cumplimiento | 10 |
| Ilustración 3 Modelo de gestión para la administración tributaria | 13 |
| Ilustración 4 Modelo de gestión Administración tributaria- Ciclo de Vida del Contribuyente | 13 |
| Ilustración 5 MGAT Articulación del ciclo de vida a la gestión de información de valor. | 14 |
| Ilustración 6 MGAT- Gestión de Información para control tipo I | 15 |
| Ilustración 7 MGAT tributaria. gestión de información para control tipo II..... | 15 |
| Ilustración 8. MGAT- Uso efectivo de la información para control- profundidad y cobertura..... | 16 |
| Ilustración 9. MGAT- Uso efectivo de la información para servicio y control..... | 16 |
| Ilustración 10. MGAT- Articulación servicio, control al ciclo de vida del contribuyente | 17 |
| Ilustración 11. Metodología de Segmentación, Etapas generales para el desarrollo | 22 |
| Ilustración 12. Diagrama metodológico integración del servicio, control y evaluación del recaudo..... | 23 |
| Ilustración 13 Estructura cadena de valor para identificar brechas..... | 41 |
| Ilustración 14. Estructura de Brechas de servicio..... | 42 |
| Ilustración 15. Brechas de cumplimiento..... | 45 |
| | |
| Tabla 1 Actitudes y estrategias para fortalecer o controlar el comportamiento hacia el cumplimiento voluntario. | 11 |
| Tabla 2 Macrosegmentos y puntos de corte..... | 23 |
| Tabla 3 Estructura y codificación para segmentación Institucional de clientes DIAN..... | 25 |
| Tabla 4 Topes de clasificación de clientes por macrosegmento y segmentos 2019 | 26 |
| Tabla 5 Fuentes de información para clasificación de contribuyes a macrosegmentos | 27 |
| Tabla 6 Distribución de clientes a macrosegmentos y segmentos | 28 |
| Tabla 7 Evaluación d la consistencia de segmentación de clientes..... | 33 |

RESUMEN EJECUTIVO.

El documento establece la metodología de segmentación para la DIAN, la cual permite identificar grupos de valor denominados genéricamente “Segmentos institucionales” y guiar la clasificación de contribuyentes por cada grupo. Se contempla también, la guía para caracterizar las necesidades de los clientes, acorde con la demanda de trámites y servicios Otros procedimientos Administrativos Opas (servicios) y para los tipos de controles aplicados; estos elementos son claves para gestionar y fortalecer el recaudo voluntario, reducir la brecha fiscal y mejorar la experiencia y satisfacción de los contribuyentes y usuarios, a partir del reenfoque de las estrategias diferenciadas de servicio y control, las cuales deben estar integradas y articuladas a gestión de riesgos y al comportamiento hacia el cumplimiento voluntario.

La segmentación está estructurada en tres niveles: Macrosegmentos, segmentos y micro segmentos; los dos primeros son estandarizados para su aplicación nacional en todas las áreas y el último puede ser ajustado a los requerimientos de cada área acorde con particularidades de la operación.

La metodología comprende: los objetivos de la segmentación; justificación; beneficios; identificación de los grupos de valor, criterios para identificar de los clientes que integran cada grupo, señalando su estructura, variable de clasificación y puntos de corte, evaluación de la consistencia; guía para caracterización de demanda de trámites, servicios y controles, por macrosegmentos; guía para identificar tipos de brechas y guía preliminar la caracterización del aporte del recaudo.

Para cada uno de los apartes se brindan los contenidos técnicos y guías de aplicación, que dan consistencia metodológica para la segmentación y caracterización, con fácil comprensión tanto para directivos como para los demás servidores, con el fin de interiorizar en toda la Entidad la integración de los siguientes componentes:

➤ **Justificación de la importancia estratégica de la Segmentación para mejorar el Cumplimiento.**

La identificación de grupos de clientes con características homogéneas que deben gestionarse de manera diferenciada por su comportamiento hacia el cumplimiento voluntario:

- ✓ Para quienes desean cumplir las obligaciones, pero no pueden por fallas institucionales, se debe implementar la *estrategia de facilitación*.
- ✓ Para aquellos que tratan de cumplir, pero no siempre lo logran, porque no entienden las normas, los procesos y/o los sistemas: implementar la *estrategia de asistencia*.
- ✓ Para quienes no quieren cumplir ya que tienen confianza de no ser detectados: la *estrategia será orientada a identificar, disuadir y sancionar*.
- ✓ Para quienes han decidido no cumplir: desarrollar *estrategias que permitan detectarlos y aplicarles todo el peso de la Ley*.

➤ **Enfoque Estratégico a grupos de mayor valor fiscal.**

La segmentación para la DIAN consiste en tomar el universo total de contribuyentes inscritos en el Registro Único Tributario Rut- y establecer grupos más pequeños de acuerdo con un conjunto de

características comunes, con el fin de enfocar las estrategias de oferta de servicios y controles diferenciadas para cada grupo meta, conduciendo sistemáticamente a los clientes a maximizar los resultados de gestión fiscal y a la reducción de la evasión.

La variable de clasificación de clientes a los macrosegmentos y segmentos es “El valor de ingresos Netos” reportados en las declaraciones de Renta Formularios 110 y 210, y de IVA Formulario 300. Los pequeños contribuyentes son quienes reportan el valor de ingresos inferiores a 5.001 SMMLV., los medianos contribuyentes se establecen por diferencia entre los grandes y los pequeños, o sea los Nit que tienen ingresos superiores a 5001 SMLV diferentes a Grande Contribuyentes. Para la mayoría de las Administraciones Tributarias del Mundo y también para Colombia se han definido 4 Macrosegmentos: Grandes contribuyentes, Medianos y Pequeños Contribuyentes y Personas Naturales.

- **Caracterización de la demanda de trámites y servicios – OPAS, de los controles aplicados y detección de brechas:** La segmentación por sí sola no permite hacer mejoras estructurales, es su complemento con el análisis de la demanda real de trámites y servicios – OPAS, realizadas por los clientes en el periodo de estudio, la que da soporte al diagnóstico y a la alineación de estrategias diferenciada priorizando los macrosegmentos de mayor contribución fiscal.
- **Monitoreo de resultados fiscales por macrosegmento:** El resultado último de la segmentación y caracterización es fortalecer el recaudo voluntario, como resultado de cambio de estrategias de mejoramiento. Razón por la cual, al finalizar cada año fiscal, se debe evaluar los efectos de la implementación de las acciones de servicio y control diferenciadas, sobre el volumen de recaudo voluntario alcanzado por cada macrosegmento y el impacto en el cambio de comportamiento hacia el cumplimiento. Se entiende que se ha logrado el objetivo, si el resultado refleja crecimiento real del recaudo respecto del año anterior. (para este componente, se desarrollará una metodología específica).

Se destaca que la segmentación es un proceso dinámico, transversal y de alto impacto, la cual requiere el compromiso por parte de la Alta Dirección y de todos los servidores, especialmente el cambio de enfoque del modelo gerencial por procesos al modelo centrado en los clientes.

Por último, la segmentación y la caracterización de la demanda de trámites y de los controles aplicados, es un proceso complejo por la variedad de sistemas de información de la DIAN, el alto volumen de clientes, trámites, transacciones y controles; por tanto requiere de nuevas competencias institucionales y cambios culturales, lo cual implica que la metodología y los Set de análisis se deben ir ajustando y mejorando a medida que la segmentación se hace más transversal y profunda en toda la Entidad y cuenta con soporte tecnológico y de recurso humano con conocimiento de Big Data e inteligencia del negocio para la sostenibilidad y transformación Institucional.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivos General.

- Establecer la metodología de segmentación de los contribuyentes administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -DIAN, que permita definir segmentos institucionales e identificar los contribuyentes que corresponden a cada grupo.
- Focalizar la gestión tributaria, aduanera y cambiaria e internacional, acorde con la estructura de los segmentos institucionales, hacia el mejoramiento del comportamiento del cumplimiento voluntario, el mejoramiento de la satisfacción y 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 del servicios y controles por macrosegmentos, para alinear la gestión estratégica, táctica y operativa institucional hacia los grupos de mayor participación en el recaudo voluntario.
- 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.

1.2. Objetivos Específicos.

- Definir los macrosegmentos y segmentos y clasificar los contribuyentes que corresponden a cada uno, así como la caracterización de su respectiva demanda de trámites, servicios - OPAS y controles aplicados.
- Integrar las estrategias institucionales de servicio y de control, diferenciadas a partir de segmentación institucional, acorde con las necesidades, obligaciones, actitudes de cumplimiento y preferencia de uso de canales de servicio.
- Enfocar la gestión de trámites, servicios - OPAS y el control, por macrosegmento, con base en el análisis de patrones de comportamiento hacia el cumplimiento de obligaciones por parte de los contribuyentes.
- Mejorar los esquemas o modelos de identificación, extracción, procesamiento, análisis de datos e información para profundización en el conocimiento de los clientes a partir de inteligencia el negocio (BI).

- Incrementar en forma sostenida el número de contribuyentes reales por macrosegmento y tipo de impuesto, a nivel nacional, así como su recaudo.
- Monitorear periódicamente los resultados fiscales reales de cada macrosegmento de contribuyentes para cada tipo de impuesto.
- Disponer de información para determinar los macrosegmentos y segmentos y los contribuyentes a los cuales le serán aplicados cada uno de los tipos de control de acuerdo con el cumplimiento demostrado.
- Efectuar los ajustes organizacionales, funcionales, tecnológicos y demás que se deriven de la segmentación y caracterización de contribuyentes y usuarios, reduciendo costos de operación en la DIAN y para los contribuyentes
- Proporcionar insumos para enfocar la rendición de cuentas y participación ciudadana en la DIAN.
- Hacer seguimiento del resultado fiscal y el mejoramiento de la satisfacción y la experiencia del cliente a partir de los segmentos institucionales de clientes.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA SEGMENTACIÓN, ALCANCE y RESPONSABLE

Los contribuyentes ya sean personas naturales o jurídicas, son diferentes en cuanto a sus necesidades, valores, comportamientos, tamaño, conocimientos, interés, ubicación geográfica, actividades, etc. Por tanto, para obtener un conocimiento útil de los clientes para la gestión fiscal, se debe propiciar una diferenciación de valor agregado, tanto para ellos como para la Entidad en sus diferentes procesos.

Una estrategia de alto impacto para lograrlo es la **segmentación de clientes**, la cual conduce a mejorar la competencia institucional, es decir propiciar incremento del recaudo voluntario en forma sostenida, ya que se convierte en la columna vertebral para gestionar la administración tributaria, articulando simultáneamente cinco ejes centrales: 1. Gestión del comportamiento del contribuyente hacia el cumplimiento, 2. Gestión del relacionamiento con el contribuyente, 3. Gestión del riesgo subjetivo de control, 4. Gestión de la satisfacción y la experiencia del contribuyente y 5. Gestión de los riesgos de cumplimiento, todos conducentes a gestionar el incremento del recaudo.

La segmentación es una estrategia de alto impacto, en razón a que propicia la transición de la gestión por proceso a la centrarla en el cliente, a la vez facilita incrementar recaudo voluntario en forma sostenida en el tiempo, pretendiendo pasar de un nivel estático y forzado por reformas tributarias a un nivel muy superior logrado por la integración de estrategias planificadas y diferenciadas de servicio y control basadas en el comportamiento hacia el cumplimiento y la identificación y cierre de brechas.

2.1. La segmentación y la caracterización articulada al comportamiento hacia cumplimiento.

En las gráficas siguientes se muestra el cambio sugerido de orientación basado en segmentación de contribuyentes¹.



Ilustración 1. Objetivo de una administración Tributaria

Simultáneamente con la segmentación, se hace necesario que en el enfoque estratégico institucional se contemple el conocer y direccionar el mejoramiento del recaudo voluntario de los contribuyentes, con estrategias de facilitación, asistencia, persuasión o rigor sancionatorio según corresponda, a la actitud frente al cumplimiento, para presionar la migración de contribuyentes de las zonas 2, 3 y 4 hacia la zona 1, como se muestra en la gráfica siguiente:

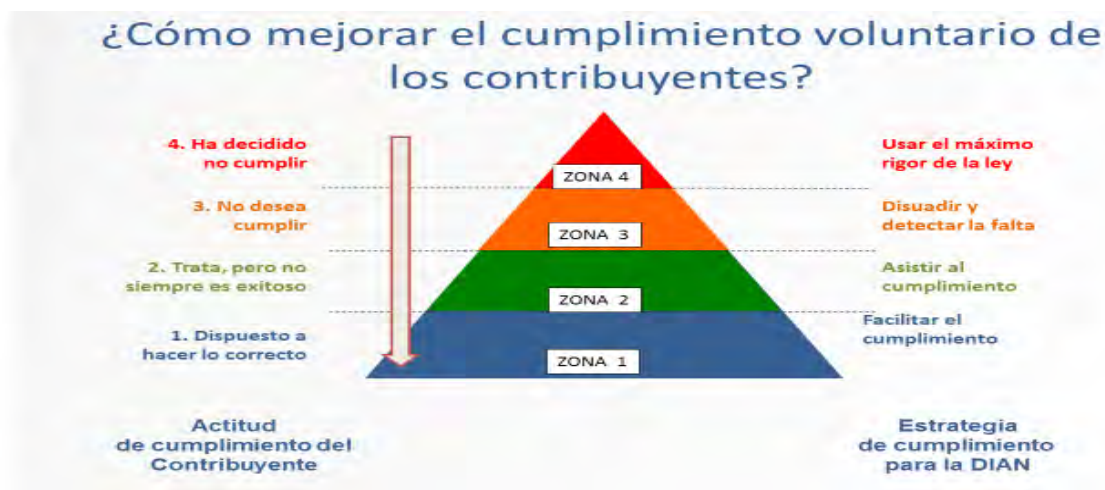


Ilustración 2 Pirámide de cumplimiento

¹ Esquema gráfico del Asesor FMI a DIAN Colombia Proyecto SECO 2017 - Segmentación de Contribuyentes.

2.1.1. Diferenciación de la actitud comportamiento y de estrategias para fortalecerlo o controlarlo.

Tabla 1 Actitudes y estrategias para fortalecer o controlar el comportamiento hacia el cumplimiento voluntario.

| ZONA | ESTRATEGIA | RESPONSABLES |
|--------|---|---|
| Zona 1 | <p>Para aquellos contribuyentes que están dispuestos a cumplir: La DIAN tiene que adoptar una estrategia de facilitación.</p> <p>Ejemplos de riesgo: el contribuyente que quiere declarar no lo hace porque el canal para hacerlo no funciona, no está disponible, o el medio no está habilitado.</p> | Servicio al cliente (El servicio es de toda la Entidad) |
| Zona 2 | <p>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.</p> <p>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.</p> | |
| Zona 3 | <p>Para aquellos contribuyentes que no quieren cumplir con sus obligaciones: La DIAN tiene que implementar una estrategia que sea capaz de identificarlos y sancionarlos.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente que usa créditos indocumentados no es sancionado; o si se detecta no es conocido por otros contribuyentes. Los que están dudando si evadirán o no, finalmente lo harán.</p> | Fiscalización |
| Zona 4 | <p>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.</p> <p>Ejemplos de riesgo: El contribuyente que utiliza facturas falsas y no es sancionado ejemplarmente, tiene fuertes incentivos a transformarse en un delincuente tributario peligroso.</p> | |

2.1.2 Aspectos a tener en cuenta para definir estrategias para mejorar cumplimiento.

- Cada contribuyente responde de manera diferente al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- El origen del riesgo de no cumplir las obligaciones tributarias 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.

- El mejoramiento de la actitud hacia e cumplimiento debe ser concordante con la estructura de la segmentación, es decir entre mayor el tamaño económico y de ingresos más articulación al servicio y el control.

2.1.3 Consideraciones importantes para dimensionar el cambio de enfoque requerido.

1. El Control no es para Recaudar: Es para mejorar el cumplimiento voluntario de los contribuyentes.
2. El optimizar algunos resultados de un área de la DIAN no garantiza que se mejore el desempeño global de la DIAN:
 - Desarrollar eficazmente la tarea de un área, aún a costa de duplicar esfuerzos, de degradar la relación con los procesos de otras áreas, o del mismo proceso a nivel de la DIAN.
 - Enfocar los procesos exclusivamente desde el punto de vista de la facilitación vs las necesidades de control.
 - Duplicar sistemas con información incongruente y/o mostrar múltiples 'caras' de la DIAN sin coordinación ante el contribuyente.
3. Se deben considerar las limitaciones y condiciones de fondo en este 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**.
4. El desafío es encontrar aquellos riesgos que deben ser priorizados por la DIAN en función de su importancia, presupuesto, plazo y restricciones. La evaluación de tiempo, costo, y calidad es relevante.
5. No obstante, no todos los contribuyentes son iguales: No es eficiente ni efectivo determinar y resolver los riesgos de cumplimiento como si todos los contribuyentes fuesen un grupo homogéneo.
6. De aquí, que se requiere segmentar a los contribuyentes, para abordar sobre grupos de comportamiento similar el determinar cuáles con los riesgos de cumplimiento que presentan y sus tratamientos
7. En la experiencia internacional, el primer nivel de macrosegmentos no es más allá de 4 o 5 categorías.
8. Lo anterior implica un cambio de enfoque en la gestión, centrándola en los contribuyentes (no en procesos), en base en la segmentación (grupos de valor), con necesidades de fiscalización, asistencia y atención que permita agruparlos.

2.2. Integración del comportamiento hacia el cumplimiento voluntario con la Segmentación y la caracterización en el modelo de gestión para la Administración Tributaria.

El proyecto SECO en su informe de la visita realizada del Misión 19 de marzo al 2 de abril de 2019, suministra nuevos esquemas del Modelo de gestión para una Administración Tributaria; los cuales son

muy efectivos, y tienen sus cimientos en la aplicación de la segmentación y la caracterización, y en el servicio soporte del cumplimiento voluntario previas a la gestión de control, pero complementarias en cada uno de los componentes, como se muestra en las siguientes graficas:

➤ **Modelo de gestión para una Administración Tributaria.**

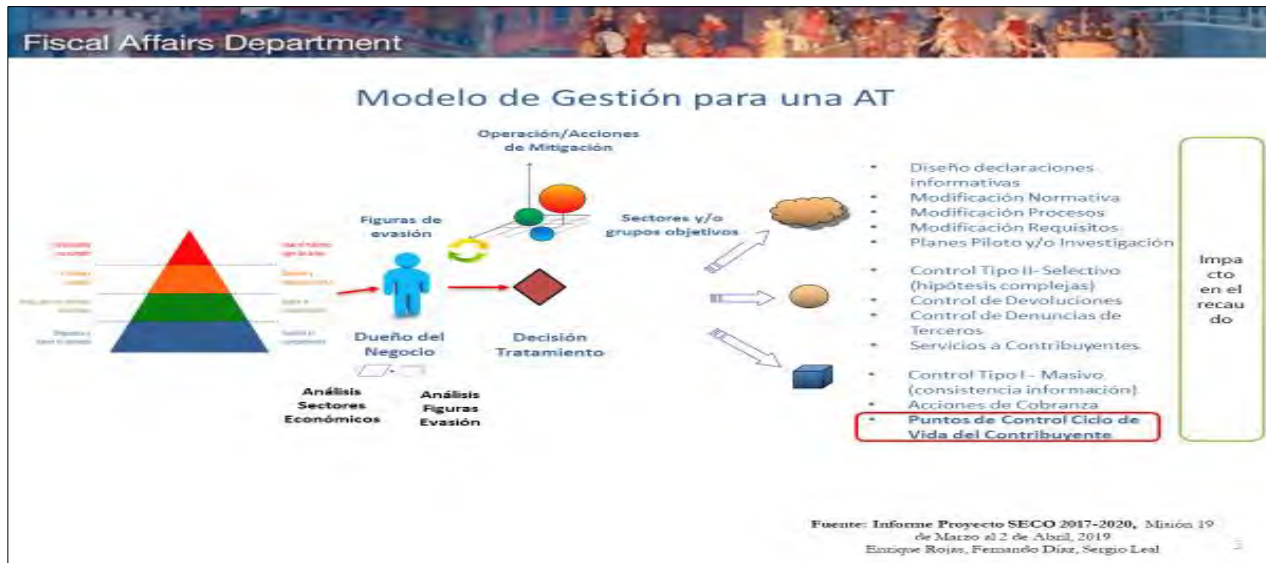


Ilustración 3 Modelo de gestión para la administración tributaria

Modelo de gestión para una Administración Tributaria: muéstrala forma como se integra del comportamiento hacia el cumplimiento, la operación, las acciones de servicio y control articuladas al ciclo de vida del contribuyente y el resultado reflejado en el recaudo; aspectos estos que se deben dimensionar desde la óptica de Segmentos Institucionales en el diseño del negocio y decisión de tratamiento, en cada punto del ciclo de vida.

➤ **Relacionamiento:**



Ilustración 4 Modelo de gestión Administración tributaria- Ciclo de Vida del Contribuyente

Las estrategias diferenciadas de servicio y control deben ajustarse a los segmentos institucionales y a los puntos de relacionamiento del ciclo de vida.

➤ **Información para Caracterización de necesidades y controles.**

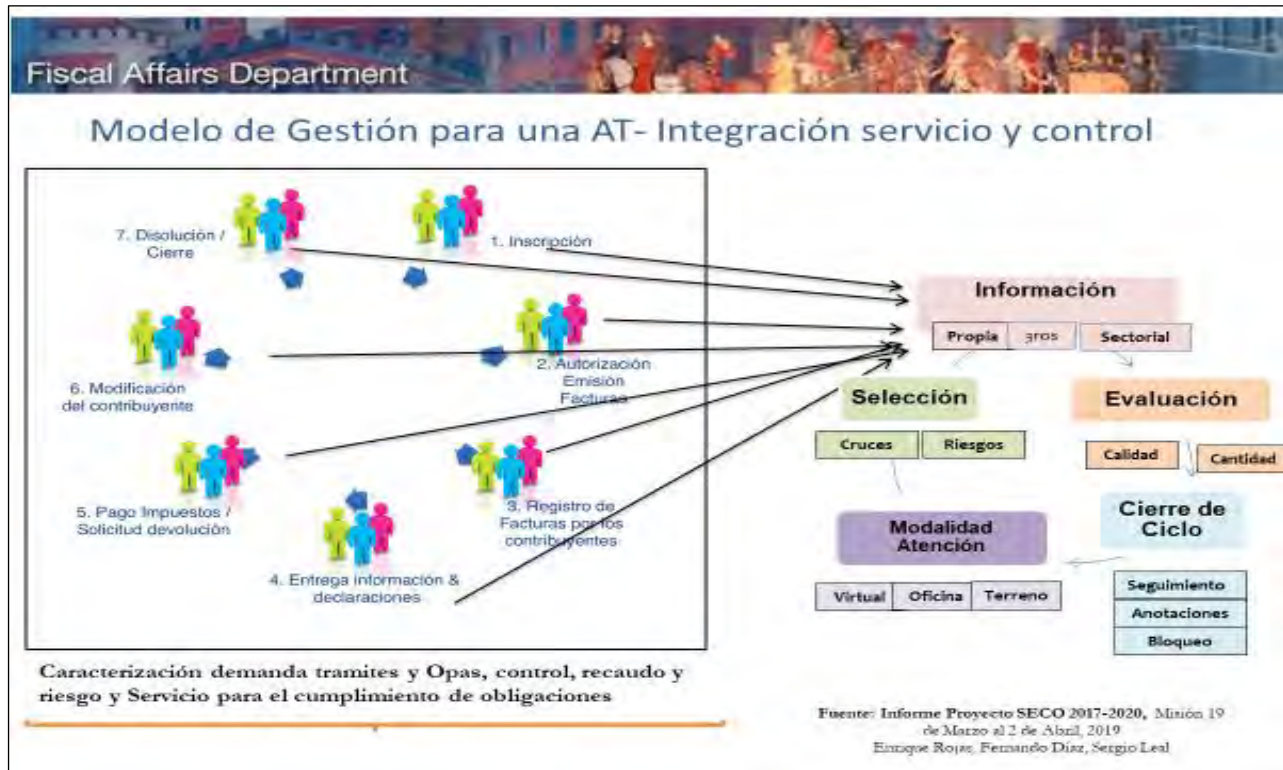


Ilustración 5 MGAT Articulación del ciclo de vida a la gestión de información de valor.

Establecer las necesidades de los Segmentos institucionales, surge de la caracterización de la demanda de trámites y Opas o servicios; esta abarca todos los canales, todos los puntos de interacción especialmente facilitara la detección de brechas de orientación y los ajustes de enfoque requeridos tanto en servicio como en control. En esta etapa es factor crítico de éxito el apoyo tecnológico y analítica de datos.

➤ **Focalización de caracterización y estrategias de control Tipo I y Topo II.**

Los segmentos institucionales deben ser controlados con profundidad y cobertura, acorde a su importancia económica y no en forma homogénea, para lograr cambios estructurales en la gestión.



Modelo de Gestión para una AT

Uso efectivo de la información para el Control

Caso Control Tipo-I
Masivo



Ilustración 6 MGAT- Gestión de Información para control tipo I



Modelo de Gestión para una AT

Uso efectivo de la información para el Control

Caso Control Tipo-II
Selectivo



Ilustración 7 MGAT tributaria. gestión de información para control tipo II



Ilustración 8. MGAT- Uso efectivo de la información para control- profundidad y cobertura



Ilustración 9. MGAT- Uso efectivo de la información para servicio y control



Ilustración 10. MGAT- Articulación servicio, control al ciclo de vida del contribuyente

2.3. Alcance.

Contribuyentes a segmentar: Comprenderá el análisis del 100% de los registrados en el Registro Único Tributario (RUT) con corte al mes de marzo del año que se realiza la actualización.

Aplicación Institucional: La segmentación institucional de clientes requiere de la participación de la Dirección General y todas las direcciones de gestión y, con carácter específico los procesos, Modernización de Recaudo, Asistencia al Cliente, Gestión Masiva, Operación Aduanera, Fiscalización, Cobro, Inteligencia Corporativa, Servicios Informáticos, transformación y modernización, y demás, así como los responsables de realizar los ajustes organizacionales que se derive del proceso de segmentación. Su aplicación es para toda la Entidad.

Fuentes de Información para segmentación: bases inscritos en el Rut, base declaraciones de Renta de personas jurídicas y naturales del año gravable de análisis (formularios 110 y 210 y Base de datos de declaraciones de IVA del año gravable de análisis (formulario 300), y los demás que en el periodo de actualización sean soporte para determinar los ingresos netos). Las resoluciones de Clasificación de Grandes Contribuyentes del periodo de estudio.

Para caracterización de servicio, las bases de datos de gestión de trámites y servicios realizada en los diferentes canales y aplicativos, correspondientes al periodo de estudio.

2.4. Actualización Periódica:

Las actualizaciones periódicas de la segmentación se efectuarán cada dos años, con base en la(s) nueva resolución de clasificación de grandes contribuyentes, acorde con el año de corte de segmentación, según corresponda.

2.5. Líder de la Segmentación.

De acuerdo con MIPG el líder es el área de Planeación de la Entidad el responsable de liderar este proceso; para esta versión fue delegada como área líder la Dirección de Gestión de Ingresos a través de la Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente.

3. BENEFICIOS ESPERADOS DE LA SEGMENTACIÓN

3.1. Generales hacia la competencia institucional.

Centralización de la gestión tributaria, aduanera y cambiaria en los mismos clientes estratégicos, para identificar oportunidades de crecimiento en número de clientes reales y resultados de gestión fiscal.

La segmentación se convierte en herramienta básica para lograr ventajas competitivas institucionales hacia el control de evasión por tipo de impuesto.

Permite enfocar el análisis de macrosegmentos, (segmentos y micro segmentos), respecto de sus caracterización de demanda de trámites, versus las obligaciones; facilita seleccionar a los clientes representativos, para implementar las estrategias servicio y control diferenciadas, pero con mayor valor del macrosegmento a menos costo de operación; definir propuestas de valor diferenciadas por macrosegmento; ajustar el portafolio de trámites, servicios y controles delimitados y diferenciados según actitud hacia el cumplimiento; identificar brechas y requerimientos de atención y gestión: Mejorar la asignación de recursos institucionales; generar depuraciones de información; establecer nuevas formas de acercamiento y generar campañas de información, educación, servicio y control más efectivas, definir y cumplir promesas de servicio estandarizadas.

Brinda la oportunidad de implementar diversidad de ajustes, así:

- ✓ A la estrategia institucional de cumplimiento voluntario y control a la evasión y el contrabando,
- ✓ A La estructura organizacional y funcional, con la incorporación de enfoques de gestión por macrosegmentos a las líneas de mando (organigrama).
- ✓ A los procesos, procedimientos, trámites y servicios facilitando la delimitación de responsabilidades respecto de servicio y control para el cumplimiento obligaciones.
- ✓ Permite incorporar elementos más profundos de control y evaluación como actividades económicas, conglomerados, por cada nivel de segmentación de los contribuyentes.
- ✓ Permite evaluar los resultados de las estrategias de servicio y control implementadas, frente al resultado fiscal por macrosegmentos y demás niveles, la efectividad de las mismas para incremento del recaudo voluntario o de mejoramiento en la percepción de riesgo de control por incumplimiento.

3.1.1. Para el enfoque estratégico y de Tecnologías de la información (TI)

- ✓ Unificar el direccionamiento estratégico institucional hacia los mismos macrosegmentos de clientes.

- ✓ Ajustar los requerimientos de software, hardware, datos, información, conocimiento del negocio soportados en ajustes de procesos, plataformas tecnológicas flexibles y modernas facilitadores de la inteligencia de negocios para de gestión transaccional histórica, y predictiva de servicio, control, recaudo, cobro y evasión.
- ✓ Fortalecimiento de procesos automáticos para establecer modelos, cruces de variables, patrones de comportamiento de macrosegmentos, segmentos y macrosegmentos y caracterización de demanda de trámites y servicios; monitoreo automatizado de cumplimiento por cliente y macrosegmento, de responsabilidades, obligaciones, declaraciones y pagos, actividades económicas, grupos económicos, o contribuyentes por sectores geográficos, entre otros.
- ✓ Extracción de datos, procesamiento, análisis para obtención de información y fortalecimiento del conocimiento del cliente. Sistematización de reportes de gestión, por clientes y niveles de la segmentación, para cada una de las áreas, con el fin de ajustar las estrategias de servicio y control.
- ✓ Monitoreo selectivo a segmentos de clientes.
- ✓ Implementación de tecnología para Business Intelligence (BI); que soporte la automatización de segmentación y la caracterización, paralelamente con el desarrollo de equipos de trabajo transversales para este mismo propósito.

3.1.2. Para el Contribuyente en **Ámbito servicio y experiencia del cliente.**

- ✓ La gestión de grupos de valor facilita diseñar y brindar servicios de calidad y a la vez generar experiencias positivas; en el servicio al cliente como factor clave de la atención es decir brindar lo básico que espera recibir el cliente en el canal de atención en gestión de trámites y servicios o sea garantizar el cumplimiento de nuestra función completa pero básica. La experiencia asocia además del servicio, aquellos factores especiales y únicos que sorprenden al cliente, comprende todos los procesos de la entidad al servicio del cumplimiento voluntario, por tanto, genera una experiencia y recordación positiva en la interacción logrando incrementar su satisfacción, lealtad y apoyo.
- ✓ Facilita de gestión de trámites por disminución de congestión, reducción de costos y de tiempos para atención a los contribuyentes.
- ✓ Mejora en calidad y oportunidad de la atención de los contribuyentes por la incorporación y distribución de personal más especializado de acuerdo con la demanda real trámites y servicios - OPAS requeridos para potenciar cada grupo.
- ✓ Permite ajustar la capacidad de las ventanillas de atención y /o puntos de atención, de acuerdo con los macrosegmentos y/o con la distribución y localización del volumen de clientes.
- ✓ Facilita la priorización de depuración de información a partir de los macrosegmentos, segmentos y macrosegmentos y trámites, por ejemplo: Datos de registro único tributario, solicitud y uso de facturas, o presentación de declaraciones, entre otros.
- ✓ Entrega de información más completa y oportuna al contribuyente.
- ✓ Permite el desarrollo de nuevas herramientas de apoyo tecnológico para autoatención.
- ✓ Enfoque de estrategias institucionales para informar, educar y asistir a los contribuyentes de acuerdo con los macrosegmentos y las responsabilidades.

- ✓ Fortalece la eficiencia en calidad y menor costo de campañas, por precisión en la identificación de los contribuyentes por macrosegmento, objeto de contacto telefónico, virtual o presencial.
- ✓ Permite definir o ajustar políticas de servicio sobre resultados fiscales por segmento y de comportamiento hacia el cumplimiento.

3.1.3. Para el Contribuyente en Ámbito Fiscalización.

- ✓ Se dispone de la identificación precisa de clientes para enfocar acciones de control.
- ✓ Se facilita establecer información e inconsistencias para planeación y ejecución de controles más efectivos.
- ✓ Dispone de información para verificación de cumplimiento o incumplimiento de obligaciones por tipo de control y macrosegmentos.
- ✓ Se dispone de información de apoyo para la gestión a nivel local.
- ✓ Mejorar la oportunidad y el costo operacional en las revisiones de cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.
- ✓ Facilita la implantación de diferentes tipos de control dependiendo la importancia del macrosegmento y el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Aumento de la cantidad de controles masivos con impacto para el comportamiento y para el recaudo.
- ✓ Auditorias con mayor certeza tributaria.
- ✓ Mayor sensación de riesgo subjetivo tributario.
- ✓ Integra la gestión de riesgos a macrosegmentos de clientes.
- ✓ Acortar tiempos de control.
- ✓ Identificación de brechas de control a partir de los controles aplicados y el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Permite monitorear el impacto sobre el comportamiento hacia el cumplimiento.
- ✓ Permite definir o ajustar políticas de control y propuestas normativas sobre resultados de control documentado.
- ✓ Reducir la evasión por mejoramiento del enfoque integral.

3.1.4. Para distribución de recursos.

- ✓ Permite apoyar en cifras reales, la revisión y ajuste de la asignación de recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos, de capacitación, de control a la evasión y el contrabando, acorde con el volumen de clientes, la participación en la meta de gestión, el comportamiento y necesidades de servicio de cada macrosegmento de clientes, integrado al fortalecimiento del control.
- ✓ Permite la interacción entre asignación de recursos y el valor del macrosegmento en términos de resultados fiscales.

4. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE VALOR.

La segmentación para la DIAN consiste en tomar el universo total de contribuyentes inscritos en el Registro Único Tributario Rut- y establecer grupos más pequeños de acuerdo con un conjunto de características comunes, con el fin de enfocar las estrategias de oferta de servicios y controles diferenciadas para cada grupo meta, conduciendo sistemáticamente a los clientes a maximizar los resultados de gestión fiscal y a la reducción de la evasión.

En términos generales, para el proceso de segmentación se tuvo en cuenta las siguientes guías metodológicas:

- Lo establecido por el Programa Nacional del Servicio al Ciudadano, en el documento denominado “Guía Metodológica Para la Caracterización de Ciudadanos, Usuarios o Grupos de Interés 2014”, en aquellos aspectos que son aplicables para la DIAN.
- Guía de caracterización de ciudadanos clientes, señalada en el Módulo 2 del curso de MIPG 2018; la cual puede ser referente para que las entidades públicas puedan consultar los lineamientos emitidos por la Secretaría de Transparencia y el DNP en dicha guía, la cual tiene como objetivo entregar orientaciones para el diseño y aplicación de ejercicios de caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés (Departamento Administrativo de la Función Pública, Módulo 2 Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, pág. 24).

Es importante destacar que las dos metodologías anteriores se centran en el proceso de establecer los segmentos, sin embargo, para la DIAN no se parte de dicha etapa ya que los segmentos son tomados de acuerdo con la razón de ser de la gestión tributaria, como se aplica en gran parte de las Administraciones Tributarias del mundo, y el esfuerzo se centra en clasificar a los clientes y establecer sus necesidades. Igualmente es importante aclarar que las dos guías solamente son metodologías con variables, los análisis y formatos propuestos son sugerentes (no obligatorias) ya que las particularidades y necesidades de la entidad son diferentes, por la competencia institucional que le corresponde.

- Lineamientos metodológicos de carácter general, establecidos en los informes del Proyecto SECO- Componente Tributaria y Aduanera, de la Asesoría del Fondo Monetario Internacional (FMI), para el Gobierno de Colombia, en especial los señalados en el Informe No. 12 del 22 de septiembre de 2014 y siguientes. En este informe se sugirieron los siguientes pasos generales para la segmentación y caracterización de contribuyentes:
 1. Determinar una clasificación en categorías excluyentes para los contribuyentes
 2. Determinar a qué categoría pertenecen los contribuyentes
 3. Determinar la lista de tipos de servicios disponibles desde la DIAN
 4. Determinar los contribuyentes que utilizan cada uno de los tipos de servicios
 5. Determinar la lista de tipos de acciones de control que aplica la DIAN.
 6. Determinar los contribuyentes a los que se les aplican cada uno de los tipos de control.
 7. Determinar las brechas entre lo diseñado para el control y para el servicio, versus la situación actual.
 8. Definir un plan de acción para diferenciar los servicios y los controles.
 9. Caracterizar el recaudo por segmentos institucionales.

La DIAN, prioriza la aplicación de los lineamientos metodológicos del FMI, por estar acorde con las necesidades de la DIAN, teniendo en cuenta que la segmentación se desarrollará primero desde el punto de vista del servicio Tributario.

En tal sentido, la metodología se visualizó en dos vías complementarias que requieren cumplir el ciclo completo: la primera define las etapas generales para el desarrollo de la segmentación y segunda establece la estructura de integración de la actitud hacia el cumplimiento desde servicio y control para forzar el incremento del recaudo voluntario. Las dos ayudan desarrollar la metodología de segmentación y caracterización la cual se convierten en la cadena de valor para fortalecer la gestión integral por macrosegmentos y segmentos.

ETAPAS GENERALES DE LA METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN

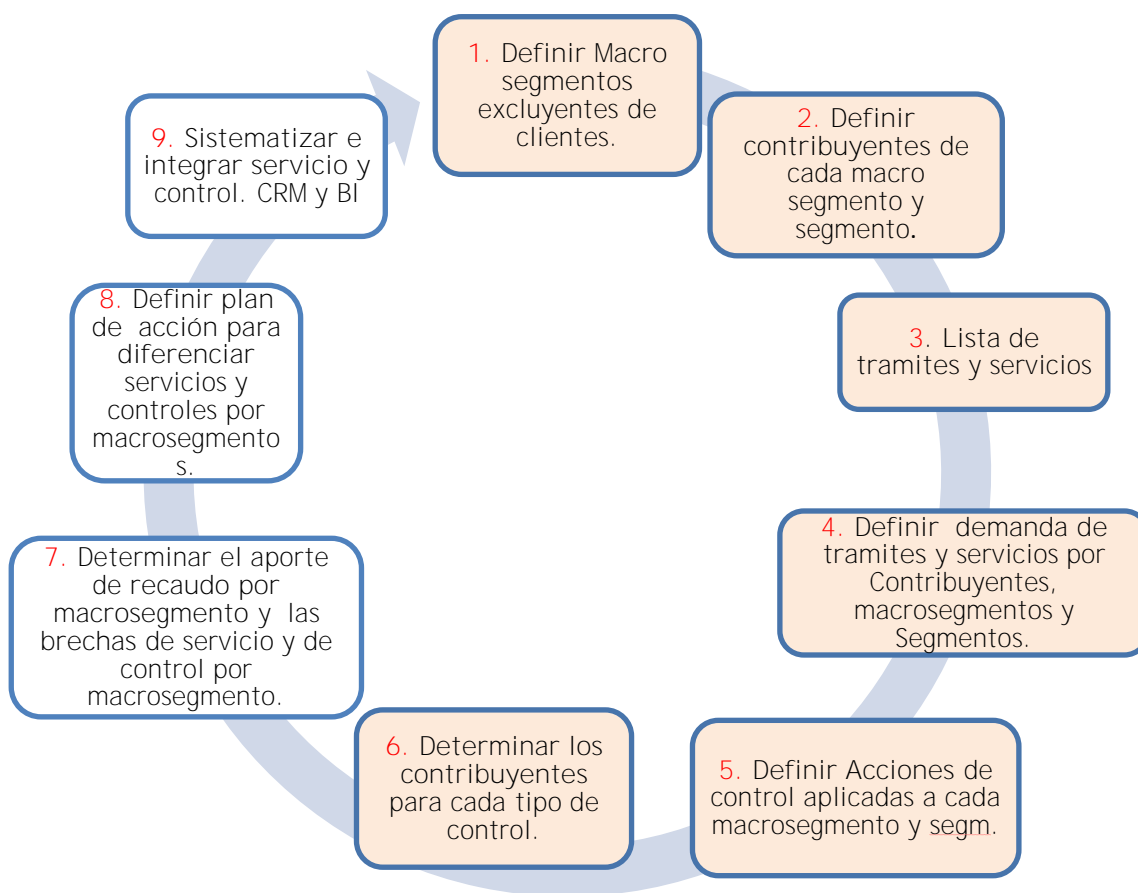


Ilustración 11. Metodología de Segmentación, Etapas generales para el desarrollo.

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE SEGMENTACIÓN PARA INTEGRACIÓN TRANSVERSAL

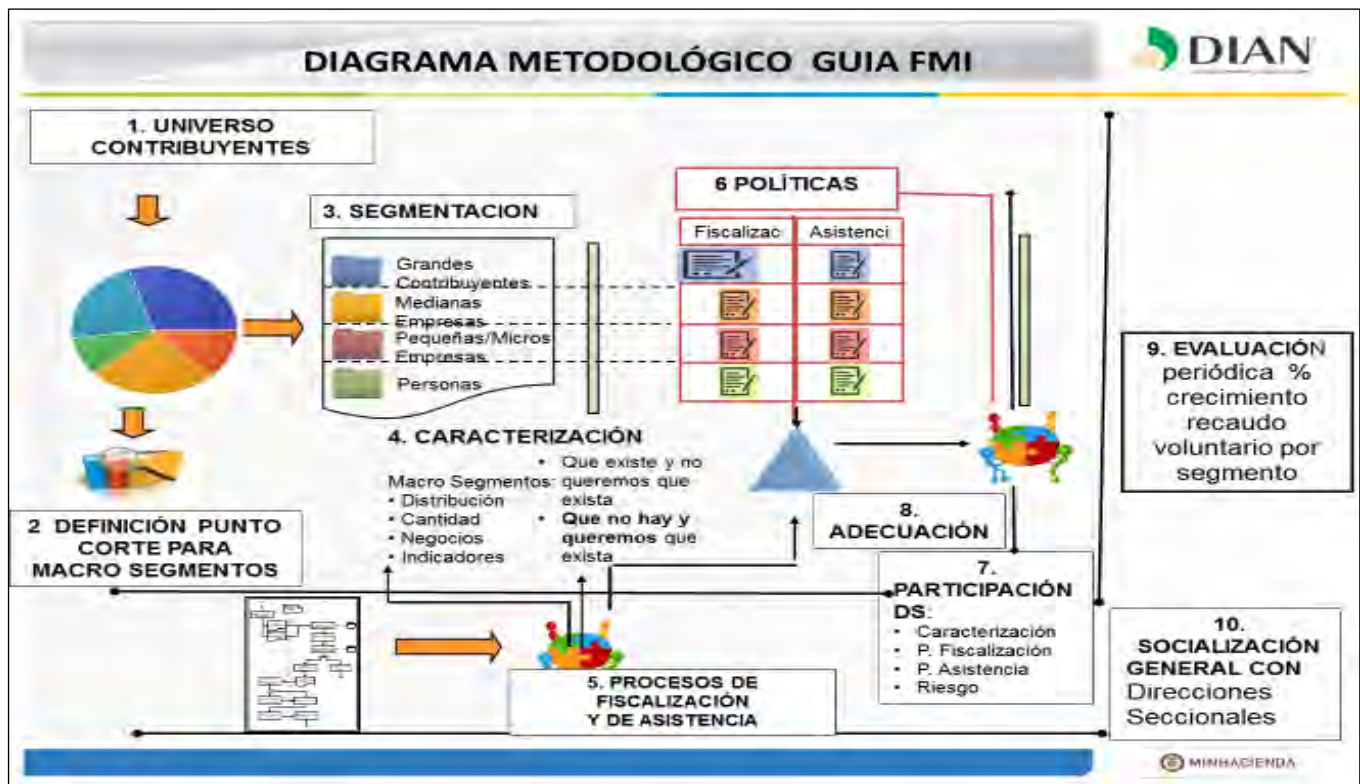


Ilustración 12. Diagrama metodológico integración del servicio, control y evaluación del recaudo

4.1. Definir Macrosegmentos excluyentes de clientes y puntos de corte.

Teniendo en cuenta que a nivel mundial las administraciones tributarias ya tienen identificados los macrosegmentos para la gestión fiscal con resultados positivos hacia el recaudo y el control, La DIAN acoge dicha desagregación en cuatro macrosegmentos, así:

- ✓ Grandes Contribuyentes
- ✓ Medianos Personas Jurídica,
- ✓ Pequeños Personas Jurídicas y
- ✓ Personas Naturales.

Definición de cada macrosegmento y los puntos de corte:

Tabla 2 Macrosegmentos y puntos de corte

| MACROSEGMENTOS | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--|
| Grandes contribuyentes (GC) | Lo integran los contribuyentes Personas Naturales o Jurídicas, clasificadas como tal, mediante resolución expedida por la DIAN y se encuentre vigente. Así mismo, harán parte de este macrosegmento las demás personas Jurídicas y Naturales, que son vinculados económicos de Personas Jurídicas o Naturales |

| MACROSEGMENTOS | DESCRIPCIÓN |
|--|--|
| | <p>clasificadas como grandes contribuyentes, pero que no fueron clasificadas como tal en la respectiva resolución. (Este último aparte está pendiente de estudio).</p> |
| <p>Pequeños Contribuyentes Personas Jurídicas (PJ)</p> | <p>Corresponde al grupo de personas jurídicas cuyo nivel de ingresos netos, informados en la Declaración de Renta del año gravable de estudio y /o los ingresos netos acumulados, informados en las declaraciones de IVA del año de estudio, cuyo monto sean inferiores a 5.001 SMMLV del año de estudio</p> <p>El punto de corte toma con base en el criterio señalado en del artículo 2 de la Ley 590 de 2000, especificado en el valor inferior a 5.001 SMMLV de activos totales en SMMLV. Para esta metodología se prefiere aplicar este rango, pero reemplazando los activos totales por ingresos netos.</p> <p>Las Personas Jurídicas sin ingresos, también hacen parte de este macrosegmento</p> <p>Así mismo, forman parte de este macrosegmento, las personas naturales reclasificadas del grupo de naturales, cuyos ingresos de fuente de rentas de capital, no laborales y por dividendos y participaciones (sin incluir rentas ocasionales), sean superiores al 50% del total de rentas líquidas cedulares; para quienes dicho total sea superior a 501 SMMLV.</p> <p>Las personas jurídicas que ingresen por primera vez al Registro Único Tributario, hasta tanto se haga una nueva clasificación de segmentación.</p> |
| <p>Medianos Contribuyentes P.J.</p> | <p>Corresponde al grupo de contribuyentes de personas jurídicas no hacen parte ni de los Grandes Contribuyentes ni de los Pequeños contribuyentes, es decir, se obtienen por diferencia entre los dos macrosegmentos anteriores.</p> <p>Se pueden definir también como las personas jurídicas con ingresos netos iguales o superiores a 5.001 SMMLV del año de estudio, diferentes a Grandes Contribuyentes.</p> <p>Igualmente hacen parte de este macrosegmento las personas naturales reclasificadas, cuyos ingresos de fuente de rentas de capital (sin incluir ganancias ocasionales), sean superiores al 50% del 100% del total de ingresos; en valor total superior a 5.001 SMMLV.</p> |
| <p>Personas Naturales</p> | <p>Corresponde a las personas naturales con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personas naturales cuyos ingresos correspondientes a rentas de trabajo y rentas de pensiones, sean en un porcentaje igual o superior a 50% del “Total de renta líquidas cedulares”, informados en declaración de renta. ➤ Las personas naturales inscritas en el RUT que no presentan declaraciones, por tanto, no registran ingresos; o declaran, pero no tienen rentas. ➤ Las personas naturales que ingresen por primera vez al Registro Único Tributario, hasta tanto se haga una nueva clasificación. ➤ Las personas naturales que, aunque no estén inscritas en el RUT, por cruces de información reportada por terceros, se detecte que superan los requisitos establecidos para los no declarantes del impuesto de renta y complementario de |

| MACROSEGMENTOS | DESCRIPCIÓN |
|----------------|--|
| | las personas naturales (estos contribuyentes serán incorporados cuando la Entidad Tributaria realice los cruces de información pertinentes). |

4.1.1. Estructura y codificación para la segmentación DIAN.

La estructura de la segmentación comprende: macrosegmentos (primer nivel), segmentos (segundo nivel) y micro segmentos (tercer nivel). Los segmentos hacen parte de los macrosegmentos y los micro de los segmentos. La identificación de cada uno será por código y descripción como se presenta en la tabla siguiente.

La creación de Macrosegmentos y segmentos es estándar para toda la DIAN y los micro segmentos serán de acuerdo con las necesidades operativas de las áreas con aval del jefe de la Subdirección de Gestión de Asistencia al Cliente o el área Líder de la segmentación, y el del área técnica que requiera la clasificación.

Tabla 3 Estructura y codificación para segmentación Institucional de clientes DIAN

| TABLA DE CLASIFICACION PARA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DIAN | | | | | |
|---|--|-----------|---|-----------------|---------------|
| MACROSEGMENTOS | | SEGMENTOS | | MICROSEGMENTOS* | |
| Código | Denominación | Cód. | Denominación (provisional) | Cód. (1) | Denominación* |
| 1 | Grandes contribuyentes | 11 | Grandes contribuyentes | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | 12 | Vinculados económicos de los Grandes Contribuyentes. (pero que no son clasificados como grandes) (2) | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| 2 | Medianos contribuyentes personas jurídicas (P.J.) (3) | 21 | Medianos altos | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | 22 | Medianos | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| 3 | Pequeños contribuyentes personas jurídicas (P.J) | 31 | Pequeños contribuyentes | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | 32 | Micro contribuyentes | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | 33 | P. J. no declarantes | 1 | xxx |
| | | | | 2 | xxx |
| 4 | Personas naturales (P.N.) (4) | 41 | Personas Naturales declarantes | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | 42 | Personas Naturales no declarantes | 1 | XX |
| | | | | 2 | XX |
| | | | | 2 | XX |

(1). En esta versión no se establecen micro segmentos, pero se deja considerada la estructura para efectos de operación y especificación tecnológica

(2). El segmento de vinculados de Grandes Contribuyentes, no serán calculados en esta versión de la metodología ya que implica análisis de profundidad a partir de los datos del Rut.

4) Los segmentos de personas naturales se clasificarán sobre la diferenciación de si son o no declarantes de renta

Los segmentos y micro segmentos son dinámicos, por tanto, es viable crear nuevos códigos, cambiar la denominación, o suspender o eliminarlos grupos según las necesidades institucionales.

4.1.2. Variable y Topes para clasificación de clientes a macrosegmentos y segmentos.

Tabla 4 Topes de clasificación de clientes por macrosegmento y segmentos 2019

| TABLA CLASIFICACIÓN DE CLIENTES POR MACTOSEGMENTOS Y SEGMENTOS 2019. | | | | |
|---|--------------------------------|--|------------------|--|
| Variable: Ingresos Netos. | | | | |
| MACROSEGMENTOS | | | SEGMENTOS | |
| Código | Denominación | Tope | Código | Denominación |
| 1 | Grandes contribuyentes | Resoluciones de Clasificación Grandes del año de estudio | 11 | Grandes contribuyentes (Resolución) |
| | | | 12 | Vinculados económicos de los Grandes Contribuyentes (no clasificados como Grandes) |
| 2 | Medianos contribuyentes | Más de 5001 SMMLV | 21 | Medianos altos: igual o superior a 30.000 SMML. |
| | | | 22 | Medianos: Igual o superior a 5.001 e inferior a 30.000 SMMLV |
| 3 | Pequeños contribuyentes | Igual o inferior a 5.001 SMMLV | 31 | Pequeños contribuyentes: más de 501 a menos 5.001 SMMLV. |
| | | | 32 | Micro contribuyentes: Igual o inferior a 501 SMMLV. |
| | | | 33 | Personas Jurídicas no declarantes |
| 4 | Personas Naturales | | 41 | Personas Naturales declarantes |
| | | | 42 | Personas Naturales no declarantes |
| TOTAL | | | TOTAL | |

Nota: En esta versión de metodología no se presenta distribución de clientes por micro segmento

4.1.2. Fuentes de información para clasificación de clientes.

Tabla 5 Fuentes de información para clasificación de contribuyes a macrosegmentos

| Código | Nombre del macrosegmento | Variable | Fuente |
|--------|--------------------------|--|--|
| 1 | Grandes Contribuyentes | Nitos Clasificados grandes Contribuyentes | Resoluciones de Clasificación Grandes Contribuyentes. Requiere validación de actualización de la responsabilidad 13 “Grandes Contribuyentes” en el RUT, acorde con las resoluciones, y validación con listados de control de la Subdirección de Gestión de Recaudo y Cobranzas. Base de Registrados en el RUT. |
| 2 | Medianos Contribuyentes | Ingresos Netos | En su orden: |
| 3. | Pequeños Contribuyentes | Ingresos Netos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Declaraciones Renta presentada por el último año gravable de estudio., formularios 110, independiente de si es persona natural o jurídica. (Última de declaración presentada por al año gravable de estudio). 2. Declaraciones de IVA de los periodos respectivos de cada Nit, del mismo año gravable de estudio, (el tomado para renta). Formulario 300- reglón de “Total Ingresos Netos recibidos durante el periodo”. El valor de ingresos netos por IVA del año es igual a la sumatoria de los ingresos de las declaraciones de IVA presentadas en los diferentes periodos del año, por cada NIT; (Últimas declaraciones de cada periodo.) 3. Información Exógena. (cuando la DIAN así lo aplique la Entidad). |
| 4 | Personas naturales | Sí Presentó o no Declación de renta. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Declaraciones Renta año gravable de estudio, Formulario 210 u otros si los hay. (última declaración presentada para el año gravable de estudio) 2. Información Exógena propia y reportada por terceros. (suma conceptos de los diferentes formatos. Los datos se tomarán cuando la DIAN así lo aplique. Para esta versión no se aplica este concepto). |
| 5 | Universo de clientes | Registro RUT | Base de datos del Registro Único Tributario. Se requiere hacer las depuraciones de la base para detectar números repetidos, campos sin número d Nit, organización de la secuencia de los datos, entre otros aspectos. |

Tabla 6 Distribución de clientes a macrosegmentos y segmentos

| 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 | xxxx | 1 | Grandes contribuyentes (Resolución) | xxxx |
| | | | 2 | Vinculados económicos (no clasificados como Grandes) | - |
| 2 | Medianos contribuyentes | xxxx | 1 | Medianos altos (= o superior a 30.000 SMML) | xx |
| | | | 2 | Medianos (superior a 5.001 e inferior a 30.000 SMMLV) | xxxx |
| 3 | Pequeños contribuyentes | xxxxx | 1 | Pequeños contribuyentes (más de 501 a menos 5001 SMMLV) | xxxx |
| | | | 2 | Micro contribuyentes (de = o inferior a 501 SMMLV) | xxxxx |
| | | | 3 | Personas Jurídicas no declarantes | xxxxx |
| 4 | Personas Naturales | xxxxx | 1 | Personas Naturales declarantes | xxxxx |
| | | | 2 | Personas Naturales no declarantes | xxxxx |
| TOTAL | | xx | TOTAL | | xxxxxxx |

| 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 |

Valide que la suma del total de contribuyentes es igual para macrosegmentos que para segmentos y que este total corresponde con el total de registros que se están distribuyendo de la base de datos de Rut, correspondiente a la fecha de corte del año de estudio.

4.2. Clasificación de contribuyentes a macrosegmentos.

Para clasificar los contribuyentes se tiene en cuenta la variable de ingresos netos, pero se deben establecer criterios para analizar la información de las fuentes citadas.

4.2.1. Para Grandes contribuyentes-Macrosegmento 1.

El Macrosegmento de grandes contribuyentes lo conforman los Nits clasificados como grandes en los actos administrativos que para tal fin expida la Entidad; se debe validar que dichos clientes realmente tengan actualizada la responsabilidad 13 “Gran Contribuyente” en la base de datos del Rut y que estén activos, es decir que no haya sido cancelado el Rut.

Establecer el número real de clientes clasificados como grandes y validados en el Rut; reportar las inconsistencias objeto de actualización a la Coordinación de Gestión del Rut o quien haga sus veces.

Conformar la base de datos de los clientes de este macrosegmento con los Nit validados y retirarlos del universo de clientes de la base del Rut. *Asignar cada Nit en nombre y código del Macrosegmento y segmento.*

El resto de las clientes de la base de Rut continúa para la clasificación a los demás macrosegmentos.

4.2.2. Medianos y pequeños personas jurídicas -Macrosegmentos 2 y 3

Reglas para determinar los ingresos soporte para la clasificación de Personas Jurídicas.

- ✓ Establecer los ingresos netos por NIT, con base en las declaraciones de renta gravable año de estudio, del formulario 110 “Declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio Para Personas Jurídica y Asimiladas y Personas Naturales y Asimiladas no Residentes y Sucesiones Ilíquidas de Personas Naturales no Residentes”. (para la segmentación las personas naturales declarantes en formulario 110 se clasifican como si fueran personas Jurídicas).
- ✓ Complementar el análisis de los ingresos por renta, con el acumulado de los ingresos netos reportados en las Declaraciones de Impuesto sobre las Ventas – IVA- Formulario 300, del año gravable de estudio, por cada contribuyente.
- ✓ Comparar los ingresos de cada NIT, informados en declaración de renta frente al acumulado de ingresos de la declaración de IVA, y seleccionar el monto mayor entre los dos
- ✓ Conformar la base general de los contribuyentes que reportaron ingresos con los siguientes parámetros:
 1. Establecer los contribuyentes duplicados (es decir que declaran IVA y Renta), y los que solo están en Reta o IVA
 2. Para lo Nit con reporte de ingresos en los dos tipos de declaraciones (duplicados): establecer:
 - ✓ Los contribuyentes que tienen igual valor de ingresos en Renta y en IVA
 - ✓ Los contribuyentes que tienen mayor valor en renta que en IVA.
 - ✓ Los contribuyentes que tienen mayor valor de ingresos en IVA que en renta
 3. Para los no duplicados establecer:
 - ✓ Los que solo están en Renta
 - ✓ Los que solo están en IVA
 - ✓ Con los criterios citados, establecer la base de declarantes Nits únicos, con su correspondiente valor de ingreso seleccionado y ordenados por valor en forma descendente.
- 4. Aplicar los rangos de diferenciación del macrosegmento de “3 Pequeños”, y aplicar los topes de clasificación de los segmentos “Pequeños y Micro contribuyentes”.
- 5. Aplicarlos rangos de diferenciación del macrosegmento “2 Medianos” y aplicar la clasificación de los Medianos Altos y Medianos.
- 6. Validar los Nit por macrosegmento y segmento (Medianos y Pequeños) frente a la base de clientes registrados en el RUT y conformar las bases respectivas. Asignar nombre del Macrosegmento, segmento y codificarlos. Estas bases se complementan con los datos de los

Nit de personas naturales Reclasificadas que se establezcan con la aplicación del numeral 4.2.3. de esta cartilla.

Seleccionar los Nit reportados en la base del Rut con el tipo “Personas Jurídicas” que no quedaron clasificados por ingresos, en los macrosegmentos Medianos ni en los Pequeños Contribuyentes; con ellos conformar el segmento de “Personas Jurídicas no declarantes” que hace parte del macrosegmento de los “Pequeños”. *Asignar cada Nit en nombre y código del Macrosegmento y segmento correspondiente.*

Cuando se contemplen aspectos adicionales a las declaraciones para clasificar contribuyentes tener en cuenta:

- ✓ Complementar la identificación de clientes por ingresos de renta y de IVA, con los reportes de conceptos de ingresos reportados en información de exógena. (Este análisis no se contempla en esta versión)
- ✓ Las personas jurídicas que no tienen ingresos y las personas jurídicas nuevas inscritas en el Rut quedarán clasificadas en el macrosegmento de los “Pequeños Contribuyentes; hasta una nueva clasificación.

4.2.3. Reglas para clasificar a las Personas Naturales - Macrosegmento 4.

Este macrosegmento se valida con la información de declaraciones de renta del año gravable de estudio, presentadas en el formulario 210 “Declaración de Renta y Complementario Personas Naturales y Asimiladas de Residentes y Sucesiones Ilíquidas de Causantes Residentes”. La comparación de los ingresos por concepto de rentas de trabajo y pensiones respecto de las demás rentas cedulares, se toma como criterio para reclasificar las personas naturales a personas jurídicas, es decir a los macrosegmentos 2 y 3, aplicando el siguiente procedimiento:

- ✓ **Agrupar los valores de las rentas cedulares por cada NIT por los siguientes grupos:**

Grupo A (Rentas equivalentes a laborales): Establecer el valor total por Nit de las cedulas: 1) Rentas de trabajo, tomando el valor final del renglón “Renta Líquida cedular de trabajo” –(renglón 37 para el caso del Año gravable 2017) y 2), más Rentas de pensiones: en el valor de la “Renta líquida cedular de Pensiones” (renglón 42).

Grupo B (Rentas diferentes a laborales): sumar por Nit, los valores de las siguientes cedulas: 3) Rentas de Capital: tomar el valor del campo: “Renta Líquida cedular de capital (renglón 53); 4) Rentas no laborales, del campo: “Rengas Líquida Cedular no laboral” (renglón 66); 5) y Rentas por dividendos y participaciones: renglón “Renta Líquida cedular de Dividendos y Participaciones “. (renglón 74).

Seleccionar el valor total de las rentas cedulares, valor registrado en el concepto “Total renta líquidas cedulares” del formulario 210- (renglón 75); validar que este valor sea igual al acumulado de los grupos A más B. por Nit.

- ✓ **Primera selección:** Seleccionar los declarantes cuyo “Total rentas líquidas cedulares - Renglón 75, más Ganancias ocasionales gravables -Renglón 80-, del formulario 210, sea superior a 501 salarios mínimos mensual legales del año gravable de estudio. El saldo de los Nit de esta

primera selección, que no cumplen este tope, pasan al segmento 41 2Personas Naturales Declarantes”.

- ✓ **Clasificados I:** De los clientes agrupados en la primera selección, establecer los declarantes cuyo total de rentas de trabajo y de pensiones, son superiores a 50% del “Total rentas líquidas cedulares” –(Reglón 75). Estos seleccionados también pasan a formar parte del segmento 41 “Personas Naturales Declarantes”.
- ✓ **Clasificados II.** Sobre los Nit identificados en la primera selección, establecer los declarantes cuyo total de Rentas líquida cedular de capital –(renglón 53)-, más el Total de renta líquida cedular no laboral –(Reglón 66), más Rentas líquidas gravables de dividendos y participaciones -Reglón 70-; es superior al 50% del Total rentas líquidas cedulares – (Reglón 75)-. Este grupo será objeto de **reclasificación a los macrosegmentos de personas Jurídicas.**
- ✓ **Validación Nit Únicos (no repetidos):** validar Nits únicos para los clasificados I y II.
- ✓ **Identificación del Segmento al cual se realiza la Reclasificación:** Para los Nit únicos de las personas naturales del grupo de seleccionados II, que serán reclasificados a personas jurídicas, se establece el número equivalente en SMMLV respecto el su respectivo “Total rentas líquidas cedulares” – (Reglón 75); ubicar el segmento de personas jurídicas al cual va a ser reclasificado: 21 Mediano Alto, 22.Mediano, 31 Pequeño o 32 Micro; de acuerdo con los montos de SMMLV definidos para los cortes de los segmentos.
- ✓ **Reclasificación:** Trasladar estos clientes a reclasificar a las respectivas bases de los macrosegmentos y segmentos definidos **y asignarles el respectivo el nombre código del macrosegmento y segmento respectivo.**
- ✓ Unificar la base del segmento 41 “Personas Naturales Declarantes” (los no reclasificadas), validarlas con la base del Rut y asignarle a cada Nit el nombre y código del Macrosegmento y segmento (4 Personas Naturales. 41 personas Naturales Declarantes)
- ✓ **Saldo de clientes de la base del Rut:** Verificar que el saldo del total clientes base Rut, menos los clasificados a los Macrosegmentos: 1. Grandes contribuyentes, 2 Medianos (incluidos los reclasificados), 3 Pequeños incluidos reclasificados y los del segmento 41 Personas naturales declarantes; corresponda con los Nit de las personas naturales no declarantes. Este grupo final corresponden al segmento “Personas naturales no declarantes” Código 41; asignar nombre y código cada Nit.

Las personas naturales nuevas que se registren en el RUT después de la segmentación, automáticamente se clasificaran al macrosegmento 4 “Personas Naturales” Segmento 41 “Personas Naturales no declarantes”.

4.3. Informes de segmentación.

El Minero de datos debe gestionar los siguientes resultados:

Base de datos Clientes segmentados.

- Con los resultados de la clasificación crear la base de datos de clientes segmentados en R y de ser posible en Excel; la cual debe comprender todos los datos del Rut de identificación, ubicación, clasificación código y nombre del macrosegmento y código y nombre del segmento.
- Así mismo crear el archivo de los códigos R utilizados en el proceso.

Informe estadístico de segmentación.

Generar un informe en Excel, el cual presente los resultados nacionales y por seccional de la segmentación incorporado como mínimo:

- Total nacional de clientes por macrosegmento y segmento
- Total nacional de clientes por Macrosegmento, segmento y tipo de persona.
- Consolidado por Dirección seccional de clientes segmentados por macrosegmento, segmento.
- Consolidado nacional de clientes por actividad económica, a macrosegmento y segmento.
- Consolidado por municipio de clientes segmentados por macrosegmento y segmento.
- Consolidado nacional de clientes por Responsabilidad por macrosegmento y segmento.
- Demás reportes estadísticos que se requieran.
(Los anteriores informes requieren del apoyo de personal experto en Minería y Analítica de Datos)

Informe ejecutivo de los resultados de la segmentación para socialización de resultados.

5. EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La evaluación de consistencia presenta los factores de verificación y cumplimiento según concepto de universalidad y unicidad de grupos de valor y distribución de clientes:

Tabla 7 Evaluación d la consistencia de segmentación de clientes

| CONCEPTO | FACTORES DE VERIFICACION | VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO PARA SEGMENTOS. |
|--------------------|---|---|
| Base de referencia | Base de datos de inscritos en el Registro Único Tributario Rut con corte a marzo de 2019. | Si. |
| Universalidad | Los contribuyentes clasificados en los diferentes segmentos institucionales están inscritos el 100% en el RUT | Si |
| Registrados | El 100% de los clientes segmentados están inscritos en el RUT | Si |

| CONCEPTO | FACTORES DE VERIFICACION | VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO PARA SEGMENTOS. |
|--|--|---|
| Unicidad | Cada contribuyente segmentado solo se clasifica en un solo segmento | Si |
| Consistencia | Regímenes aplicables a los clientes segmentados | Regímenes Tributarios Regímenes Aduaneros. Cambiario |
| % Cobertura segmentados respecto del total de población, de la población económicamente activa ocupada PEAO en Colombia, y del RUT | Población total (PT) año de estudio (Dato DANE) Población económicamente activa año de estudio (dato DANE) Población económicamente activa ocupada PEAO- DANE año de estudio Inscritos Rut Dato de la Base Segmentados= 16.528.768 | $\% \text{ segmentados} / \text{PT} =$ $\% \text{ segmentados} / \text{PEAO respecto al Rut:}$ $\% \text{ Segmentados} / \text{RUT:}$ |

6. GUIA PARA CARACTERIZACION.

La caracterización debe enfocarse en la detección de necesidades de los clientes por los grupos de valor acorde con la demanda de trámites y servicios por los diferentes canales; la gestión de controles aplicados y contribución la meta de recaudo por macrosegmentos y tipo de impuestos.

Con base en la información de las bases de datos transaccionales de cada proceso, se efectuará el análisis de la utilización de trámites y servicios, por parte del área responsable de cada trámite o servicio acorde con el mapa de procesos institucionales.

La caracterización de las necesidades de servicio se debe soportarse en el portafolio Institucional de Trámites y Opas (servicios).

6.1 Guía para caracterización de la demanda de trámites y OPAS.

La caracterización de la demanda de trámites y Opas o servicios del año de estudio se detalla a nivel de Nit, macrosegmento y segmento. El alcance cubre a los canales: telefónico, chat, presencial en puntos de contacto nivel nacional, virtual para declaraciones, redes, entre otros.

El resultado de la caracterización de demanda de servicio se presenta en informe independiente por canal con base en cruces estadísticos respectivos.

➤ **Fuentes de Información por canal:**

- ✓ **Telefónico y Chat:** Base de datos con el 100 de las transacciones atendidas en el año de estudio, de las llamadas entrantes, salientes, conversaciones chat atendidas. (Base CRM del proveedor del servicio).
- ✓ **Atención en Puntos de Contacto:** Base de datos del 100 de las transacciones gestionadas. (base de datos de sistema de Turnos de la DIAN)
- ✓ **Declaraciones:** bases de datos de las declaraciones presentadas en el año de estudio suministrada por Tecnología.
- ✓ **Redes sociales:** base de datos de interacciones.
- ✓ Demás bases de transacciones de los diferentes tramites que atiende la entidad.
- ✓ Base de clientes segmentados.

➤ **Procedimiento sugerido**

El procedimiento debe aplicarse en forma independiente por cada canal.

- ✓ Solicitar a la Subdirección de Gestión de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones y/o áreas responsables, las bases de datos de las transacciones atendidas en el periodo de estudio, en las cuales es obligatorio reportar el Nit o número de identificación sujeto activo del trámite o servicio atendido y los datos de la transacción (motivo de consulta o trámite o servicio, fecha de la llamada, el agendamiento, fecha y hora de la solicitud y de la atención, dirección seccional, departamento, municipio, y demás campos según la estructura de la respectiva base.
- ✓ Organizar y limpiar las bases, y demás actividades de alistamiento de Minería de datos, para garantizar la calidad de los cruces.
- ✓ Solicitar la estructura de "Tipificación de las transacciones si la hay", (estructura de clasificación por temas atendidos, para efectos de guiar la atención. Si no la hay construirla.
- ✓ Homologar la tabla de tipificación o de temas atendido con la lista o portafolio de trámites y servicios.
- ✓ Realizar los cruces de información a partir del Nit, de la base transaccional de trámites y servicios con la base clientes segmentados, determinar los motivos de consulta, utilización o demanda de trámites y servicios, asociada a las necesidades de información de trámites y servicios por cada contribuyente y macrosegmento y segmento
- ✓ Establecer el número de clientes y transacciones atendidas por cada trámite y Opas, por contribuyente o usuario; por macrosegmento y segmento; identificando el volumen total, frecuencia mensual y anual nacional y por direcciones seccionales.
- ✓ Elaborar informe estadístico derivado del cruce de información.

- ✓ Elaborar informe detallado y gerencial sobre el resultado de utilización de servicios por segmento o mapa requerimientos de información de trámites y servicios (mapa de necesidades de trámites y Opas).
- ✓ Analizar los motivos por los cuales se genera la demanda de información, establecer brechas de servicio, soporte para diseñar la estrategia de mejoramiento del servicio.
- ✓ De ser posible cruzar la demanda transaccional, con el desempeño de cada NIT en la presentación de declaraciones de renta, IVA, retención; con las responsabilidades del Rut y demás cruces que se puedan efectuar.

6.2 Guía para caracterización de Control

La caracterización de control consiste es establecer que tipos de controles se aplicaron en el año de estudio y a que macrosegmento y segmento se está enfocando el esfuerzo institucional. se detalla a nivel de Nit, tipo de control, macrosegmento y segmento, dirección seccional. El alcance cubre los tipos de control, los casos cerrados en el año independiente del año de apertura. Así mismo los casos que quedan en trámite.

El resultado de la caracterización de demanda de servicio se presenta en informe independiente por canal con base en cruces estadísticos respectivos.

➤ Fuentes de Información por canal:

- ✓ Bases de datos de controles Tributarios, aduaneros cambiarios y demás.
- ✓ Base de clientes segmentados.

➤ Procedimiento sugerido.

La caracterización de control inicialmente tiene dos componentes:

a) Identificación de los de los tipos de control que se aplican en la DIAN, preliminar mene se tienen los siguientes:

- Programas de control origen Nivel Central.
- Acciones de Control Origen Nivel Centra.
- Acciones de control origen Nivel Seccional.
- Denuncias que RILO comunicadas a Fiscalización
- Control Devoluciones
- Inclusión forzosa
- Acciones locales
- Derivados de Denuncias.
- Censos
- Punto Fijo de facturación
- Acciones e control Emisión de facturas.

b) proceso de caracterización de control: comprende entre otros los siguientes pasos generales:

1. Identificación de tipos de control previstos por la Entidad y los responsables de la actuación.
2. Definir y las fuentes de información de los controles aplicados por NIT y tipo de control en el periodo de estudio.
3. Identificar el inventario de procesos de control, aplicados en el periodo definido: inventario inicial nuevos procesos, procesos terminados y procesos en trámite al 31 de diciembre de cada período o año fiscal a cada NIT, Esto implica revisar las fuentes de información, sistemas de registro, inventario inicial, entradas al periodo y saldo final de controles por cliente (NIT) y tipo de control, la Dirección Seccional, fecha de enviado, fecha de apertura; fecha de ingreso, fecha de salida, actuación; área responsable de la actuación (fiscalización, Liquidación, jurídica, cobranzas.), entre otros campos.
4. Solicitar de bases de datos de registro de transacciones de control aplicados por tipo, Nit, dirección seccional, y actuación en la que se encuentra.
5. Diseñar y desarrollar los cruces y análisis de controles aplicados por cada contribuyente y la base de clientes segmentados.
6. Establecer el mapa de control: identificación de la focalización del control en cuanto a: grupos de valor controlados, tipos de control aplicados; número de contribuyentes controlados; validación de cumplimiento de obligaciones, respecto de las responsabilidades registrada e en el RUT, efectividad del control en el cumplimiento voluntario.
7. Verificación del mapa de control (Nits controlados) frente a la base de datos de riegos y Nits segmentados.
8. Detectar brechas de control.

6.3. Caracterización de riesgos.

Con base en la clasificación de los clientes por tipo de riesgo que establezca La Subdirección Gestión de Gestión de Análisis Operación o quien haga sus veces, se establece por macrosegmento y segmento que clientes están perfilados como de riesgo bajo, medio, alto y muy alto.

La información de segmentación y riesgos se incorpora en los cruces de datos para identificar brechas.

6.4. Guía caracterización de recaudo.

La evaluación del recaudo voluntario por segmento se puede realizar de manera general o con el acumulado de recaudo por NIT y tipo de impuesto; en los dos métodos se trata de establecer el impacto positivo o negativo en los resultados de recaudo y de percepción del riesgo generados por redefinición de políticas y estrategias de servicio y control tendientes a mejorar el comportamiento tributario.

El propósito es identificar por contribuyente los conceptos de ingreso, periodo y valor de aporte al recaudo, por cada tipo de impuesto para calcular el valor total del recaudo por macrosegmento y segmento, comprende:

- ✓ Validar el registro de la responsabilidad en Rut.
- ✓ Establecer el universo de obligados
- ✓ Caracteriza los declarantes acorde con los datos de la respectiva declaración según el tipo de impuesto.

- ✓ Establecer por Nit, macrosegmento y segmento, el valor del impuesto a cargo (valor Reconocido), y demás campos que se quieran analizar de la declaración)
- ✓ Establecer el pago real por cada Nit, acode con los recibos de pago y demás cruces de forma de pago aplicada por cada contribuyente.
- ✓ De ser posible Conciliación con reportes bancarios y registros contables.
- ✓ Identificación de brechas.
- ✓ Análisis de incremento o disminución del recaudo total de impuestos de un periodo a otro y por sectores.

Si el recaudo total creció por efecto de las estrategias de servicio y control, quiere decir que la Administración Tributaria está enfocando bien la gestión, en caso contrario se deben analizar más profundamente la selección de tipos de riegos aplicados, las brechas detectadas y ajustar nuevamente las estrategias.

La comparación del recaudo de un año a otro debe hacerse a precios constantes, para lo cual podemos deflactar el valor del recado del año de estudio frente al o los años(s) anterior(es) y así establecer el incremento o decremento real, para lo cual se puede aplicar las fórmulas señaladas a continuación.

Para deflactar podemos fijar como año base el periodo final (2017) de la serie de estudio, caso en el cual se aplica la siguiente formula:

$$Indice \text{ Año } x = \frac{Indice \text{ año } x + 1}{(1 + variacion \text{ IPC})}$$

Donde:

| AÑO | VARIACION IPC ANUAL | INDICE |
|-------|---------------------|---------------|
| 2.015 | 5,75 | 94,56264775 % |
| 2.016 | 6,77 | 100 |

Si el año base de estudio es el año inicial de la serie, (2017) la formula será la siguiente:

Donde:

| AÑO | VARIACION IPC ANUAL | INDICE |
|-------|---------------------|-----------|
| 2.014 | 3,66 | |
| 2.015 | 6.77 | |
| 2.016 | 5.75 | 100 |
| 2.017 | 4.09 | 0,8493353 |

A continuación, se presenta un ejemplo de la aplicación para comparar el recaudo a precios constantes año base 2016, comparado con el año 2017.

Tabla 8 Ejemplo comparación preliminar del recaudo

| AÑO | Variación IPC anual | Factor Variación | RECAUDO DIAN EN Millones precios corrientes |
|-----|---------------------|------------------|---|
|-----|---------------------|------------------|---|

| | | | |
|-------|------|------------|-------------|
| 2.015 | 3,66 | | 123.721.138 |
| 2.016 | 6,77 | 1,84972678 | 126.696.403 |
| 2.017 | 5,75 | 0,8493353 | 136.430.261 |
| 2.018 | 4,09 | 0,71130435 | 144.423.955 |

Complementario al análisis nacional se debe aplicar la misma metodología por segmento y la evaluación y ajustes del incremento o disminución del recaudo por cada segmento, debe ser objeto de análisis de cada área de la entidad, para establecer los ajustes estratégicos especialmente en servicio y control.

7. IDENTIFICACIÓN Y CIERRE DE BRECHAS DE SERVICIO

Con base en el análisis de demanda de trámites y servicios por cada segmento y canal, la información registrada en el Rut respecto de responsabilidades frente al cumplimiento demostrado y demás información pertinente, se realiza el análisis de brechas de servicio, el cual permitirá identificar las situaciones críticas respecto del servicio planeado por la DIAN y el recibido por los contribuyentes, así mismo sobre los tipos controles aplicados por segmentos, con el fin de establecer las brechas de control y los correspondientes ajustes para el mejorar el cumplimiento. El análisis de brechas debe hacerse por segmentos institucionales.

7.4.1. Definición brecha de servicio y de gestión de cumplimiento.

Con el fin de contextualizar la importancia de las brechas para mejoramiento continuo de la gestión tributaria aduanera y cambiaria, presentamos a continuación aspectos teóricos referentes para guiar la definición e identificación de tipos de brechas en la entidad.

Por definición, brecha según la Real Academia de la Lengua, significa una rotura, filtración que debilita estructuras. Brecha es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad.

En términos fiscales, las brechas son un indicador que permiten determinar la diferencia entre el pleno cumplimiento de una obligación tributaria y el real nivel de cumplimiento.

En servicio al cliente la brecha de servicio es la diferencia entre las expectativas que tienen los clientes frente a comprensión de estas por la Entidad y materializadas en los productos o servicios entregados.

En la gestión de clientes, la cual hace referencia a identificar, atraer, retener y fidelizar los contribuyentes, garantizando una experiencia positiva de servicios, son diversas deficiencias que se pueden generar y que en su conjunto generan una separación entre la satisfacción del cliente y la percepción de calidad del servicio.

Respecto a las brechas de gestión del cumplimiento son muy importantes para la Administración tributaria, buscan reducir el incumplimiento y la evasión con miras a maximizar la recaudación de los tributos y promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones.

La identificación de brechas permite focalizar la gestión y los recursos, cerrar progresivamente aquellas brechas más relevantes e ir avanzando en el mejoramiento sostenido de los niveles de cumplimiento tributario.

La DIAN dentro de su esfuerzo gerencial también debe orientar sus esfuerzos a identificar y controlar las brechas tanto de servicio como de control y en tal sentido desarrollamos el presente aparte de documento de metodología.

7.1.2. guía de enfoques para establecer las brechas

Para efecto de unificar el análisis de brechas de mayor impacto en la gestión del servicio para el cumplimiento del recaudo voluntario se tendrán en cuenta inicialmente aspectos como: Identificación de expectativas, Comunicación al cliente, Satisfacción del cliente, Puntos de interacción del cliente con la entidad: Inscripción; entrega de información, facturación; Presentación declaraciones; Veracidad; pago, entre otros.

7.2. Cadena de valor para identificación y reducción de las brechas.

Para la identificación y gestión de brechas tanto de servicio como de control se debe seguir una estructura organizada e integral, que comprenda como mínimo los siguientes pasos:

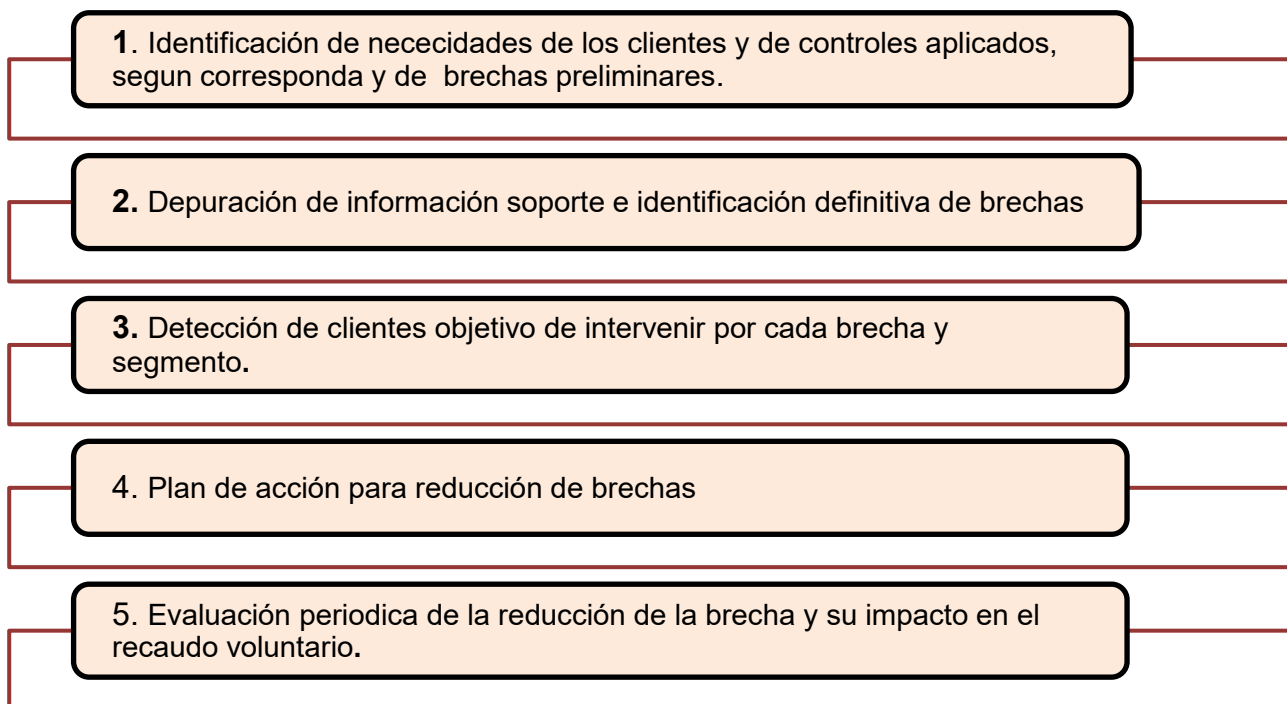


Ilustración 13 Estructura cadena de valor para identificar brechas

7.3. Tipos de Brechas

Los tipos de brechas que podemos establecer son:

| | |
|---------------|---|
| OPERATIVAS | De servicio |
| | De control o de cumplimiento tributario |
| | Otras brechas |
| ESTRUCTURALES | Evasión |
| | Costo tributario |

7.3.1. Brechas Operativas de servicio.

Hacen referencia a las brechas propias de la gestión de servicio institucional en las diferentes áreas y procesos, para facilitar la gestión de trámites y servicios.

En la siguiente gráfica se muestra la estructura general de las brechas de servicio, las cuales deben ser analizadas y corregidas en forma transversal en toda la entidad, ya que se trata de las falencias en la gestión institucional para lograr mejorar el cumplimiento voluntario.

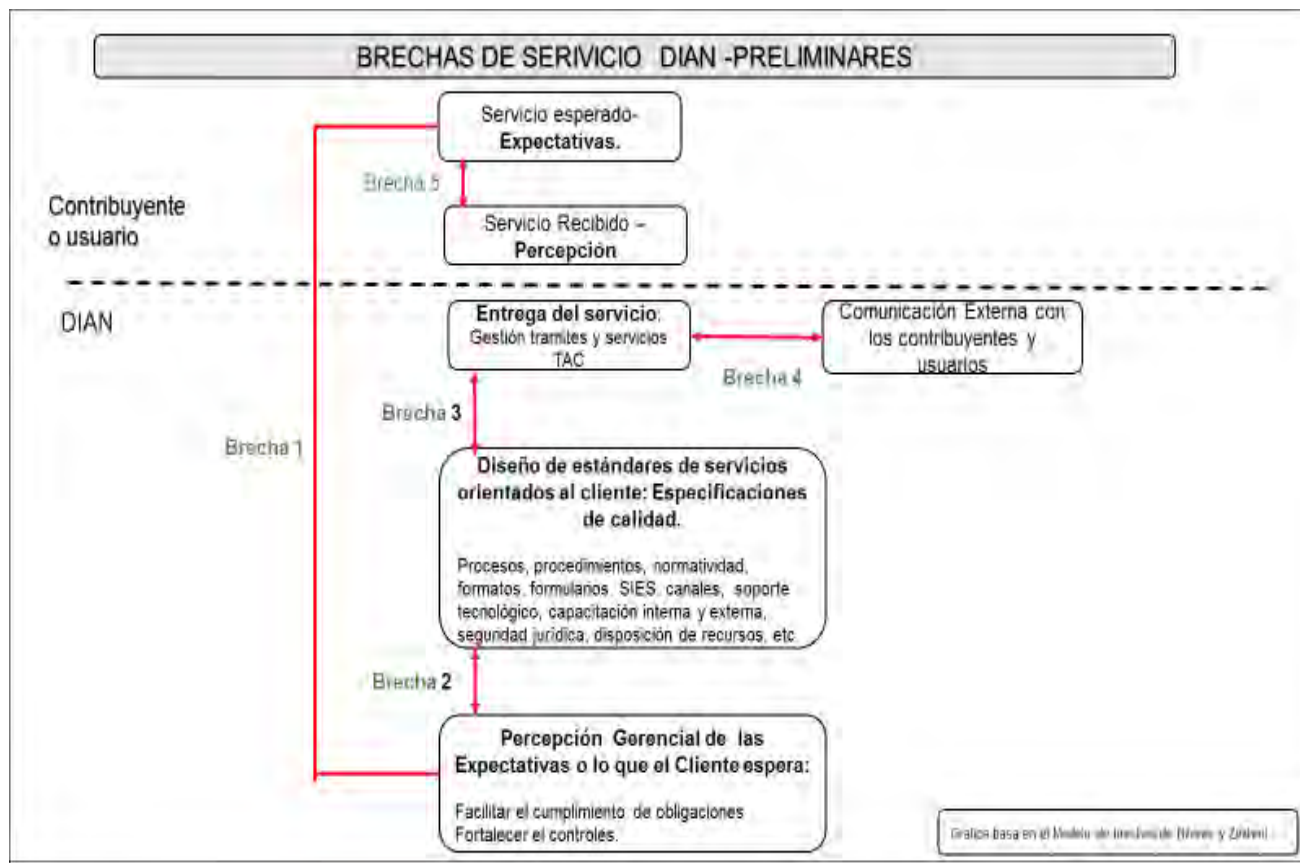


Ilustración 14. Estructura de Brechas de servicio

A continuación, se describen la concepción teórica de cada tipo de brecha, basado en el modelo Servqual, y en el aparte tres del presente documento se desarrolla la respectiva identificación y justificación de cada tipo de brecha:

➤ **Brecha del conocimiento** (No saber lo que el cliente espera- No saber las necesidades).

Es la diferencia entre las expectativas del cliente del servicio y la comprensión de la compañía sobre estas; es decir, la empresa carece de cuáles son las expectativas del cliente. Carece de información sobre sus clientes, no hay o es mínima interacción con ellos en función de la calidad.

Algunos factores que conllevan a esta brecha son la falta de orientación clara en la investigación de mercados; no se usa adecuadamente o no se enfoca en la calidad del servicio. No hay comunicación ascendente: interacción entre clientes, empleados y gerentes. La empresa no se enfoca en la relación, comunicación retención de clientes. No hay estímulo alguno por intentar solucionar quejas de los clientes.

➤ **Brecha del diseño y estándares de servicio.**

Las empresas no tienen un diseño adecuado: sus procesos no están sistematizados e integrados, sus diseños son estáticos e imprecisos o indefinidos. No tienen definidos cuáles son los estándares orientados al cliente: sus procesos no se enfocan en lo que quiere el cliente, la empresa no sabe transformar las expectativas del cliente en tangible de servicio por cada segmento.

➤ **Brecha del desempeño del servicio.**

La diferencia entre el desarrollo de los estándares de servicios (todos los procesos que la empresa establezca) y lo que en verdad se entrega al cliente. Esta brecha está más enfocada en la productividad de los empleados y en la lógica que están diseñados los estándares y procesos. No hay un reclutamiento eficaz, existe una tecnología deficiente para que los empleados hagan sus actividades. La empresa no sabe definir ni entregar un buen servicio cuando hay piques o valles en la demanda.

➤ **Brecha de la comunicación.**

Esta brecha ilustra aquellas diferencias entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas que la empresa hace al cliente.

Estos problemas se dan por falta de comunicación oportuna, honestidad en la misa o deficiente comunicación. También se da porque las empresas prometen demasiado y no hay una coordinación adecuada entre lo que se hace y lo que se dice que se va a hacer. Hace promesas exageradas en la información que se le tramite al cliente en publicidad, de forma telefónica o presencial.

➤ **Brecha del cliente.**

Diferencia entre las expectativas y las percepciones del cliente. Se define a las expectativas como puntos de referencia que se obtienen por experiencias mientras que a las percepciones como las evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicio por parte de los clientes.

Esta brecha es la más importante ya que al cerrarla se entregará un servicio con calidad. No debería existir diferencia entre expectativa y percepción, por lo que la meta de cualquier empresa sería el eliminar esa distancia y para lograr este objetivo se tendrán que eliminar los errores en las brechas anteriores.

7.3.2. Brechas operativas de control o cumplimiento tributario.

El objetivo de este grupo de brechas es orientar la identificación de brechas a los aspectos críticos de control, que afectan el cumplimiento, de ser posible establecer el valor de línea base para el mejoramiento, depuración de información y fortalecer la sensación de riesgo de control. Para este documento se señalan las siguientes, a manera de ejemplo:

➤ **Brecha de Inscripción.**

Corresponde a la relación entre los inscritos en RUT frente a la Población económicamente activa ocupada. También puede definirse como la diferencia entre el universo de potenciales contribuyentes calculados en función de la población económicamente activa dispuesta a trabajar, y los inscritos en el Registro Único Tributario RUT. Corresponde al conjunto de personas jurídicas y naturales que estando obligadas a inscribirse en el RUT no lo han realizado.

Se origina principalmente por falta de información adecuada sobre los deberes y obligaciones que tiene un ciudadano cuando inicia una actividad económica por la que debe pagar impuestos; la capacitación adquiere un papel fundamental para reducirla. También la causa puede ser la informalidad y las barreras de entrada que tiene la Administración Tributaria.

También puede orientarse a la variación de la información del registrado en el Rut y el cumplimiento real.

➤ **Brechas de facturación IVA.**

Corresponde a todas las acciones que afectan el proceso de facturación desde el registro de la responsabilidad 11 en el RUT, reconocimiento de la obligación de inscripción para facturar, solicitar facturas y hasta la expedición y entrega de estas. Extensivamente las brechas se deben analizar hasta la presentación de declaraciones, pago del impuesto y solicitudes de devolución.

➤ **Brecha de Presentación de declaraciones.**

Establece la relación entre el total de inscritos en el RUT, que tienen obligaciones o responsabilidades que implican presentar declaraciones tributarias frente a aquellos que no cumplen con su obligación de presentarlas. Corresponde al grupo de contribuyentes Registrados en el RUT, a quienes, la Administración Tributaria los ha identificado por no presentar las declaraciones de impuestos según su gestión económica.

La Brecha de declaración puede ser determinada por la diferencia entre los contribuyentes registrados que cumplen los requisitos para ser declarantes de los diferentes tipos de impuestos y los que presentan declaraciones.

Puede originarse por el bajo conocimiento en materia tributaria que posee la ciudadanía una vez que inician sus actividades económicas y que han sido reportadas en la responsabilidad del RUT; así como por la actitud negativa hacia el incumplimiento voluntario.

➤ **Brechas de pago**

La Brecha de pago puede estar determinada por la relación entre el número de declaraciones recibidas, pero no hay pagos asociados y el total de declaraciones presentadas con pago, especialmente con aquellas declaraciones que generaron valor a pagar; incluye declaraciones con no pago o pago parcial respecto al total obligado.

En este documento no se presentarán análisis de este concepto.

➤ **Brechas de veracidad**

Corresponde a la diferencia entre el impuesto potencial que se podría extraer de una economía contra el impuesto realmente declarado por el contribuyente.

También corresponde a aquellos contribuyentes inscritos en el RUT que presenta declaraciones, pero no registran en ellas la información veraz. En este documento no se presentarán análisis para brechas tributarias.

En la siguiente gráfica se visualiza la secuencia de identificación de brecha de cumplimiento:



Ilustración 15. Brechas de cumplimiento

➤ **Otras brechas**

En este grupo se pueden contemplar cualquier tipo de brecha que afecte la calidad del servicio, por ejemplo:

- Brecha de acceso a la información y procesamiento automático de datos.
- Brechas de capacitación: de clientes y de servidores públicos.
- Brechas de universo de campañas de servicio: Tipos de impuestos ejemplo IVA, retención, gasolina, ACPM, Consumo y demás impuestos de competencia de la DIAN, sin gestión de campañas para promover el cumplimiento.

7.3.3. Brecha de Evasión.

La evasión tributaria es cualquier acción fraudulenta para evitar el pago total o parcial de un impuesto. La brecha en términos muy generales puede definirse como es la diferencia entre la recaudación potencial y la recaudación efectiva.

8. REQUERIMIENTOS ESPECIALES

Se enfatiza sobre la necesidad de apoyo por parte de la Alta Dirección para fortalecer el enfoque gerencial hacia el cliente, así como para facilitar el soporte operativo de la segmentación con provisión de recurso humano de la DIAN, experto en estadística y análisis y modelamiento de Big Data y BI, soporte tecnológico, especificación y sistematización funcional de la segmentación y de la caracterización; apropiación, profundización y continuidad del proceso de segmentación y mejoramiento de estrategias por todas las áreas del nivel central y de las direcciones seccionales.

Proyecto: Rosa Lucia Herrera Torres
Gestor IV. Coordinación de Gestión de Canales del Servicio.
Junio de 2019.
Cruces de información Analítico de datos -Mauricio Andres Banguero de la Barrera
Científico de datos.
30 / 7 /2019

Reviso: Ivan Mauricio Quintero Sosa.
Jefe Coordinación Canales del Servicio.

