



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL**

**TEMA:**

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE NAPO, CANTÓN TENA”.

**AUTORA:**

**GINA SILVIA GREFA CHONGO**

**TENA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

**Certificamos** que: El presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, ha sido desarrollado por la Sra. GINA SILVIA GREFA CHONGO, ha cumplido con las normas de Titulación y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

**DIRECTOR**

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, GINA SILVIA GREFA CHONGO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba , 35 de febrero del 2016

Sra. Gina Silvia Grefa Chongo

1500606569

## **DEDICATORIA**

Dedico con amor este trabajo a:

DIOS, que me ha dado la vida, que guía mi camino por el bien y el amor.

Mis Padres, María y Mariano, por estar ahí cuando más lo necesitaba, brindándome todo su amor y su apoyo incondicional para ampliar mis conocimientos y estar cerca de mis metas profesionales.

Dafne y Yeray, la razón de mi ser, mi fortaleza para seguir adelante y superarme cada día más.

Jerson, mi esposo, por su constante cooperación, comprensión y ayuda en los momentos más difíciles.

Gina Silvia Grefa Chongo

## **AGRADECIMIENTO**

Antes que todo agradezco a Dios, mis padres María y Mariano, y mi esposo Jerson; por enseñarme a luchar en esta vida llena de adversidades, a conquistar las metas que me proponga hasta agotar los recursos que sean necesarios, a estar conmigo cuando he caído y motivarme a seguir adelante.

Agradezco a mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y por último un eterno agradecimiento al centro de Apoyo Tena de la prestigiosa Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, la cual abrió sus puertas a jóvenes Tenences, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Gina Silvia Grefa Chongo

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de cuadros .....	ix
Índice de gráficos .....	x
Resumen ejecutivo .....	xi
Summary .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del problema .....	4
1.1.2. Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1. Antecedentes históricos .....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1. Empresa .....	8
2.2.1.1. Clases de Empresas.....	9
2.2.2. Quién es el cliente.....	10
2.2.3. Características de los clientes .....	10
2.2.4. Estrategia .....	12
2.2.5. Estrategia de servicio al cliente .....	13
2.2.5.1.¿Es importante conocer al cliente? .....	13
2.2.5.2.¿Cómo puede el servicio al cliente, ayudar conocer el cliente? .....	13

2.2.5.3.Creación de un área responsable.....	14
2.2.5.4.Instauración de una cultura de servicio al cliente .....	14
2.2.5.5.Establecimiento de estándares .....	14
2.2.5.6.Documentar los requerimientos de los clientes .....	15
2.2.6. Servicio .....	15
2.2.7. Calidad.....	16
2.2.8. Calidad de servicio al cliente .....	17
2.2.9. Componentes del servicio.....	18
2.2.10. Plan .....	20
2.2.10.1. Análisis de involucrados .....	21
2.2.10.2. Análisis del problema .....	22
2.2.10.3. Análisis de objetivos .....	23
2.2.10.4. Análisis de alternativas .....	23
2.2.10.5. FODA.....	25
2.2.11. La gestión por procesos .....	27
2.3. HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER .....	28
2.3.1. Hipótesis General.....	29
2.3.2 Hipótesis Específicos .....	29
2.4. VARIABLES .....	28
2.4.1. Variable Independiente .....	28
2.4.2. Variable Dependiente .....	28
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>29</b>
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
3.1.1. De campo .....	29
3.1.2. Bibliográfico - documental .....	29
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.1. Exploratorio .....	29
3.2.2. Descriptivo.....	29
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	30
3.3.1. Población .....	30
3.3.2. Muestra .....	30
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	31
3.4.1. Observación .....	31
3.4.2. Encuesta.....	31

3.5.	RESULTADOS .....	31
3.5.1.	Resultados de la encuesta dirigida a campesinos (usuarios externos).....	31
3.6.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA .....	55
3.6.1.	Hallazgos detectados en las entrevistas a los clientes externos .....	55
3.6.2.	Hallazgos detectados en las entrevistas a los Servidores Públicos de la DPA ...	55
3.6.3.	Hallazgos encontrados en la entrevista a la Autoridad .....	56
3.6.4.	Verificación de la hipótesis o idea a defender .....	56
	CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA .....	58
4.1.	TÍTULO .....	58
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	58
4.2.1.	Antecedentes Históricos de la DPANAPO .....	58
4.2.2.	Misión .....	58
4.2.3.	Visión.....	59
4.2.4.	Diagnóstico de la situación actual de la DPANAPO .....	59
4.2.5.	Objetivos .....	60
4.2.5.1	Objetivo General.....	60
4.2.5.2.	Objetivos Específico .....	60
4.2.6.	Plan de Estrategias de servicio al cliente .....	60
4.2.7	Presupuesto de estrategias .....	61
4.2.7.1.	Flujo-grama de procesos .....	62
4.2.8	Definiciones de indicadores.....	74
4.2.9	Plan de monitoreo y evaluación .....	75
	CONCLUSIONES .....	76
	RECOMENDACIONES.....	77
	BIBLIOGRAFÍA .....	78
	ANEXOS .....	79

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Definición de la población.....	30
Cuadro N° 2. Resultados de la calidad del servicio en la DPANAPO .....	33
Cuadro N° 3. Resultados del respeto a la equidad de género, generacional.....	34
Cuadro N° 4. Resultados los requisitos para ser atendidos .....	35
Cuadro N° 5. Apoyan con estrategias de solución a los clientes .....	36
Cuadro N° 6. Resultados de la capacitación del personal de la Institución.....	37
Cuadro N° 7. Resultados de la calidad de las instalaciones de atención al cliente.....	38
Cuadro N° 8. Resultados de contar con herramientas tecnológicas .....	39
Cuadro N° 9. Resultados de la necesidad de contar con estrategias de atención .....	40
Cuadro N° 10. Resultados de los horarios de atención al cliente .....	41
Cuadro N° 11. Resultados de tomar en cuenta la interculturalidad pal atender cliente..	42
Cuadro N° 12. Resultados de capacitación en estrategias de atención al cliente .....	43
Cuadro N° 13. Resultados de los horarios adecuados para el cliente.....	44
Cuadro N° 14. Resultados de estandarización de procesos de atención al cliente .....	45
Cuadro N° 15. Resultados de registro de los clientes .....	46
Cuadro N° 16. Resultados del ambiente laboral para atención al cliente .....	47
Cuadro N° 17. Resultados de la consideración de modelos de estrategias.....	48
Cuadro N° 18. Resultados de necesidad de capacitación en atención al cliente .....	49
Cuadro N° 19. Resultados de un plan de mejora de la imagen Institucional.....	50
Cuadro N° 20. Resultados informar los requisitos para atención al cliente .....	51
Cuadro N° 21. Resultados de contar con equipos para la atención al cliente.....	52
Cuadro N° 22. Resultados de la encuesta a la Autoridad Provincial.....	53
Cuadro No. 23. Presupuesto de estrategias .....	61
Cuadro No. 24. Plan de monitoreo .....	75

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Representación gráfica de calificación de servicio al cliente.....	33
Gráfico N° 2. Representación de respetar los principios de equidad.....	34
Gráfico N° 3. Información adecuada de los servicios y requisitos.....	35
Gráfico N° 4. Representación de dar alternativas cuando el requisito no se cumple .....	36
Gráfico N° 5. Representación gráfica de capacitación en servicio al cliente .....	37
Gráfico N° 6. Representación gráfica de tipo de instalaciones de atención al cliente ...	38
Gráfico N° 7. Representación gráfica de contar con herramientas tecnológicas.....	39
Gráfico N° 8. Necesidad de un modelo de estrategias de atención al cliente.....	40
Gráfico N° 9. Gráfico de establecer y comunicar horarios de atención al cliente .....	41
Gráfico N° 10. Gráfico de contar con la interculturalidad para atención al cliente.....	42
Gráfico N° 11. Gráfico promover la capacitación en atención al cliente .....	43
Gráfico N° 12. Representación gráfica de horarios para atención al cliente .....	44
Gráfico N° 13. Representación gráfica de procesos para atención al cliente .....	45
Gráfico N° 14. Representación gráfica de llevar registro de clientes.....	46
Gráfico N° 15. Representación gráfica ambiente laboral y atención al cliente .....	47
Gráfico N° 16. Representación gráfica de modelo de estrategias de atención al cliente.	48
Gráfico N° 17. Representación gráfica de necesidad de ser capacitado.....	49
Gráfico N° 18. Gráfico de contar con un plan para mejorar imagen Institucional .....	50
Gráfico N° 19. Representación gráfica de requisitos de atención al cliente.....	51
Gráfico N° 20. Representación gráfica contar con materiales, equipos y otros .....	52
Gráfico N° 21. Representación gráfica de encuesta a la Autoridad Institucional.....	54
Gráfico N° 22. Árbol de problemas de atención al cliente .....	61

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación es el: Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena; para determinar la situación actual del servicio al cliente en la institución se formularon encuestas dirigidas tanto a clientes y servidores que permitieron evidenciar que la institución, cuenta con una Ventanilla única de atención; que carece de las ayudas tecnológicas para su atención, de igual manera posee un buzón que no está habilitado; no se cuenta con la información visible de los requisitos que deben presentar para los trámites, los servidores no son capacitados en forma continua, también no están estandarizados los procesos de atención al cliente; para solucionar estos problemas se diseñaron estrategias que proponen mejorar el servicio al cliente las cuales son: Manejo comunicacional de requisitos y los procesos en los trámites, Crear un ambiente adecuado en la sala de espera, Estandarización del servicio para atención al cliente, Diseño de un programa de capacitación, Evaluación del nivel de satisfacción del cliente a través de un buzón de sugerencias, se recomienda a la Institución implementar las estrategias propuestas que facilitará mejorar el servicio de atención al cliente con eficiencia, eficacia y calidad.

**Palabras claves:** DISEÑO DE ESTRATEGIAS, SERVICIO AL CLIENTE, CLIENTE.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## SUMMARY

## INTRODUCCIÓN

La Dirección Provincial agropecuaria de Napo, es una Institución Pública, cuyo modelo empresarial consiste en que el capital social proviene en su totalidad de asignaciones fiscales del Gobierno Central, es parte de las 24 Direcciones Provinciales Agropecuarias, que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGA), ha implementado como parte de su modelo de gestión en los territorios provinciales.

Las Direcciones Provinciales Agropecuarias, son entes públicos desconcentradas del nivel central que de alguna manera mantiene un sistema de control; para la atención al cliente, ciudadano o campesino, se implementaron las Ventanillas Únicas de Servicios, que vienen operando a partir de la aprobación y entrada en vigencia del Estatuto Orgánico por Procesos del MAGAP; desde el mes de julio del 2011, que entró en vigencia. Pero tiene algunos problemas de operación en lo que respecta a la atención al cliente, que es necesario diagnosticar para proponer estrategias adecuadas para mejorar el desempeño y la aceptación de la ciudadanía, que es lo que se persigue con el presente trabajo de titulación.

El trabajo de titulación está compuesto por cuatro capítulos, cada uno de ellos contiene lo siguiente:

Capítulo I: El problema, planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, justificación y objetivos.

El Capítulo II: Contiene el Marco Teórico con: Antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, hipótesis o ideas a defender y variables.

El Capítulo III, contiene: Marco Metodológico que incluye: Modalidad de la investigación, Tipos de investigación, Población y muestra, métodos técnicas e instrumentos, resultados, verificación de la hipótesis o idea a defender.

Capitulo IV. Marco Propositivo, Título y contenido de la propuesta.

Finalmente se completa con las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada, además de los anexos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, es una Institución desconcentrada que depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; ejerce su gestión en base al Estatuto Orgánico de Gestión por procesos, en este instrumento Legal, la Ventanilla Única de Atención al cliente, responde específicamente a la atención al ciudadano; sin embargo no cuenta con un diseño de estrategias para hacer que la atención sea de calidad y calidez.

Al momento de los procesos de inducción a las personas que trabajan en Ventanilla, que no son profesionales, sino de nivel Bachillerato, solamente se les orientan en el manejo del sistema informático, el quipux, el correo zimbra, los registros en el sistema de acreditaciones, pero hasta ahora ninguna persona ha recibido una inducción y peor talleres de capacitación sobre estrategias de atención al cliente.

Y al referirse a lo que es capacitación en forma permanente, la Institución cuenta con un Plan anual de capacitación, en el mismo que no se considera temas de capacitación para las personas que trabajan en la Ventanilla Única de atención al cliente, además los recursos asignados son insuficientes para capacitar a todos los servidores de la Institución.

El Estatuto de gestión por procesos, define productos y servicios que deben cumplir los responsables de Ventanilla Única, pero no se define un modelo de los procesos con tiempos y recursos, esto se considera importante en una gestión por procesos, ante lo cual se tienen muchos problemas en la gestión de los documentos y se da la situación más conflictiva que el traspaso desde ventanilla a la Unidad responsable de responder al requerimiento del cliente, muchas ocasiones los documentos se han perdido, causando enorme malestar en la ciudadanía.

También se puede identificar como problema, que existe un buzón para receptar quejas y sugerencias, que no opera, ya que no se tiene un folder de hojas en donde se llene la información así como un bolígrafo para poder escribir, bajo estas circunstancias eso no

es operativo, así como también se tiene un dispositivo para entregar turnos a los clientes, que no funciona, es decir que habiendo realizado una inversión existe descuido en poner operativas estas unidades que facilita la interacción con los clientes.

Los problemas se complementan con la demora en los trámites especialmente en lo que corresponde a la legalización de las tierras, ya que las providencias no se generan en la Dirección agropecuaria de Napo, solo se genera lo que se denomina expedientes y se envía al Distrito Central en Quito para su legalización, trámite que demora hasta tres meses, lo que a la ciudadanía le disgusta.

La atención a las personas con capacidades diferenciadas, no es preferencial ahí se atiende como llega el cliente, y si una persona adulta mayor o con discapacidades debe esperar minutos y hasta horas lo deben hacer con paciencia, cuando la Constitución que es incluyente facilita priorizar la atención a estas personas que tienen ciertas dificultades para cumplir normalmente las actividades cotidianas.

### **1.1.1. Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide el diseño de Estrategias para mejorar la atención al Cliente, en la Dirección Agropecuaria de Napo, Cantón Tena?

### **1.1.2. Delimitación del problema**

#### **Delimitación espacial**

El trabajo se realizará en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, cantón Tena

#### **Delimitación temporal**

Para cumplir los objetivos de la investigación, se revisará la atención al cliente en el período septiembre al enero del 2016.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Una vez diagnosticado el problema y realizada la prognosis, se diseñan las estrategias de solución, puesto que si esto no se resuelven a tiempo la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, continuará siendo una Institución criticada por los clientes y observada por los organismos públicos como SENPLADES, por lo que, es importante que se revise los procedimientos de atención al cliente y fijarse metas para mejorar el servicio, que es muy importante para la ciudadanía.

El trabajar en la formulación de estrategias de atención al cliente para la Ventanilla única de atención al cliente, se facilita ya que se cuenta con los productos y servicios que se encuentran en el Estatuto de Gestión por procesos; para cada uno de ellos se puede generar una o varias estrategias según su naturaleza, con lo que se mejorará la respuesta de la Institución al ciudadano.

Las estrategias también favorecerán, para que los trámites que los clientes ingresan por la Ventanilla Única, sean más ágiles y oportunos, esto se logra dinamizando los procesos y acortando los tiempos en cada uno de ellos, para lo cual se definirá un flujo-grama ordenado por niveles, definiendo tiempos, ya que la gestión documental no solo depende de las personas que atienden al cliente, sino también de la respuesta y la oportunidad con que se tramite en las diferentes Unidades internas de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

Es de interés de la Institución conocer cuál es el nivel de satisfacción del cliente en trámites que gestiona, para ello es necesario que se ponga operativo el buzón de quejas y sugerencias, en base a lo cual se debe tomar decisiones correctivas a las observaciones y recomendaciones propuestas para lograr una mejor aceptación de las personas que requieren el servicio de la Dirección Agropecuaria de Napo en forma continua.

Como Napo es una Provincia que tiene un porcentaje mayor de población indígena, sobre el 60% y la mayoría de esta población es campesina, que es aquella considerada clientes para la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se hace necesario la presencia de una persona que hable el idioma kichwa, pero que a su vez este capacitada para atender a personas en un sitio público, se hace necesario ejecutar el plan de

capacitación continua para todo el grupo de servidores de la Ventanilla Única, de esta forma se logrará una mejorará continúa y las estrategias darán resultado satisfactorio.

La propuesta final será un grupo de estrategias para cada uno de los problemas identificados, de manera que llevados a la práctica, el desempeño de la Institución mejorará y la aceptación de la ciudadanía también.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar Estrategias para mejorar la atención al cliente, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial que permita el desarrollo de estrategias para mejorar la atención al cliente.
- Realizar el diagnóstico del problema en base a la situación actual en la que se desenvuelve el servicio de atención al cliente de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.
- Diseñar estrategias, las cuales permitirán mejorar la estructura administrativa y estratégica de la calidad del servicio al cliente.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1. Antecedentes históricos**

Enríquez (2011); en su tesis sobre: “El servicio al cliente en los restaurantes del centro de Ibarra”;

El presente trabajo de tesis es fruto de una minuciosa indagación, análisis y aplicación de una variedad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; gracias a lo cual y luego de la respectiva tabulación de datos obtenidos luego de aplicar encuestas tanto al personal como a los clientes de los restaurantes se lograron evidenciar las causas y efectos del problema central: Deficiente servicio al cliente.

Los resultados obtenidos fueron lamentables ya que los clientes manifestaron que el personal que les atiende es descortés, el menú es poco variado, hay tardanza en la entrega de pedidos, no se les proporcionan ningún tipo de incentivos entre otras falencias que merman la imagen de servicio al cliente que éstos sitios deberían proyectar.

Además de ello y con la finalidad de analizar las condiciones físicas, higiénicas y todo lo referente a la infraestructura externa e interna de los restaurantes se aplicó una ficha de observación en cada uno de los veinte restaurantes dirigidos a clientes de clase media que fueron objeto de estudio; lográndose así evidenciar que en la mayoría de éstos lugares las condiciones en que se prestan el servicio no son las más óptimas, entre algunas de las deficiencias detectadas están: la insuficiente iluminación, espacio físico reducido, falta de ventilación entre otras que empeoran la problemática detectada.

Según Llori, M. (2015); en su trabajo de Titulación denominado: Plan de estrategias de servicio al cliente del Colegio Fiscal diurno Cantón Archidona, Provincia de Napo, desde enero a junio del 2015, menciona:

El objetivo principal es determinar la situación actual del servicio al cliente en la Institución educativa, esto mediante la observación preliminar; complementada con la técnica de las encuestas con preguntas cerradas dirigidas tanto a clientes externos e interno, la investigación fue de tipo cualitativo –cuantitativo. Los resultados determinaron que existen falencias en el servicio al cliente en la Institución Educativa por lo que se propone un Plan de estrategias de servicio al cliente que contiene: manejo comunicacional mediante canales de comunicación, mejorar la imagen Corporativa, estandarizar el servicio de atención al cliente, estructurar un programa de capacitación continua y definir indicadores de gestión para la dar seguimiento de la atención al cliente. Se concluyó que se demora en el servicio al cliente, el espacio no es adecuado, se poseen equipos informáticos caducos, no se cuenta con un buzón para quejas un sugerencias por lo que se recomienda la implementación del plan de estrategias que corrijan las falencias encontradas, procurando una mejora continua basado en principios de respeto al cliente que es la razón de ser de la Institución.

Al analizar los aportes de los dos investigadores, que concuerdan primero en diagnosticar el problema del servicio al cliente en el primer caso en restaurantes y en el segundo en una Unidad Educativa; los dos utilizan instrumentos de investigación para levantar la información primaria, hacen deducciones para obtener conclusiones y con esto hacer propuestas de mejora de atención al cliente. Es decir que estos dos trabajos de titulación guiaron de manera adecuada para la realización de la propuesta de diseño de estrategias de atención al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Empresa**

Sandoval, E. (2013); “Aquella entidad que mediante la organización de sus elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de

un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos prefijados” (p. 33).

Este concepto es marginatorio, ya que no considera a una Empresa Pública, que generalmente oferta servicios sin fines de lucro.

Rodríguez, F. (2012); “La Empresa es una organización, de duración más o menos larga, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. La satisfacción de las necesidades que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos y servicios del sector primario o secundario” (p. 6).

En este segundo concepto lo que se resalta es el beneficio a través de la satisfacción de una necesidad con la oferta de productos y servicios; se hace notorio la palabra de satisfacción que es lo que fortalece a una Empresa.

#### **2.2.1.1. Clases de Empresas**

Según Sandoval, E. (2013);

Las diversas clasificaciones de Empresas, varían de acuerdo a la función, el origen del capital social, los objetivos, la estructura mismo, según

Según la propiedad del capital, pueden ser Privadas, cuando la propiedad de la empresa es de esta naturaleza; Pública, Cuando el capital pertenece al Estado; Mixtas, si la titularidad es compartida entre organismos públicos y privados.

Por los criterios económicos considerando su capital social: pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por el sector productivo: Empresas productoras de bienes y Empresas productoras de servicios.

La Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, es una Empresa Pública, que oferta servicios de capacitación y asistencia técnica agropecuaria, acuícola y piscícola.

### **2.2.2. ¿Quién es el cliente?**

ABC conceptos (2014) expone;

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un **producto o servicio** a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual.

En esta cita se refiere a un cliente que recibe un producto o servicio por un pago y que tal en el caso de las Instituciones públicas en Ecuador en las mismas que es obligación de Servidor prestar atención adecuada al cliente sin ninguna remuneración, ya que esta persona esta pagado por el Gobierno. En base a eso también puede generarse otra idea que no necesariamente es referente a lo económico, sino también a lo que se denomina Responsabilidad Social.

También se puede decir que es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios. (P. 17-18)

En términos generales el **CLIENTE**; es la persona natural o jurídica que expresa la necesidad de un bien o servicio, sea que este tenga un valor económico o se trate de un servicio público, tiene la característica de exigir mejores condiciones del servicio.

### **2.2.3. Características de los clientes**

Los consumidores, clientes y usuarios (2010):

El punto de partida de las técnicas de oferta y demanda, además del plan de acción empresarial es el análisis de las características del cliente y la determinación de perfiles que permitan clasificar a los clientes en grupos, y adoptar medidas de atención específicas.

Los continuos cambios en el entorno, en el diseño de productos, etc., determinan los cambios en los gustos, necesidades, motivaciones y expectativas de los clientes.

Por lo tanto, cualquier entidad que quiera prosperar debe adaptar sus productos o servicios a las necesidades y demandas de sus clientes reales o potenciales.

Para ofrecer una atención y servicio personalizado y conseguir la adecuación de los productos a las demandas de los clientes, necesitamos recopilar datos demográficos, sociológicos, psicológicos, etc., que definan sus necesidades, expectativas y demandas. (p. 3)

Para verificar y caracterizar al cliente es necesario tener información en lo que se refiere a sus preferencias, niveles económicos, situación social y cultural y sus expectativas, información que orienta para definir mejor un estudio de mercado para definir a los clientes.

ABC conceptos (2014) explica:

Por otro lado, existen los **clientes satisfechos** o **clientes insatisfechos**, de acuerdo al tipo de resultado que haya tenido el intercambio comercial. Los clientes tiene necesidades que la **empresa** o el vendedor debe satisfacer. Estas necesidades generan en el individuo una serie de expectativas con respecto al producto o servicio. Si dichas expectativas son frustradas, es decir si las necesidades no son satisfechas, es muy probable que el cliente deje de comprar en aquel sitio o, más específicamente, el producto en cuestión.

Este principio básico de la **mercadotecnia** dio lugar al famoso postulado que señala que “*el cliente siempre tiene razón*”. La empresa, por lo tanto, debe centrar sus esfuerzos en la satisfacción del cliente, ya que un cliente satisfecho seguirá comprando y gastando su dinero en la empresa.

Señala los dos tipos universales de clientes los satisfechos e insatisfechos, aunque también se pueden tener otras características de clientes, tomando en cuenta la constancia pueden ser: clientes ocasionales y clientes permanentes.

También pueden existir buenos clientes y malos clientes en relación al cumplimiento de una obligación y comportamiento al solicitar la prestación de un servicio. (p. 56-57)

La designación de clientes satisfechos e insatisfechos, viene dado por las preferencias de ellos y por la capacidad de la Empresa, Organización o Institución de satisfacer sus necesidades dentro de los rangos de su preferencia, pero esto en la práctica no sucede ya que en las Empresas Públicas que ofertan servicios como la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se tienen competencias solo asignadas a esta Institución que no es posible que otra lo haga, en este caso el cliente necesariamente debe acudir a esta, cuando no se siente conforme expresa su reclamo.

#### **2.2.4. Estrategia**

Para Contreras (2013).

Debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. (p. 87-88)

Porter (2011). “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (p. 53).

Se debe indicar que el término estrategia, tiene su origen en los mandos militares, cuando en una guerra se generan formas adecuadas de atacar y defenderse del enemigo, ahí se tienen las estrategias militares; relacionando a lo que es la atención al cliente la

Empresas e Instituciones, con las estrategias procuran defenderse de la competencia y atacar para conseguir mantener a los clientes satisfechos.

### **2.2.5. Estrategias de servicio al cliente**

Ugalde, A. (2011); menciona el siguiente grupo de estrategias:

#### **2.2.5.1. ¿Es importante conocer al cliente?**

¡Sin duda! Conocer bien a sus clientes, significa algo más que tener sus datos personales. Conocer a un cliente implica estar al tanto de sus deseos y necesidades, sus gustos y preferencias, las razones que le hacen elegir su producto y no el de la competencia.

Si hablamos de “leads” o clientes potenciales, conocer al cliente meta le permitirá ofrecerle un producto más acorde con sus expectativas. (p.11)

En resumen conocer al cliente es saber que le gusta y que no le gusta y si es que tiene que pagar hasta cuanto puede hacerlo.

#### **2.2.5.2. ¿Cómo puede el Servicio al Cliente ayudarle a conocer a sus clientes?**

A través de:

- Una base de datos adecuada
- Encuestas de satisfacción al cliente
- Ser ágil en contestarles, especialmente si el cliente está molesto o insatisfecho.
- Si demostramos interés en ayudarles, el cliente estará más dispuesto a dejarse conocer. (p. 11)

Una base de datos, no es más que un registro de los clientes, con información personal de los mismos.

### **2.2.5.3. Creación de un Área Responsable**

Aunque en una empresa, el Servicio al Cliente debe ser asunto de todos, siempre debe haber un área responsable que entre otras cosas coordine las actividades dirigidas a que la Atención al Cliente sea la mejor en todas las áreas posibles.

Es sumamente importante que exista una clara voluntad por parte de la gerencia de la empresa en comprometerse con el Servicio al Cliente. De nada valdrá capacitar, poner líneas de Atención al Cliente, utilizar los mejores materiales de marketing, si en el momento de la toma de decisiones la gerencia no se implica.  
(p. 12)

Como en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, la única responsable de atención al cliente es la ventanilla única de servicios.

### **2.2.5.4. Instauración de una Cultura de Servicio al Cliente:**

Esto significa hacer de la excelencia en el servicio al cliente un estandarte. ¿Cómo? Ante todo debe ser un compromiso de toda la empresa, la capacitación debe ser continua así como la evaluación de la satisfacción del cliente. Es un proceso continuo de mejora. La excelencia en el servicio al cliente no debe ser esporádica, toda la experiencia cliente-empresa debe estar basada en ella. (p. 12)

Esto a base de la capacitación continua, para actualizar los conocimientos y la modernización de los servicios.

### **2.2.5.5. Establecimiento de estándares**

¿Buen o mal servicio? En la medida de lo posible, se deben evitar valoraciones subjetivas. La mejor forma de que estas sean objetivas es el establecimiento de estándares. Muchas de las variables de calidad y desempeño son susceptibles de medición. (p. 13)

Estandarizar es ordenar las cosas para obtener un producto definido con una calidad específica, cuando se habla de estándares se habla de calificar al producto, malo, regular, bueno, muy bueno, excelente, la Institución debe tender a la excelencia en el servicio.

#### **2.2.5.6. Documentar los requerimientos de los clientes**

Siempre que un cliente haga alguna consulta, queja, solicitud de material, ejecute una garantía, demande algún producto nuevo, etc., esta debe ser documentada para poder canalizar cada uno de estos requerimientos a la persona adecuada lo más rápidamente posible. Los diferentes departamentos de su empresa, o los diferentes responsables de ejecutar las acciones necesarias para resolver el requerimiento deben ser transparentes para el cliente. (p. 13)

Escribir, tener en un archivo las consultas, denuncias y otras acciones que encaminen a mejorar la atención al cliente, que también sirve para conocer mejor a los clientes.

#### **Trabajar en la lealtad del cliente**

El Servicio al Cliente debe estar orientado a buscar fidelizar a los clientes. La mejor forma de lograr esto es a través de la satisfacción. Las anteriores estrategias trabajan en conjunto para lograr la ejecución de esta. (p. 14)

La fidelidad es un aspecto que es fundamental en las Empresas con fines de lucro, en las Instituciones de servicio, es fundamental una buena atención al cliente, para este le dé un valor fundamental a la Entidad que brinda el servicio.

#### **2.2.6. Servicio**

Aguilar y Vargas (2010) exponen:

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo.

- Servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones
- El servicio no es más que el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.
- Los servicios hacen referencia algunas veces a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de consumo.
- Los servicios afectan a la producción y al consumo de bienes, son intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la fuerza de trabajo. (p. 12-13)

Hay que diferenciar indicando que el servicio, no es el producto es algo intangible que va acompañado del producto, son esas cualidades de trato adecuado, de oferta de productos de calidad, de precio justo, de calidad del producto, esto que ya acompaña al bien; cuando se refiere a servicios es más complicado definir, ya que se trata de algo intangible, que solo se puede medir en la reacción y el nivel de satisfacción del demandante del servicio.

### **2.2.7. Calidad**

Para Villafaña (2012).

La totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades.

La calidad es una variable precisa y medible, las diferencias en calidad reflejan diferencias en cantidad de algún atributo del producto.

La calidad es el resultado de las prácticas de ingeniería y manufactura (apego a las especificaciones).

Producto con calidad es aquél que es funcional a un precio aceptable (apego a normas a un costo aceptable). (p. 34-35)

La calidad según la cita, se mide en cantidades, en el resultado de un proceso adecuado para tener el bien, del precio justo por un bien en condiciones adecuadas, de un nivel de satisfacción expresado por el cliente frente a una encuesta o sondeo de mercado.

Según Tari (2011).

El reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas. En definitiva, muchas organizaciones grandes y pequeñas han llegado a la conclusión de que la efectividad de la dirección de la calidad (TQM) puede reforzar su competitividad y proporcionar ventajas competitivas en el mercado. (p.23)

En esta cita sobresale un término que es la competitividad en el mercado, y muchas veces no es el precio, es la calidad que se oferta, tanto en el bien o servicio, en el mundo del comercio la calidad es lo que diferencia a las Empresas, en el ámbito de los servicios las Instituciones deben esforzarse y generar estrategias para ofertar un servicio de calidad.

### **2.2.8. Calidad de servicio al cliente**

Según Cruz (2013);

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da

a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo.

La imagen que se brinda a primera vista es lo que impacta en el cliente, por lo tanto entre las estrategias debe estar definir una adecuada imagen corporativa y de atención preferencial al cliente. (p. 37)

La calidad es una cualidad, se define por la cantidad, peso, durabilidad, presentación cuando se habla de productos, cuando se refiere a servicios, se cataloga como satisfactorio, muy satisfactorio, poco satisfactorio, estas valoraciones no vienen de la Entidad, lo define el cliente dependiendo de las condiciones en las que se le presentaron los servicios.

### **2.2.9. Componentes del servicio**

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010).

Para entender mejor el servicio que ofrecemos, y de esta manera, ofrecer un verdadero servicio de calidad, este debe ser entendido, englobando a todos los diferentes elementos que intervienen en su prestación, se deben indicar los componentes en un servicio que son:

**El cliente:** Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.

**El soporte físico:** Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:

- Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.
- Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.

**El personal de contacto:** Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

**El servicio:** Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.

**El sistema de organización interna:** Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras. (p. 112-114)

Esto es importante para generar estrategias, la identificación de los componentes del servicio, lo que permite identificar en donde están las falencias por lo que se debe analizar si es el cliente, que no sabe que necesita; si es la tecnología que está fallando ahora que se tienen a la mano las Tecnologías de información y comunicación, como una cosa importante; el personal de contacto, es decir las personas que atienden al cliente, si el servicio mismo no sirve o si es el sistema de organización interna, eso que puede generar confusiones en delegar a una Unidad, está a una personas y esta que sobre delega a otra, que hace los tramites largos y burocráticos, como puede suceder en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

### 2.2.10. Plan

Centro de promoción y acción de la mujer (2013) explica:

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Según ABC conceptos, (2014):

Un **plan** es una **intención** o un **proyecto**. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una **acción**, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un **plan económico** se encarga de la gestión de la actividad económica de una **empresa**, un sector o una región.

Un **plan de inversiones** establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa. (p. 123-124)

Ha nuestro criterio la palabra plan proviene de planificar, en este caso como se propone Diseñar estrategias, se debe empezar por elaborar un plan identificando los recursos disponibles y los que se necesitan para lograr objetivos que en este caso es la satisfacción del cliente. Todas las Empresa e Instituciones toda su vida permanecen planificando para mejorar sus condiciones, eso genera mayores ingresos cuando se trata de organizaciones de lucro.

Para Canela (2012):

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que

esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. (p. 38-39).

En esta segunda cita que es importante ya define un modelo de planeación, que es la estratégica, muy utilizada modernamente, ya que es ordenada, identificando la Misión, definiendo una Misión de futuro que es el norte de la Empresa o Institución, promueve valores, es más centrada para lograr objetivos concretos ya que se define indicadores y metas con períodos y responsables de su ejecución y logro.

#### **2.2.10.1. Análisis de Involucrados**

Según Armijo, C. (2010):

Es muy importante estudiar a cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al

proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

#### **2.2.10.2. Análisis del Problema**

Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.

Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) esté correctamente expresado.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo.

### **2.2.10.3. Análisis de Objetivos**

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis. Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido. Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

### **2.2.10.4. Análisis de Alternativas**

Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención.

Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

En lo que corresponde a los criterios para elegir la alternativa más viable, se enumeran los siguientes:

- Factibilidad
- Costos.
- Tiempos
- Resultados de impacto en la mejora.
- Responsables.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnóstico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación tomamos la que muestra los mejores resultados. (p. 20-21).

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las

acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea. Cedeño y Aliminate (2013). Detallan los pasos en el proceso de planificación que nace con la percepción de una situación problemática y la motivación para solucionarla.

#### **2.2.10.5. FODA**

Armijo, C. (2010), explica:

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

**(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.**

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

**La matriz FODA:** Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

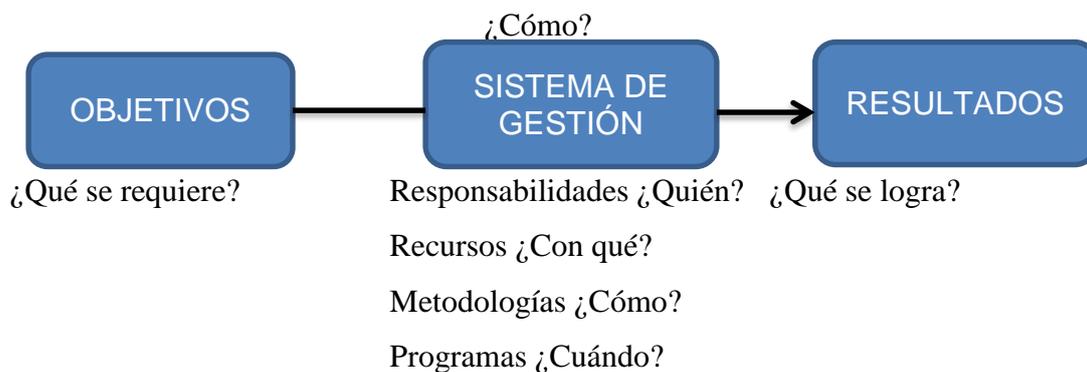
La matriz FODA, es una herramienta que permite identificar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son externas a la Organización y que inciden en el desempeño, en este caso cuando se habla de la gestión de calidad, que es un servicio continuo al cliente, es necesario utilizar esta herramienta, con la finalidad de

partir desde ahí como un diagnóstico para hacer la propuesta del plan de servicio al cliente.

### 2.2.11. La gestión por procesos

Según Beltrán, J. Carmona, M. y Carrasco, R. (2012):

Un sistema de gestión por procesos, ayuda a una Organización a establecer las metodologías, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia buenos resultados, o lo que es lo mismo la obtención de objetivos propuestos.



En el enfoque basado en procesos, está relacionado a la gestión de calidad que define, un enfoque al cliente, en la cual las organizaciones dependen de los clientes y por lo tanto deberían entender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder las expectativas de los clientes. (p.13)

Se hace referencia a la gestión por procesos, que tiene relación a la aplicación de las normas de gestión de calidad que muchas Instituciones y Empresas trabajan para ello, inclusive obtienen las denominadas ISO, que son Certificaciones Internacionales, relacionadas a la mejora de todos sus procesos, para el caso particular del trabajo, se relaciona con el servicio al cliente, considerado como un actor fundamental para la vida útil de la Organización o Institución, sin clientes esta desaparece por lo que es importante darle la mayor importancia en la gestión del servicio.

## **2.3. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1. Hipótesis General**

El Plan de Estrategias de Servicio al Cliente mejorará la calidad del servicio que se brinda en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena, Provincia de Napo.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- A través de él se realizan un diagnóstico preliminar y será posible determinar la calidad de servicio al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.
- Con la propuesta de un plan de estrategias se mejorará, el servicio al cliente internos y externos en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1. Variable independiente:**

Plan de estrategias

### **2.4.2. Variable dependiente:**

Atención al cliente

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de titulación, se realizó en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena, Provincia de Napo, es de tipo cualitativo – cuantitativo, puesto que las cualidades se tabulan con números y gráficos estadísticos para presentar los resultados.

#### **3.1.1. De campo**

La investigación se realizará en la Dirección Provincial agropecuaria de Napo, Cantón Tena, trabajando sobre la calidad de servicio de atención al cliente, en el período septiembre 2015 a enero 2016.

#### **3.1.2. Bibliográfico – Documental**

Se revisó bibliografía referente al tema, para profundizar el análisis y complementar con las ideas propias, de manera que el documento este adecuadamente sustentado.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1. Exploratorio**

Se revisaron y exploraron cada uno de los procesos como actualmente se están realizando en lo que respecta al servicio al usuario, relacionando con la respuesta de los clientes internos y externos es decir los: Autoridades, Servidores y campesinos que son los que requieren del servicio.

#### **3.2.2. Descriptivo**

Como su nombre lo indica es una descripción detallada de sucesos, definiendo productos, actividades, indicadores y metas con responsables para su ejecución de

manera que sea entendible para las personas que apliquen las estrategias en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, cantón Tena.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para esta investigación el universo constituyen todos los actores vinculados al Sector Productivo de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.

#### CUADRO N° 1.

Definición de la población

CATEGORÍA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Directivos	2	1%
Servidores	45	7%
Campesinos – clientes externos	600	92%
<b>TOTAL</b>	<b>647</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Enero 2016

**Elaborado por:** Gina Grefa

#### 3.3.1. Muestra

Para el caso de los servidores y las Autoridades se considera un solo grupo, como es un número menor a 100 no se aplica fórmula de cálculo de la muestra, para el caso de los clientes si es necesario calcular la muestra para lo que se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)E^2 + Z^2PQ}$$

**Dónde:**

N= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad

95%  $0.95/2=0.4750$  Z= 1.96

p= probabilidad de ocurrencia = 0.5

q= Probabilidad de no concurrencia=  $1 - 0.5 = 0.5$

N= Población

e= Error de muestreo = 0.05 (5%)

3,8416	3,8416
600	0,25
0,25	599
	0,025
576,24	
	15,94

**n= 36 encuestas**

Realizados los cálculos, se obtuvo que se debieran trabajar con 36 encuestas a aplicarse al público o clientes externos.

### **3.4. METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Para obtener la información de los actores primarios e indagar la situación actual a partir de la cual se lo deberá mejorar, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

#### **3.4.1.1. Observación**

Con esta técnica, se recabó la información necesaria que permitió a la investigadora mediante una visita previa, hacerse una idea general de la situación real en la atención al cliente tanto interno como externo, por parte de los servidores asignados para la ventanilla única de servicios.

#### **3.4.1.2. Encuesta**

Se efectuaron encuestas con preguntas cerradas, para facilitar la tabulación y análisis, los ítems, se direccionaron, para obtener respuestas la atención al cliente. (Ver Anexos).

### **3.5. RESULTADOS**

#### **3.5.1. Resultados de la encuesta dirigida a los campesinos (clientes externos)**

Los clientes externos, se consideran a los campesinos que son beneficiarios de los programas y proyectos, que se ejecutan en la Dirección Provincial Agropecuaria de

Napo, así: Legalización masiva de tierras, proyecto de reactivación de café y cacao, plan semillas de alto rendimiento, plan de fomento ganadero, programa de Innovación tecnológica Productiva Agrícola, además de personas que vienen al departamento administrativo-financiero para legalizar algún documento.

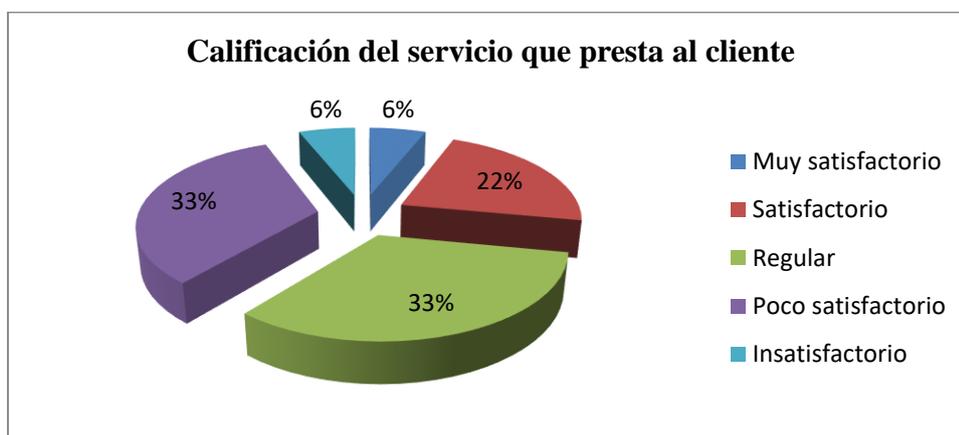
Ellos son los que a diario se acercan primero a la ventanilla única de Servicios, ya que es el lugar de primer contacto con el usuario externo, desde aquí se direcciona al departamento o unidad respectiva e inclusive al técnico o persona con la que deben conversar, situación que a veces se complica, ya que la atención no es adecuada.

**1 ¿Califique la calidad de servicio que brinda la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo?**

**TABLA N° 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	2	6%
Satisfactorio	8	22%
Regular	12	33%
Poco satisfactorio	12	33%
Insatisfactorio	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 1**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.  
**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

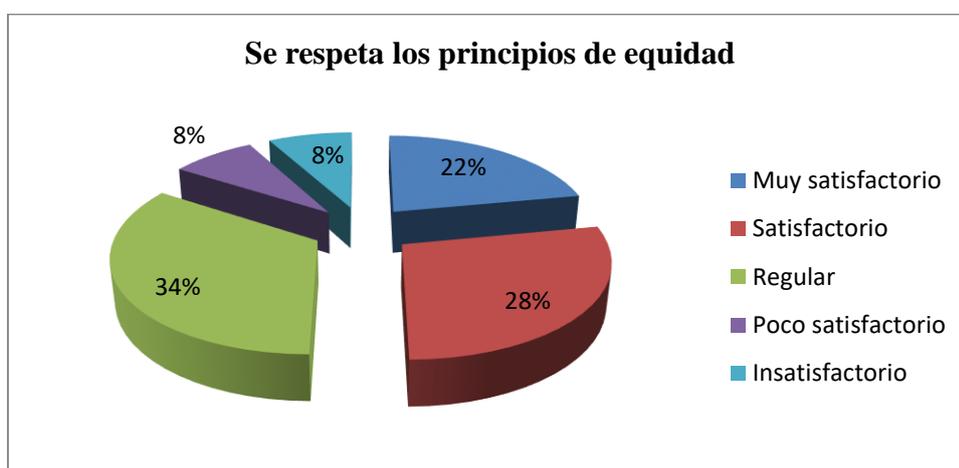
Los clientes externos, que son los padres de campesinos de la Provincia de Napo, califican el servicio al cliente como poco satisfactorio en un 12%, regular en un 12%, satisfactorio un 22% y muy satisfactorio el 6% e insatisfactorio el 6%; lo que significa que el servicio que se presta al cliente en la Dirección Provincial agropecuaria de Napo, es de regular a poco satisfactorio, situación que videntemente se debe mejorar implementando nuevas estrategias de atención al cliente.

## 2 ¿Existe respeto a los principios de equidad, género, generacional?

TABLA N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	8	22%
Satisfactorio	10	28%
Regular	12	34%
Poco satisfactorio	3	8%
Insatisfactorio	3	8%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 2



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

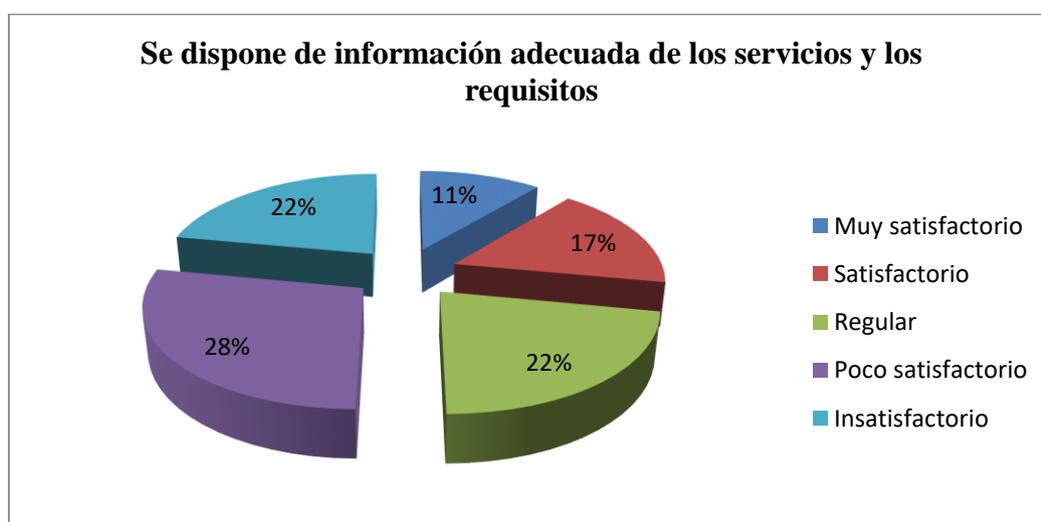
Los clientes externos o campesinos en un 34% consideran que es regular el respeto a los principios de equidad; el 28% que es satisfactorio; el 22% que es muy satisfactorio el respeto un 8% poco satisfactorio e insatisfactorio; determina que no se respetan los principios de equidad, que la Constitución mismo lo define, esto es situación grave, que debe corregirse.

### 3 ¿Se difunde adecuadamente los servicios y los requisitos para ser atendido?

TABLA N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	4	11%
Satisfactorio	6	17%
Regular	8	22%
Poco satisfactorio	10	28%
Insatisfactorio	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 3



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

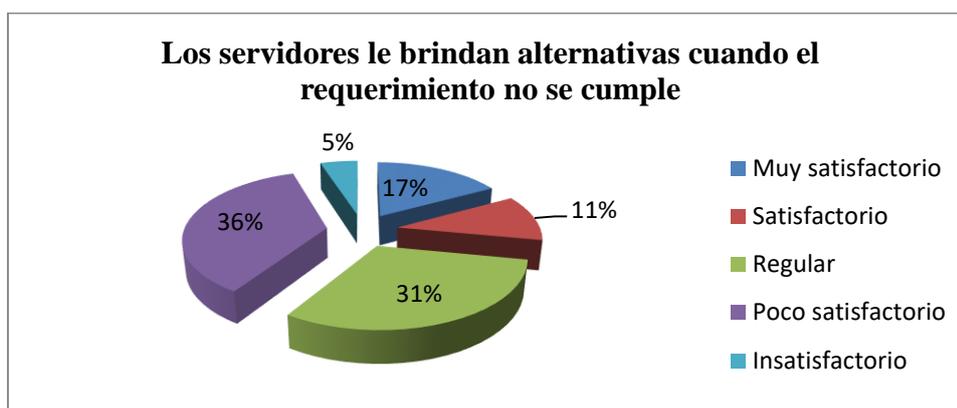
La mayoría de los clientes externos, es decir un 28% consideran que es poco satisfactoria la información sobre los servicios y los requisitos necesarios para ser atendidos; 22% que es regular e insatisfactorio; el 17% satisfactorio y 11% muy satisfactorio; preocupa que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, no se tiene en un lugar visible, los productos y servicios al cliente y los requisitos que son necesarios, para facilitar su atención.

**4 ¿Los servidores le brindan alternativas y apoyan con estrategias de solución cuando el requerimiento no se cumple?**

**TABLA N° 5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	6	17%
Satisfactorio	4	11%
Regular	11	31%
Poco satisfactorio	13	36%
Insatisfactorio	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 4**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

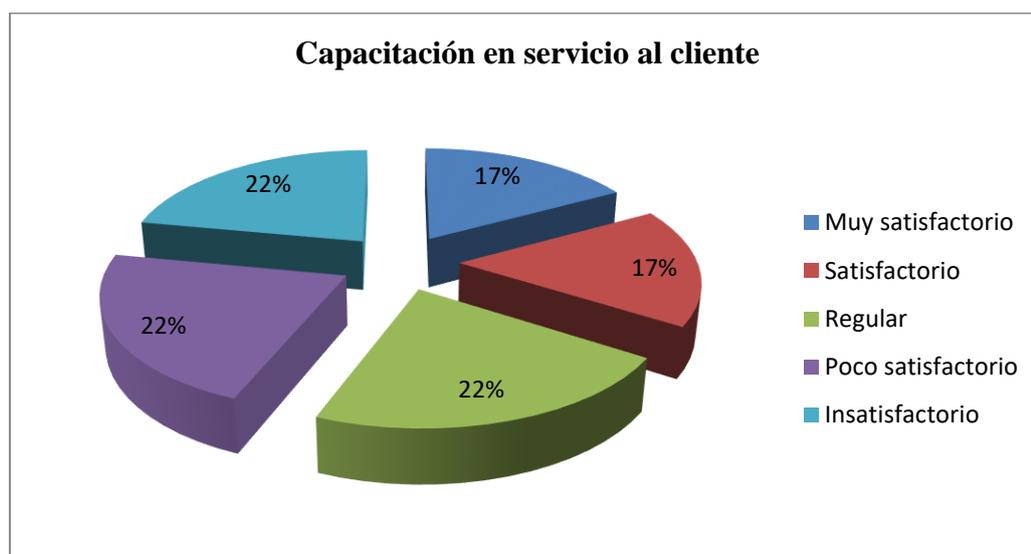
Los clientes ósea los campesinos en un 36% dicen ayudan con otras alternativas cuando el requerimiento no se cumple de manera poco satisfactoria; 31% que es regular; un 17% muy satisfactorio; un 11% satisfactorio y 5% Insatisfactorio; es decir algunas personas que los atienden si les dan alternativas de solución al requerimiento propuesto, pero subsisten una gran mayoría, que no entienden la situación de los campesinos que vienen desde lejos y que por lo tanto deben otorgarle un trato adecuado de acuerdo a su condición.

5 ¿Considera que el personal de esta Institución está capacitado en las estrategias de servicio al cliente?

**TABLA N° 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	6	17%
Satisfactorio	6	17%
Regular	8	22%
Poco satisfactorio	8	22%
Insatisfactorio	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 5**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

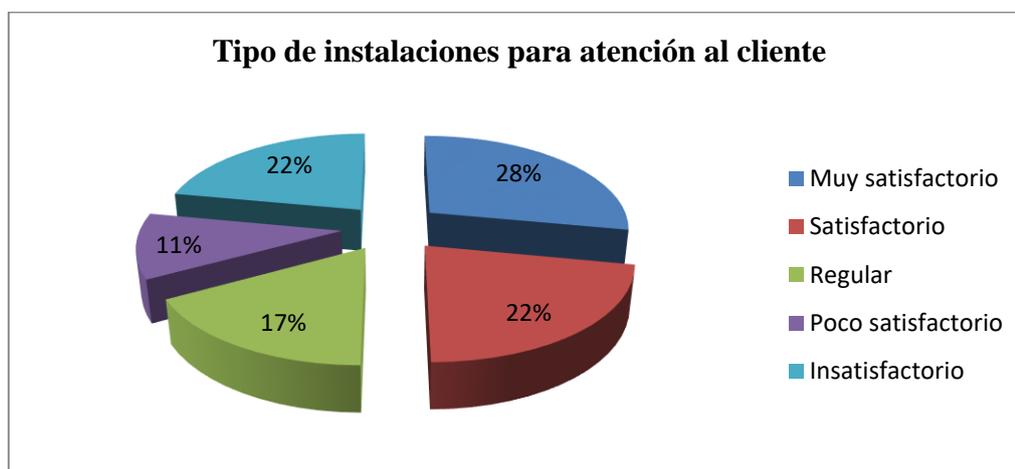
La mayoría de clientes externos, en un 22%, aseveran que la capacitación de los servidores de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, en atención al cliente es; regular, poco satisfactoria e insatisfactorio; mientras un 17% aceptan que es satisfactorio y muy satisfactorio, en estas circunstancias se visualiza que hace falta procesos de capacitación continua, especialmente en temas de atención al cliente.

## 6 ¿Las instalaciones y los servicios son adecuadas para la atención al cliente?

TABLA N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	10	28%
Satisfactorio	8	22%
Regular	6	17%
Poco satisfactorio	4	11%
Insatisfactorio	8	22%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 6



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

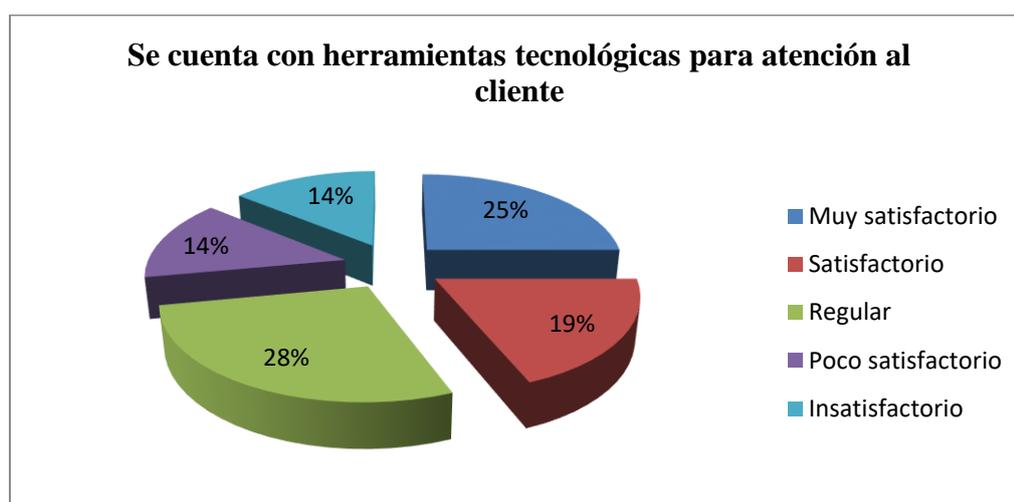
Según el criterio de los clientes externos, consideran que las instalaciones en 28% son adecuadas y satisface los requerimientos, 22% satisfactorio que se contrapone con otro grupo que considera que es poco satisfactorio, el 17% regular y para un 11% es poco satisfactorio; se resume entonces que si se cuenta con instalaciones adecuadas, pero que se debe hacer algunas mejoras para poder cumplir las expectativas del cliente externo y también la presentación interna.

**7 ¿Se cuenta con las herramientas tecnológicas para facilitar la atención al cliente?**

**TABLA N° 8**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	9	25%
Satisfactorio	7	19%
Regular	10	28%
Poco satisfactorio	5	14%
Insatisfactorio	5	14%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 7**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

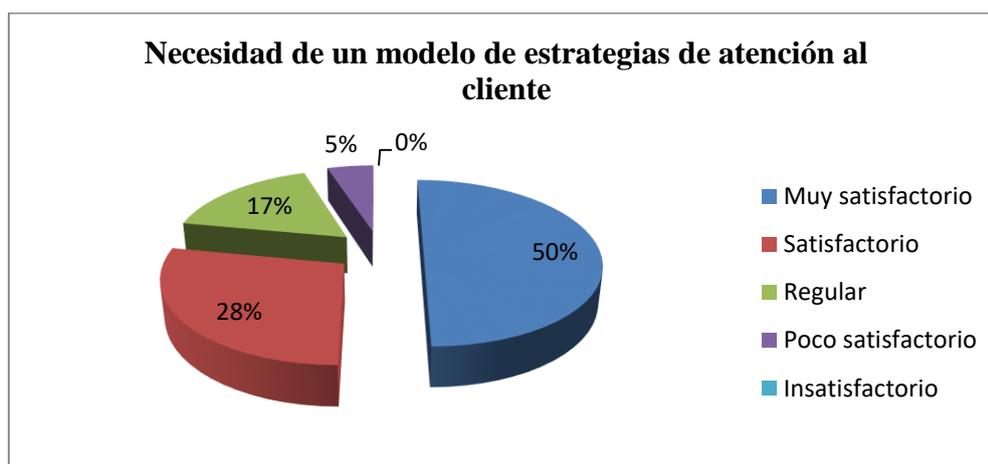
Los clientes, exponen criterios de niveles intermedios hacia arriba, pues un 28% consideran que la existencia de tecnología es regular; un 25% que es muy satisfactorio; un 19% que es satisfactorio y un 14% en dos grupos aseveran que es poco satisfactorio e insatisfactorio; es decir que si existe la tecnología, algo debe mejorar para que el grupo de poco satisfactorio e insatisfactorio se sienta más cómodo con la tecnología utilizada.

**8 ¿Considera que la Institución requiere de un modelo de estrategias de atención al cliente?**

**TABLA N° 9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	18	50%
Satisfactorio	10	28%
Regular	6	17%
Poco satisfactorio	2	5%
Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 8**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.  
**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

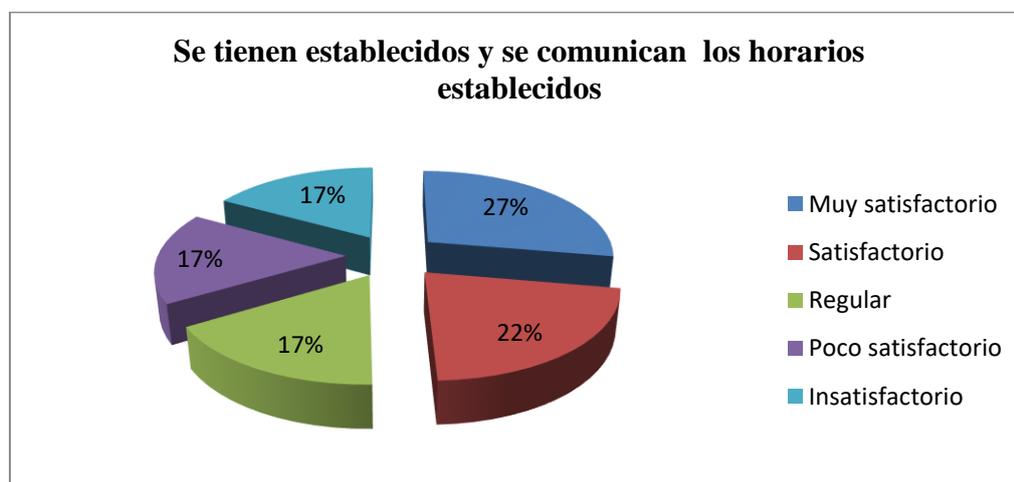
Averiguados los clientes si es necesario la implementación de un plan de estrategias, un 50% de ellos están de acuerdo con la propuesta, 28% satisface la idea; 17% se ponen en una posición neutral y a un 5% no le satisface, la idea de tener un plan de estrategias, quiere decir que están conformes con la situación actual de atención al cliente.

## 9 ¿Se tienen establecidos y son comunicados los horarios de atención al cliente?

**TABLA N° 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	10	28%
Satisfactorio	8	22%
Regular	6	17%
Poco satisfactorio	6	17%
Insatisfactorio	6	17%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 9**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los clientes están conformes con los horarios de atención y la comunicación referida el porcentaje corresponde a un 27%; el 22% también considera satisfactorio; pero también existen grupos que consideran que es: regular, poco satisfactorio e insatisfactorio; es decir que se deben ajustarse los horarios a las situación real de los clientes, ya que muchos vienen desde comunidades lejanas.

**10 ¿Se toma en cuenta la interculturalidad del territorio para seleccionar las personas que atienden a los clientes?**

**TABLA N° 11**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfactorio	30	83%
Satisfactorio	6	17%
Regular	0	0%
Poco satisfactorio	0	0%
Insatisfactorio	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 10**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los clientes, han reconocido que existe una persona de habla kichwa en la atención al cliente en un 83% y un 17% también ven como satisfactorio que existe una persona de idioma kichwa en el servicio al cliente, situación que se debe mantener como ejemplo para otras Instituciones públicas, considerando que en la Provincia de Napo, se tiene una población mayoritaria de personas de la etnia ancestral.

### 3.5.2. Encuestas dirigidas a los servidores de la Institución

#### 1 ¿La Institución brinda capacitación en estrategias para la atención al usuario?

TABLA N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	44%
NO	25	56%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 11



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.  
**Elaborado por:** Gina Grefa

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

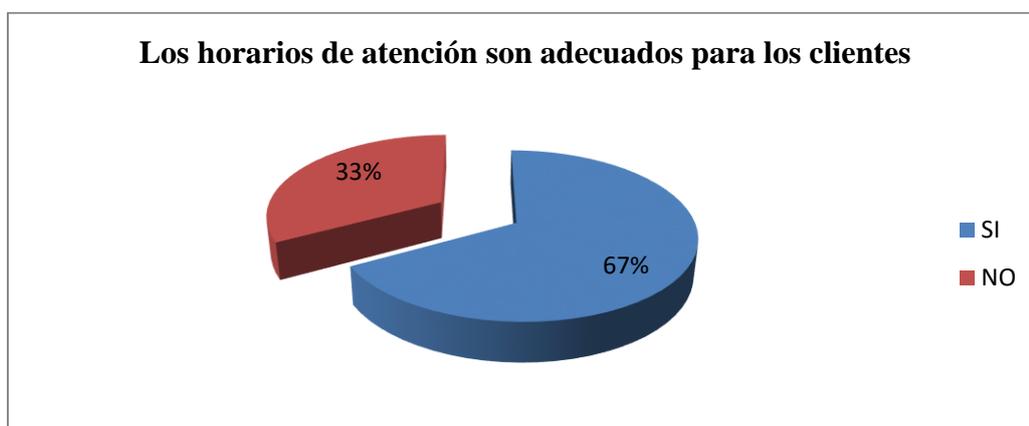
Los servidores de la Institución en donde se realizó la investigación, en un 56% indican que NO se les ha facilitado capacitación en la atención al cliente, el 44% dice que si este grupo corresponden a los Administrativos, ya que se dice que ellos necesitan este tipo de formación.

## 2 ¿Los horarios de atención son los adecuados para los clientes?

TABLA N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	67%
NO	15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 12



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los servidores públicos de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, en un 67% indican que los horarios son asequibles a los clientes un 33% considera que no, ya que hay gente que todavía después de las cinco de la tarde espera ser atendido, que es una situación importante a tomarse en cuenta.

### 3 ¿Se tienen estandarizados los procesos de atención al cliente?

**TABLA N° 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	56%
NO	20	44%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 13**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

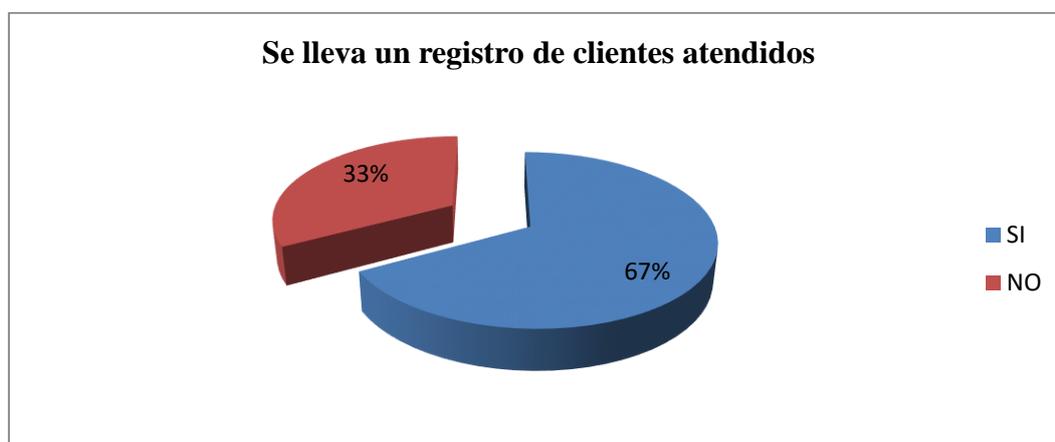
Los servidores indican que si están codificados los procesos de atención al cliente, pues se tiene el Estatuto de Manual por Procesos que sistematiza esta información, en cambio existen algunos que piensan que no están estandarizados los procesos y que el Manual solamente los menciona pero no define los niveles de ejecución y responsabilidad, que es otra situación importante.

#### 4 ¿Se instrumenta un sistema de registro de clientes atendidos?

TABLA N° 15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	67%
NO	15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO N° 14



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

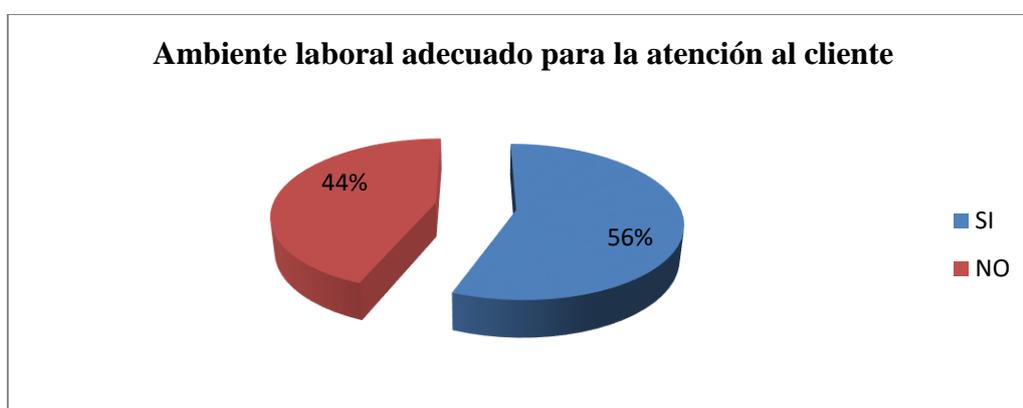
Los servidores de la Dirección agropecuaria de Napo, en un 67% indican que si se lleva un registro de usuarios atendidos, un 33%, indica que no se lleva o al menos se desconoce, porque de lo que se pudo verificarse en una observación preliminar, si se registraban a los clientes externos, es más se tiene una lista y lo que denominan acreditación de los campesinos.

**5 ¿El ambiente laboral es adecuado para facilitar una adecuada atención al cliente?**

**TABLA N° 16**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	25	56%
NO	20	44%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 15**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

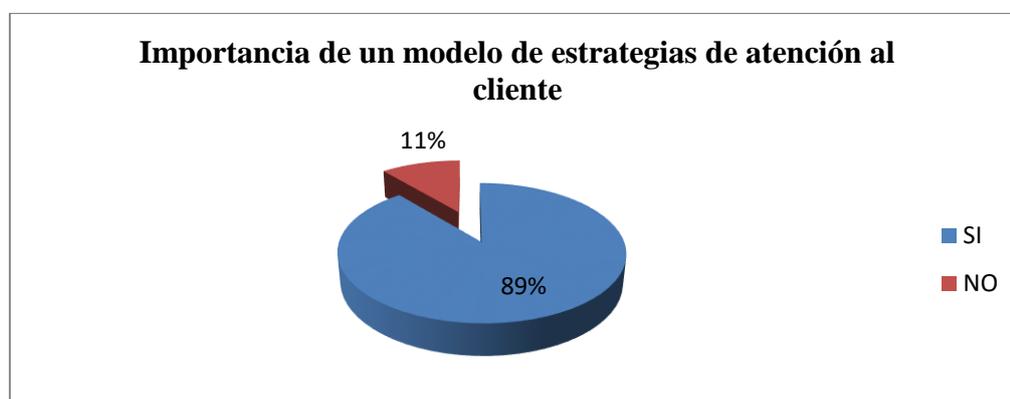
A criterio de los servidores de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, en un 56% indican que el ambiente laboral facilita la atención al cliente un 44% considera que no se facilita, se demuestra entonces que si existen discrepancias y que además no se tiene una directriz y una manera adecuada de proponer en el interior de la Institución una buena atención al cliente.

**6 ¿Considera que es importante un modelo de estrategias para mejorar la atención al cliente?**

**TABLA N° 17**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	40	89%
NO	5	11%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 16**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.  
**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los servidores de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, en un 89% consideran que si es bueno un modelo de estrategias de atención al cliente; un 11% consideran que No, porque sería solo teórico, no aplicable a la situación práctica, lo que es necesario considerar al momento de hacer la propuesta.

**7 ¿Considera necesario la capacitación en técnica de atención al cliente en todos los niveles?**

**TABLA N° 18**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	42	93%
NO	3	7%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 17**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los servidores de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, consideran que si es necesario esto lo aceptan un 93%, un 7% no consideran necesario para todos, ya que los técnicos trabajan en otra forma de atención al cliente, siempre considerando los temas técnicos de la Entidad.

## 8 ¿Se cuenta con un plan para mejorar la imagen Institucional?

**TABLA N° 19**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	67%
NO	15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 18**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

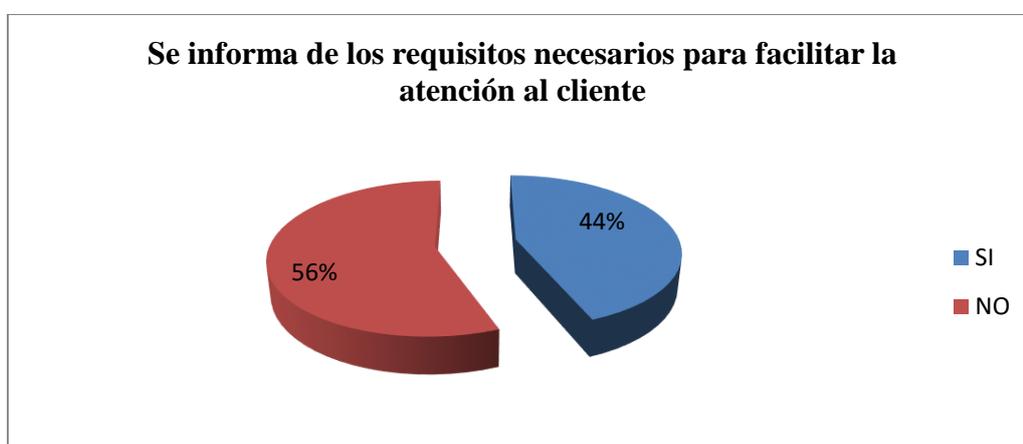
Los servidores públicos entrevistados, en un 67% afirman que si existe un plan para mejorar la imagen Institucional, es más indican que existe una Unidad de Comunicación que trabaja en el tema; un 33% no valora la gestión de la Unidad de Comunicación, puesto que aseveran que no existe un plan para mejorar la imagen Institucional, situación que se debe tomar en cuenta en la elaboración de las estrategias, puesto que si no existe consenso, no se facilita la consecución de objetivos.

**9 ¿Se informa de los servicios y los requisitos necesarios para facilitar la atención al cliente?**

**TABLA N° 20**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	20	44%
NO	25	66%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 19**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

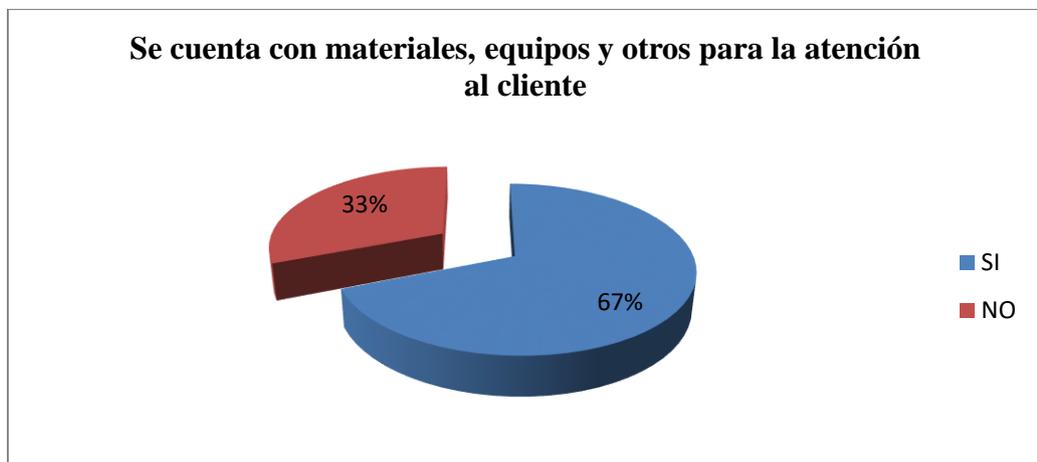
Al averiguar si se informa de los requisitos necesarios que deben cumplir los clientes para ser atendidos el 56% afirma que no está bien difundido, el 44% indica que sí; lo que se ha podido verificar y coincidir con los clientes, es que no se tiene escrito los requisitos necesarios para algunos trámites que se realizan, por ejemplo: acreditaciones, consecución de insumos y semillas y otros servicios que son propios de la Institución.

**10 ¿Se cuenta con materiales, equipos y otros necesarios para la atención al cliente?**

**TABLA N° 21**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	30	67%
NO	15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO N° 20**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

**Elaborado por:** Gina Grefa

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 67% de los servidores encuestados, consideran que cuentan con las facilidades necesarias, para atender a los clientes, en lo que corresponde a equipamiento, materiales y otros elementos necesarios para facilitar la atención al cliente; un 33% aseveran que falta algunas cosas, considerando los recortes presupuestarios que se han hecho a la Institución y que impiden cumplir con todos los requerimientos de los clientes.

**3.5.3. Resultados de la encuesta dirigida a la Autoridad de la Dirección Provincial agropecuaria de Napo.**

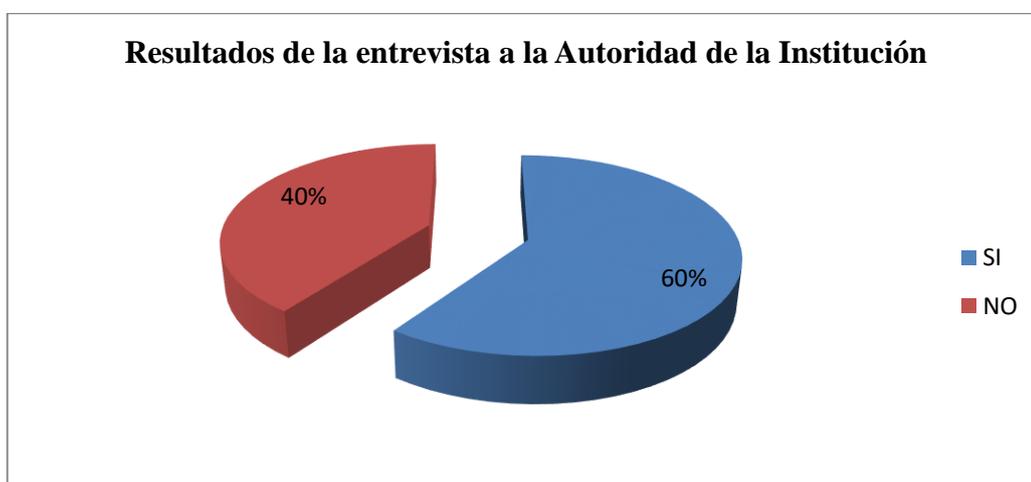
**CUADRO N° 22**

**Resultados de la encuesta a la Autoridad de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo**

No.	Pregunta	Alternativas		Comentario
		SI	NO	
1	¿El equipo de trabajo de la Institución está capacitado en atención al cliente?		x	No se cuenta con espacio de tiempo
2	¿El equipo de trabajo sabe sus roles y competencias en la atención al cliente?	x		Si de acuerdo al orgánico por procesos.
3	¿El equipo de trabajo cumple con los horarios de atención al cliente?	x		Es parte del código de ética y la responsabilidad
4	¿Se mantiene un sistema ordenado para facilitar la atención al cliente?	x		Si de acuerdo a las directrices que son específicas.
5	¿Existe un protocolo de atención al cliente?		x	No se tiene un protocolo codificado.
6	¿La Institución en su Misión y Visión incluye el servicio al cliente?	x		Si está bien claro el direccionamiento estratégico
7	¿La Institución cuenta con valores que mejore la satisfacción al cliente?	x		Si el Código de ética Institucional.
8	¿El perfil profesional está acorde con lo que necesita la Institución para cumplir con sus funciones y		x	La selección se hace en la Coordinación

	responsabilidad?			Zonal.
9	¿Existe un buzón para recibir sugerencias para mejorar el servicio al cliente?	x		Si pero no está habilitado.
10	¿Se evalúa la calidad de servicio al cliente?		x	No se cuenta con un sistema de este tipo.
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	

**GRÁFICO N°21**



**Fuente:** Encuestas a los clientes de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.  
**Elaborado por:** Gina Grefa

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Según la Autoridad de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, el Señor Director, en lo que respecta a la atención al cliente existe un nivel de confianza del 60% y un nivel de incertidumbre del 40%; que si preocupa, puesto que la credibilidad es bien baja, no está por sobre el 70%, que es lo recomendable, es decir que los procesos de mejora continua, que debe ser parte de una Institución no se está aplicando en el servicio al cliente en la Entidad del sector Productivo.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER**

Para realizar un análisis, más práctico en lo que corresponde a la Idea a defender, para el presente trabajo de investigación, en un primer componente se definen los “hallazgos”, que no son más que criterios o elementos críticos que se identifican en la atención al cliente, los que se identifican considerando la ponderación cualitativa y cuantitativa obtenida durante las encuestas a clientes externos, servidores y a la Autoridad Provincial. Estos facilitarán la Formulación del Modelo de Estrategias para mejorar la atención al cliente.

#### **3.6.1. Hallazgos detectados en las entrevistas a los clientes externos**

- Según los clientes la atención al cliente es de regular a poco satisfactorio en su mayoría, lo que determina que no se da la importancia debida a la atención al cliente que en otras circunstancias es la razón de ser de una Institución.
- No se difunde adecuadamente los servicios que presta y los requisitos necesarios para facilitar su atención; es decir no se tiene en el espacio de atención al cliente, escrita información referente a servicios y requisitos.
- Los servidores no están preparados, para generar alternativas de solución cuando una situación no es factible de atenderseles adecuadamente.
- Las respuestas anteriores determinan que el personal no está capacitado en estrategias de atención al cliente.
- Según un alto porcentaje de clientes las instalaciones en donde se hace la primera atención al cliente no es la más adecuada, existen dos puertas que se abren y cierran, el espacio está sucio, el ambiente no tiene decoración.

#### **3.6.2. Hallazgos detectados en las entrevistas a los servidores públicos de la DPAN.**

- No se tiene capacitación continua en el servicio al cliente
- No se ponen escritos los horarios, servicios y requisitos necesarios para facilitar la atención al cliente.

### **3.6.3. Hallazgos detectados en las entrevistas a la Autoridad Provincial**

- No cuenta con facilidades para capacitar en forma permanente en atención al cliente.
- No se ha definido un protocolo de atención a el cliente.
- En algunos casos los perfiles profesionales no son adecuados para la atención al cliente.
- No se evalúa la calidad de servicio al cliente.

### **3.6.4. Verificación de la hipótesis o idea a defender**

“Un Plan de Estrategias de Servicio al Cliente mejorará la calidad del servicio que se brinda en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena, Provincia de Napo”.

En base a las encuestas realizadas, la investigación mediante métodos de observación y otros comentarios adicionales de los actores del sector productivo agropecuario del Cantón Tena, se determina como: NECESARIO, la definición de un PLAN DE ESTRATEGIAS de servicio al cliente, ya que este objetivo se ha relegado al segundo plano.

De lo que se pudo diagnosticar durante las visitas a la Institución, todos los esfuerzos se concentran en los componentes de asistencia técnica y capacitación, que realizan los profesionales agrónomos, médicos veterinarios e ingenieros forestales en el campo; para tener una idea más entendible, casi el 80% del presupuesto asignado a la Dirección Agropecuaria de Napo, se asigna a los procesos agregadores de valor que se denominan y que así se encuentra en la Estructura Orgánica de la Institución y solamente el 20% para las unidades de apoyo que no solo es: ventanilla única, Unidad administrativa financiera, talento humano, planificación, secretaría, asesoría jurídica.

Debe indicarse además que existe un Estatuto de Gestión por procesos que es el instrumento que orienta las actividades, en lo que corresponde a Ventanilla única de atención al cliente, se tienen otras actividades diferentes a lo que realmente es la razón

de ser esta unidad, por lo que no es aplicable, al menos para el caso específico de esta sub-unidad que es estratégica y que debe darse mayor atención.

En este caso es importante tomar en cuenta los postulados de Pareto, que dice: “Nos indica que, por lo general, el 20% de las referencias o el 20% de los clientes producen el 80% de las ventas. También llamada Ley del 20/80”.

La prueba del **Chi cuadrado** se determina en base a la frecuencia observada y lo esperado, según la siguiente fórmula:

$$X^2 \text{ prueba} = \frac{(o1 - e1)^2}{e1} + \frac{(o2 - e2)^2}{e2} + \frac{(o3 - e3)^2}{e3} + \frac{(on - en)^2}{en}$$

Para el trabajo los grados de libertad es igual a:  $(10-1) = 9$

Verificando en la tabla se determina que: el valor a 9 grados de libertad y 0,05 de error es: 16,919; por lo tanto el valor calculado es 11,987 que es menor al valor tabular de 16,919, por lo que la HIPOTESIS AFIRMATIVA se acepta, demostrando que las estrategias de atención al cliente no son las más adecuadas en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.

## **CAPÍTULO IV: LA PROPUESTA**

### **4.1 TÍTULO**

**“Diseño de Estrategias para mejorar el Servicio de Atención al Cliente, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena”**

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Reseña histórica de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo**

La Dirección Provincial Agropecuaria de Napo; del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, fue creada el 12 de mayo de 1982, mediante Acuerdo Ministerial N0. 241, su objetivo fundamental ha sido el prestar servicios de calidad al sector productivo agropecuario.

Con fecha 4 de septiembre del año 2003, mediante registro Oficial No. 162; Acuerdo Ministerial No. 216, se resuelve expedir la Estructura y Estatuto Orgánico por Procesos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en ese entonces, con esto lo que se pretendía insertar el modelo operativo a un sistema más modernizado y coherente a las Políticas del Estado.

#### **4.2.2 Misión**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca es la institución rectora del multi-sector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general.

#### **4.2.3. Visión**

Para el 2020 el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca contará con un modelo de gestión de calidad basado en sistemas de información y comunicación. Que posibiliten la producción de bienes y servicios que garanticen la seguridad alimentaria del país, el crecimiento y desarrollo equitativo, generando valor agregado con rentabilidad económica, equidad social, sostenibilidad ambiental e identidad cultural.

#### **4.2.4. Diagnóstico de la situación actual de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo en lo que es la atención al cliente.**

De las encuestas realizadas tanto a los clientes externos, a los servidores públicos y la Autoridad de la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se ha determinado, que el servicio al cliente no es de lo mejor, aun considerando que este es un elemento importante para la gestión de la Institución, ya que de no existir este grupo de ciudadanos que requieren de la prestación de este servicio, su permanencia no tendría su razón de ser.

Se debe considerar que los servidores no cuentan con procesos de capacitación de manera continua, especialmente en lo que es el servicio al cliente, que es un tema importante dada las condiciones culturales en donde predomina la etnia kichwa, que se debe tener un trato diferenciado.

En lo que se refiere a los horarios requisitos y condiciones para ser atendidos, no se encuentra difundido como en otras Instituciones, si lo tienen así indicando los horarios de atención, los requisitos a presentarse y otra información que oriente especialmente el cliente externo, y evite la pérdida de tiempo.

Se debe mejorar la presentación del lugar de espera para la atención, ya que el ambiente según los clientes externos, no es agradable, además se considera importante la instalación y funcionamiento del buzón para aportes y reclamos, que permite mejorar la atención al cliente.

#### 4.2.5. Objetivos

##### 4.2.5.1. Objetivo General

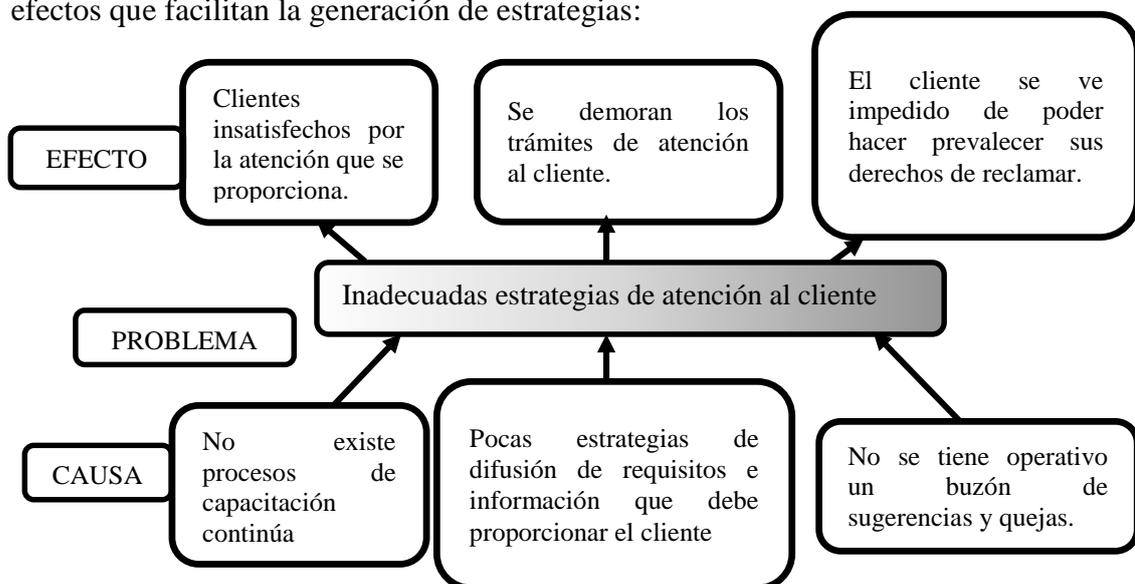
Diseñar Estrategias para mejorar el Servicio de Atención al Cliente, en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, Cantón Tena.

##### 4.2.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de atención al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.
- Analizar las estrategias que se implementan actualmente en lo que es la prestación del servicio al cliente.
- Proponer alternativas adecuadas para que los procesos internos de atención al cliente se realice con eficiencia y eficacia.

#### 4.2.6. Estrategias de servicio al cliente

Las estrategias que se proponen se generan partiendo de la situación actual, para lo que se ha realizado un diagnóstico, en el componente de resultados del trabajo, en el que se realizaron entrevistas a los clientes externos, los servidores y la Autoridad Provincial; recogido eso como problema central se genera un árbol de problemas con sus causas y efectos que facilitan la generación de estrategias:



**Gráfico No.22:** Árbol de problemas de atención al cliente

**Elaborado por:** Gina Grefa

- Manejo Comunicacional; que difunda los servicios que se presta en la Dirección Provincial agropecuaria de Napo, incluyendo los requisitos necesarios para realizar los trámites.
- Crear un ambiente adecuado de espera, mejorar las pinturas muebles, adaptar las condiciones para personas con capacidades diferenciadas, entre otras innovaciones.
- Estandarización del servicio para la atención al cliente, identificando y estructurando procesos sistemáticos y ordenados para la atención al cliente, si es necesario definir flujo-gramas de procesos.
- Implementar un buzón de sugerencias para los clientes que acuden a la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.
- Estructurar un programa de capacitación continua, dirigida a todos los servidores públicos y con preferencia a las personas que trabajan en la ventanilla de atención al cliente.

**4.2.7. Presupuesto de las Estrategias**

**CUADRO No. 23**

<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presupuesto USA \$</b>
Manejo comunicacional que difunda los servicios que presta, los requisitos necesarios para un trámite y los tiempos de respuesta.	Autoridad – Responsables de Proyectos – Asesor Jurídico – Responsable de la Unidad de Comunicación.	420,00
Crear un ambiente adecuado de la sala de espera con: pintura, muebles, otros complementos.	Autoridades – Administrativo - Financiero	600,00
Estandarización del servicio para la atención al cliente.	Autoridad – Administrativo – Planificación.	300,00

Implementar un buzón de sugerencias.	Director – Administrativo.	250
Estructura un Programa de capacitación continúa	Autoridad – talento Humano.	1200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2770,00</b>

#### 4.2.7.1. Flujo-grama de procesos

En esta parte se hace un análisis mediante un flujo-grama de la situación de la atención al cliente ya de una manera propositiva, considerando que ahora todo proceso genera una cadena de valor, en la que cada actividad o componente tiene alguien que ejecuta y que se responsabiliza de transferir al siguiente eslabón de la cadena, para que se cumpla el objetivo final.

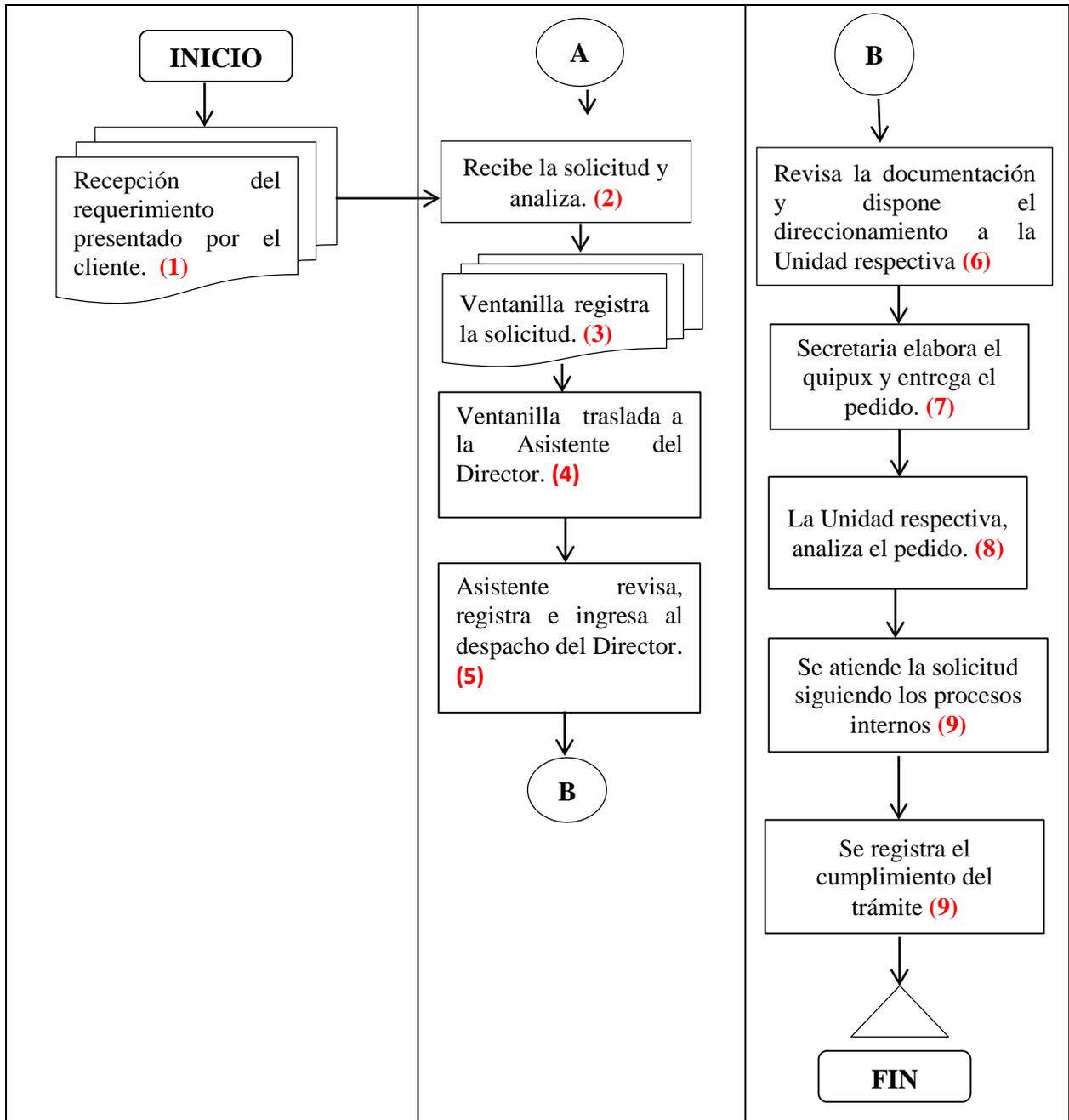
Es importante definir cualidades en lo que se denomina mejora continua, es decir que revisando cada uno de los procesos, se puede cumplir de mejor manera el servicio, esta es una de las propuestas de estrategias de mejora, ya que es una identificación de fases de la atención al cliente.

A este flujo-grama se puede incorporar tiempos de respuesta en cada una de las etapas de tal manera que se calcule casi con exactitud, la demora de respuesta de un trámite de los que se ejecutan en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo:

- Legalización de tierras
- Acreditaciones de personas naturales y jurídicas.
- Trámites de fortalecimiento organizacional.
- Acceso a beneficios de los programas y proyectos de la DPANAPO.
- Obtención de información del sector del agro a nivel provincial.
- Gestión de créditos a través de la DPANAPO.
- Trámites administrativos – financieros.
- Facilitación de asistencia técnica y capacitación.

# PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

## FLUJOGRAMA



Elaborado por: Gina Grefa

## **DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIA N°- 1**

#### **NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: MANEJO COMUNICACIONAL DE REQUISITOS Y LOS PROCESOS EN LOS TRÁMITES**

##### **Antecedentes**

Se ha determinado que en la Dirección Provincial agropecuaria de Napo, no se difunde los servicios que presta y los requisitos necesarios para un trámite, por ejemplo las personas deben acreditarse y las personas que están en ventanilla desconocen, acuden al Asesor Jurídico y este no está.

También ocurre esta situación cuando algún cliente quiere beneficiarse del apoyo del Plan semillas, el interesado pregunta pro los requisitos en ventanilla desconocen, direccionan al responsable del proyecto, ha salido al campo, el cliente se regresa sin una respuesta adecuada, cuando vuelve debe empezar desde el inicio.

Esto causa malestar, demora en los trámites, pérdida de clientes y un nivel de eficiencia y eficacia en la gestión por debajo de lo esperado

##### **Objetivo**

- Difundir en un lugar visible todos los requisitos necesarios para poder acceder a beneficios, legalizar organizaciones, acreditarse, legalizar tierras y otros servicios que la Institución presta.

##### **Procedimiento**

- Mantener una reunión con los Responsables de Programas y Proyectos, Responsable de Comunicación, Planificador, Asesor Jurídico y Autoridad.
- Identificar los servicios que presta, con los requisitos necesarios para que el logro de los objetivos.
- Responsabilizar a la Unidad de Comunicación que sistematice la información.

- Elaborar afiches informativos, con los servicios que presta y los requisitos necesarios para ser atendidos.
- Entregar en ventanilla, para la difusión a los clientes.

### **Cronograma**

A partir del 5 de agosto del 2016 con seguimiento continuo, para ir haciendo procesos de mejora, de acuerdo a la respuesta y sugerencias de los clientes.

### **Responsables**

Unidad de Comunicación y ventanilla de atención al cliente.

### **PROTO TIPO**



#### **REQUISITOS PARA LEGALIZAR TIERRAS**

- Copias a colores de documentos personales.
- Documento de posesión efectiva por más de cinco años.
- Levantamiento planimétrico.
- Certificación de un colindante que certifique la posesión,

#### **TIEMPO DE DEMORA DEL TRÁMITE.**

- Según las facilidades que brinde el poseionario 60 días.

**CON SU COLABORACIÓN PODEMOS SER MÁS EFICIENTES**

## **ESTRATEGIA N° - 2**

### **NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: CREAR UN AMBIENTE ADECUADO EN LA SALA DE ESPERA**

#### **Antecedentes**

En la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se cuenta con una sala de espera que se ubica a la entrada a la Institución, frente a la Ventanilla de servicios, en donde se encuentran dos personas.

Aquí se tiene una televisión, unas sillas, pero el ambiente siempre está sucio, no se realiza el aseo en forma permanente, la pintura está deteriorada, existen dos puertas que se cierran y abren y que molesta, puesta que como está el aire acondicionado, deben estar en este sistema de cierre y abre.

La presentación es simple se necesita una decoración con afiches de los servicios, plantas, animales y otros que pueden ubicarse en las paredes e impacte a los clientes, además ubicar señalética que no existe.

#### **Objetivo**

Crear un ambiente adecuado en la sala de espera para los clientes externos, de manera que se genere comodidad y buena presencia.

#### **Procedimiento**

- Identificar las necesidades.
- Elaborar la propuesta de mejora con actividades, cronogramas, responsables y costos.
- Obtener la certificación presupuestaria.
- Adecuar la sala de espera, incluyendo señalética.

#### **Cronograma**

Desde agosto a diciembre del 2016.

## Responsable

Director y Administrativo Financiero, apoya Unidad de Comunicación.

### PROTO TIPO



## **ESTRATEGIA N° 3**

### **NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO PARA ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **Antecedente**

Se ha determinado de acuerdo al diagnóstico, que en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se tienen varios servicios, pero que no se ha dado el tiempo necesario para identificarlos.

Así por ejemplo cuando a las personas que atienden en ventanilla se les pregunta que servicios no más presta la Institución desconocen, además también desconocen el orden que deben seguir para obtener la atención adecuada es decir un flujo-grama como se identifica y que se estructura de manera ordenada paso a paso.

Por ejemplo se podría decir para obtener la legalización de sus tierras debe seguir el siguiente procedimiento:

- Ingresar la solicitud dirigida al Director Agropecuario de Napo.
- Presentar la documentación requerida por el Delegado Provincial.
- Prestar las facilidades al técnico, para que haga la verificación en campo,
- Complementar la documentación.
- Espera que se estructure el expediente y se califique.
- Acercarse a la Legalización en la Notaría y Registradora de la Propiedad.
- Acudir al evento de entrega masiva de escrituras.

Una orientación de este tipo debe haber para cada uno de los trámites, de manera que el cliente sepa lo que tiene que hacer y además es importante poner tiempos, ya que con esto se deja claro al cliente lo que debe esperar y no generar falsas expectativas.

#### **Objetivo**

Mejorar el servicio al cliente en los trámites, definiendo procesos y estableciendo tiempos de respuesta.

## Procedimientos.

- Estandarizar el proceso del servicio al cliente.
- Elaborar flujo-gramas.
- Asignar tiempos por actividades.
- Asignar responsables de cada actividad

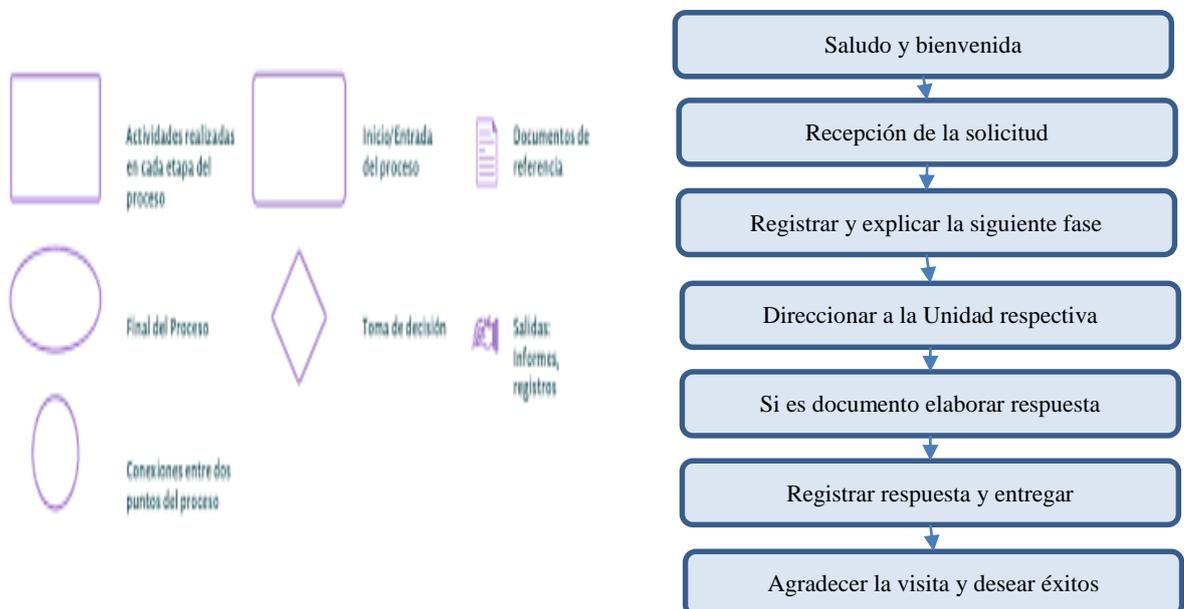
## Cronograma

- 60 días a partir del 15 de agosto del 2016.
- El manual debe entrar a aplicarse en el cuarto trimestre del año 2016

## Responsables

Unidad de Comunicación y Responsables de Unidades, para que definan en orden las actividades en cada uno de los procesos.

## PROTO TIPO



## **ESTRATEGIA N° 4**

### **NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

#### **Antecedente**

Una de las falencias identificadas en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, es la deficiencia en la capacitación, por ejemplo hasta la fecha una persona que ingreso en enero del 2016 a la ventanilla de servicio al cliente, no ha tenido un taller de servicio al cliente, ni siquiera recibió una adecuada inducción, esta persona indica que va aprendiendo en el camino, conforme se presentan las situaciones actuales.

Este es un error que debe corregirse, ya que las personas que atienden a los clientes, deben estar preparados, en función de las necesidades, la evolución de la sociedad, las técnicas de comunicación y los riesgos que se presentan, por lo que inclusive deben estar en capacidad de manejar conflictos, eso se logra solo con capacitación continua.

#### **Objetivo**

Establecer la cultura de capacitación, como herramienta de motivación para los servidores de la Institución.

#### **Procedimiento**

- Definir temas de capacitación.
- Identificar Instituciones o Empresas que capacitan.
- Asignar recursos.
- Calendarizar capacitaciones.
- La modalidad puede ser presencial, semi-presencial o virtual

## Cronograma

Esta actividad se debe realizar de manera continua, según las ofertas de capacitaciones en temas de interés de atención al cliente.

## Responsable

Unidad de Talento Humano – Director Agropecuario de Napo

### PROTO TIPO

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tema	Responsable	Lugar	Costo
Consejos para mejorar la atención al cliente	Administración de Talento Humano	Por definirse	120,0
Sentido escénico para mejorar la atención al cliente		Por definirse	120,0
Los 10 mandamientos de atención al cliente		Por definirse	120,0
Cómo la tecnología puede mejorar la atención al cliente		Por definirse	120,0
Normas internas para mejorar la atención al cliente		Por definirse	120,0
Escuchar para mejorar el servicio al cliente		Por definirse	120,0
Cinco elementos para mejorar el servicio al cliente		Por definirse	120,0

## **ESTRATEGIA N°-5**

### **NOMBRE DE LA ESTRATEGIA: EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE A TRAVÉS DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS**

#### **Antecedente**

Durante la visita a la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, se verificó que se tiene un buzón de sugerencias, que está aislado en un costado de la sala de atención al cliente, según un servidor el Ministerio de Trabajo, sugirió que se ubique en un lugar adecuado y se facilite la interacción por este medio con los clientes, por un tiempo funcionó, pero después sacaron de ese lugar y no está operativo.

Bajo estas circunstancias y además con la atenuante de que es una disposición del Ministerio de Trabajo, es obligatorio, que se vuelva a instalar el buzón de sugerencias y que también funciona para reclamos, esto si facilita los procesos de mejora continua, ya que el cliente expondrá sus inquietudes que deben ser tomadas en cuenta e inclusive sirve para evaluar la calidad del servicio que prestan los servidores de manera individual.

#### **Objetivo**

Evaluar en forma continua el nivel de satisfacción del cliente, frente al servicio prestado.

#### **Procedimiento**

- Analizar el estado del buzón existente
- Reparar y hacer mejoras
- Ubicar en un lugar visible.
- Poner identificación, con las recomendaciones.
- Hacer seguimiento continuo.

## Cronograma

A partir del segundo trimestre del año 2016.

## Responsables

Administrativo Financiero – Comunicación y ventanilla Única de Servicios.

### PROTO TIPO



 <p>1. ¿Cómo fue atendido? ..... .....</p> <p>2. ¿Las instalaciones son adecuadas para la atención al cliente? ..... .....</p> <p>3. ¿Qué debe mejorar en la atención al cliente. ..... .....</p>
--

4.2.8. CUADRO N<sup>o</sup> 24 Definición de indicadores

Estrategia	Indicador	Fórmula de cálculo	Explicación	Meta		Tipo de indicador
Manejo comunicacional.	Número de clientes que acogen la propuesta.	$\frac{\text{No. Impresos entregados}}{\text{No. Personas que receptan}} \times 100$	Mide la eficiencia del manejo comunicacional	90%	Informes	Gestión
Crear un ambiente adecuado en la sala de espera.	Porcentaje aceptación ciudadanía.	$\frac{\text{No. Personas que aceptan}}{\text{No. Clientes en un mes}} \times 100$	Mide la eficiencia de la imagen corporativa.	100%	Informes	Impacto
Estandarización del servicio para la atención al cliente.	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Mide la satisfacción del cliente.	100%	Encuestas a clientes	Impacto
Estructura un Programa de capacitación continúa	Número de personas capacitadas	$\frac{\text{No. Personas capacitadas}}{\text{Total personal}} \times 100$	Mide el nivel de capacitación continúa	100%	Registros de capacitaciones	Impacto
Evaluación del nivel de satisfacción del cliente, con el buzón implementado	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{No. Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} \times 100$	Mide la satisfacción del cliente.	100%	Encuestas a clientes	Impacto

Elaborado por: Gina Grefa

#### 4.2.9. Plan de monitoreo y evaluación

La evaluación de la propuesta se realizará siguiendo la matriz que a continuación se detalla:

**Cuadro No. 24**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	Para cumplir los objetivos propuestos en la investigación.
<b>¿De qué personas u objetos?</b>	Clientes, Servidores - Autoridad
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Estrategias de servicio al cliente
<b>¿Quién?</b>	Investigadora.
<b>¿Cuándo?</b>	Septiembre 2015 – enero 2016
<b>¿Dónde?</b>	En la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo.
<b>¿Cuántas veces?</b>	Una vez
<b>¿Qué técnicas de recolección?</b>	Encuestas y observación.
<b>¿Con qué?</b>	- Guía de la entrevista. - Cuestionario semi-estructurado.
<b>¿En qué situación?</b>	En la institución.

**Elaborado por:** Gina Grefa

## CONCLUSIONES

- Se revisó los aportes de varios autores sobre lo que es el servicio al cliente, impacto mucho la aseveración de Pareto sobre la ley de calidad de servicio, lo que permite descifrar la importancia verdadera de la atención adecuada al cliente, que genera prestigio en una Institución, con esta base se ha trabajado en el diagnóstico y la elaboración de la propuesta.
- El diagnóstico determina que en general en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, no se tienen problemas grandes en lo que es atención al cliente, como puede existir en otras Instituciones, sin embargo si es necesario mejorar en tener afiches de los servicios y requisitos necesarios para ser atendidos, mejorar el ambiente de la sala de espera, identificar los procesos y generar un orden estratégico, habilitar el buzón de sugerencias y quejas, y también se concluye que necesitan capacitación continua los servidores.
- Se ha estructurado una propuesta para mejorar la atención al cliente, con algunas estrategias, las mismas que están sujetas a actualización continua en función de la necesidad y los cambios que en las Instituciones se generan de manera continúa.

## **RECOMENDACIONES**

- El tema de capacitación es importante es parte de las normas de calidad y se debe hacer como Política Institucional.
- Una de las maneras de mantenerse relacionado con los clientes, sus satisfacciones y problemas es un buzón que debe mantenerse operativo, además las personas que están en ventanilla deben sugerir al cliente que deje su comentario después de haber recibido un servicio, esto facilita los procesos de mejora continua.
- La difusión de los servicios que presta, los requisitos para ser atendidos y la definición de tiempos en el que se puede dar respuesta es fundamental para una buena relación con el cliente y además para facilitar que este no este todos los días visitando la Institución, sino que ya conoce lo que debe hacer y qué tiempo esperar.

## BIBLIOGRAFIA

- Aranda Aranda, A. (2011). *Planificación Estratégica Educativa*. Quito: Abya-Yala.
- Armijo, C. (2011). *La gestión de calidad en una Organización*. México: Editorial Ciénega.
- Beltrán, J.T.L., (2012). *Guía para una gestión basada en procesos*. Barcelona, Instituto Andaluz de Tecnología.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chile, S. (2010). *La Organización de archivos*. Santiago. Editorial Tranzas
- Consejo de la Judicatura. (2013). *Formación inicial para Notarias y Notarios*. Quito: Escuela de Formación inicial.
- Dirección del sistema Nacional de archivos. (2011). *Instructivo para la elaboración de la guía simple de archivos*. Quito: Editorial AGN.
- Domínguez, J. (2011). *Plan de mejoramiento Empresarial*. Gestión Administrativa, 1-2.
- Esteban, M. Á. (2010). *Los archivos de documentos digitales*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- González, M. (2008). *Organización y gestión de Centros Escolares, dimensiones y procesos*. México: Pearson Educación.
- Ministerio Secretaría Nacional de la Presidencia. (2011). *Manual de Procedimientos, Plan General de trabajo; archivos Públicos*. Santiago de Chile: Comisión de Probidad y Transparencia.
- Sistemas Integrales de Calidad. (2010). *Aplicaciones de acciones de mejora*. Bogotá: Editado por SINCAL.

## ANEXOS

### ANEXO N°1

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL**  
**CENTRO DE APOYO TENA**



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES EXTERNOS

Formulario N°.....

Fecha.....

Encuestador.....

Lugar.....

**Estimado Cliente:** Con la finalidad de conocer las estrategias de atención al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, le solicito muy comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable. Los resultados ayudarán a la elaboración de un Plan de estrategias en beneficio los clientes internos y externos.

**Instrucción:** Lea detenidamente y conteste colocando una X en la alternativa que usted esté de acuerdo.

No	PREGUNTAS	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
1	¿Califique la calidad de servicio que brinda la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo?					
2	¿Existe respeto a los principios de equidad, género, generacional?					
3	¿Se difunde adecuadamente los servicios y los requisitos para ser atendido?					
4	¿Los servidores le brindan alternativas y apoyan con estrategias de solución cuando el requerimiento no se cumple?					
5	¿Considera que el personal de esta Institución está capacitado en las estrategias de servicio al cliente?					
6	¿Las instalaciones y los servicios son adecuadas para la atención al cliente?					
7	¿Se cuenta con las herramientas tecnológicas para facilitar la atención al cliente?					

8	¿Considera que la Institución requiere de un modelo de estrategias de atención al cliente?					
9	¿Se tienen establecidos y son comunicados los horarios de atención al cliente?					
10	¿Se toma en cuenta la interculturalidad del territorio para seleccionar las personas que atienden a los clientes?					

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO N°2



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL  
CENTRO DE APOYO TENA**



### CUESTIONARIO DIRIGIDO A SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE NAPO

Formulario N°.....

Fecha:.....

**Encuestador**.....

**Lugar**.....

**Estimadas Secretarias:** Con la finalidad de conocer las estrategias de atención al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, le solicito muy comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable. Los resultados ayudarán a la elaboración de un Plan de estrategias en beneficio los clientes internos y externos.

**Instrucción:** Lea detenidamente y conteste colocando una X en la alternativa que usted esté de acuerdo.

N°	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1	¿La Institución brinda capacitación en estrategias para la atención al usuario?				
2	¿Los horarios de atención son los adecuados para los clientes?				
3	¿Se tienen estandarizados los procesos de atención al cliente?				
4	¿Se instrumenta un sistema de registro de clientes atendidos?				
5	¿El ambiente laboral es adecuado para facilitar una adecuada atención al cliente?				
6	¿Considera que es importante un modelo de estrategias para mejorar la atención al cliente?				
7	¿Considera necesario la capacitación en técnica de atención al cliente en todos los niveles?				
8	¿Se cuenta con un plan para mejorar la				

	imagen Institucional?				
9	¿Se informa de los servicios y los requisitos necesarios para facilitar la atención al cliente?				
10	¿Se cuenta con materiales, equipos y otros necesarios para la atención al cliente?				

**Gracias por su colaboración**

ANEXO N°3



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL  
 CENTRO DE APOYO TENA



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA AUTORIDAD DE LA DIRECCIÓN  
 PROVINCIAL AGROPECUARIA DE NAPO

Formulario N°.....

Fecha:.....

Encuestador.....

Lugar.....

**Estimadas Autoridades:** Con la finalidad de conocer las estrategias de atención al cliente en la Dirección Provincial Agropecuaria de Napo, le solicito muy comedidamente, se digne contestar el presente cuestionario de una manera confiable. Los resultados ayudarán a la elaboración de un Plan de estrategias en beneficio los clientes internos y externos.

**Instrucción:** Lea detenidamente y conteste colocando una X en la alternativa que usted esté de acuerdo.

No.	Pregunta	Alternativas		Comentario
		SI	NO	
1	¿El equipo de trabajo de la Institución está capacitado en atención al cliente?			
2	¿El equipo de trabajo sabe sus roles y competencias en la atención al cliente?			
3	¿El equipo de trabajo cumple con los horarios de atención al cliente?			
4	¿Se mantiene un sistema ordenado para facilitar la atención al cliente?			
5	¿Existe un protocolo de atención al cliente?			
6	¿La Institución en su Misión y Visión incluye el servicio al cliente?			
7	¿La Institución cuenta con valores que mejore la satisfacción al cliente?			
8	¿El perfil profesional está acorde con lo que necesita la Institución para cumplir con sus funciones y responsabilidad?			

9	¿Existe un buzón para recibir sugerencias para mejorar el servicio al cliente?			
10	¿Se evalúa la calidad de servicio al cliente?			

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO 4**  
**RUC INSTITUCIONAL**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1560600460001  
**RAZON SOCIAL:** DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE NAPO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** VELASCO ALULEMA GILDO MANUEL  
**CONTADOR:** GUADALUPE SALTOS LIA MAGDALENA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 12/05/1982      **FEC. CONSTITUCION:** 12/05/1982  
**FEC. INSCRIPCION:** 18/05/2001      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 25/01/2016

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL SECTOR AGRÍCOLA.

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: NAPO Cantón: TENA Parroquia: TENA Barrio: CENTRAL Calle: SIMON BOLIVAR Número: S/N Intersección: AMAZONAS Referencia ubicación: FRENTE AL MERCADO CENTRAL TENA Telefono Trabajo: 062887720 Telefono Trabajo: 062886750 Celular: 0993776832 Email: gvelasco@magap.gob.ec

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ ZONA 2\ NAPO      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

**SRI** SERVICIO DE RENTAS INTERNAS  
DIRECCIÓN ZONAL 2  
SE VERIFICA QUE LOS DOCUMENTOS DE IDENTIDAD Y CERTIFICADO DE VOTACION ORIGINALES PRESENTADOS, PERTENECEN AL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.....  
Firma del Servicio Responsable

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)..... Agencia.....  
**Usuario:** JVSP060215      **Lugar de emisión:** TENA/AV. 15 DE NOVIEMBRE      **Fecha y hora:** 25/01/2016 10:00:56