



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:**

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:** MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA  
DIRECCIÓN ZONAL NOROCCIDENTE, PUERTO QUITO

**AUTOR:** CASTILLO RODRÍGUEZ WELLINTON ALBERTO

**TUTOR:** Mg. PASTÁS GUTIÉRREZ EDUARDO RAMIRO

**TUTOR TÉCNICO:** Mg. PAZMIÑO MUÑOZ FAUSTO GERMAN

**QUITO - ECUADOR**

**AÑO: 2019**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor(a) Técnico del presente proyecto: **MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA DIRECCIÓN ZONAL NOROCCIDENTE, PUERTO QUITO**, presentado por el ciudadano **Wellinton Alberto Castillo Rodríguez** estudiante del programa de **Ingeniería en Administración De Empresas** de la prestigiosa Universidad Tecnológica Israel, considerando que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Quito, Septiembre de 2019

.....

Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

C.C.:

Tutor

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Wellington Alberto Castillo Rodríguez, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.



Wellington Alberto Castillo Rodríguez

C.C. 1723911457

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito, Septiembre de 2019

Para constancia firman.  
TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se le dedico primero a Dios sobre todas las cosas, ya que él está presente en todo momento protegiéndome, guiándome en el lugar donde me encuentre, en lo más difícil que me he encontrado durante mi carrera de estudios, en el trabajo, en el viaje igualmente a mi familia.

*Wellinton A. Castillo Rodríguez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios, que es muy importante en mi vida que él he estado cuidándome, guiándome, protegiéndome en el viaje durante en mi carrera de estudio.

A mi madre que siempre he estado presente en mí, preocupándose que todo me vaya muy bien en mi carrera de estudio por lo más difícil que se ha presentado.

De igual manera al tutor metodológico Magíster Eduardo Pastás, que me enseñó gracias a sus conocimientos durante el semestre, para poder aplicar y desenvolverme en el ámbito profesional, con la finalidad de obtener la ingeniería en Administración de Empresas.

*Wellinton A. Castillo Rodríguez*

## RESUMEN

La presente investigación determina el análisis sobre el mejoramiento de los procesos de atención al cliente en el GAD Provincial de Pichincha con sede en el Cantón Puerto Quito de la Dirección Zonal Noroccidente. Se utiliza el enfoque cuantitativo con su herramienta la encuesta, donde se recolecta y analiza información respecto a las variables objeto de estudio. La mayoría de los encuestados, indican que la atención al cliente es mala y que se requiere de herramientas y métodos necesarios para mejorar los procedimientos en calidad del servicio al cliente, trato al usuario, atención personalizada, con el fin de obtener una adecuada imagen institucional.

Se determina, además, la importancia del servicio al cliente en las instituciones pública, ya que nos permitirá la aplicación de estrategias de posicionamiento para mejorar y la detención de los problemas tanto internos como externos de la empresa del Ecuador. Finalmente, se concluye que, al fortalecer los procesos de atención al cliente en el GAD Provincial de Pichincha, con sede en la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, permitirá un ambiente laboral adecuado y con un desarrollo sustentable para el beneficio de todos los que nos rodean en esta institución.

¿Cómo mejorar el servicio de atención al cliente en la Dirección Zonal de Noroccidente, Puerto Quito?

Elaborar el mejoramiento de procesos de atención al cliente en la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, utilizando estrategia de sistemas de información, con el fin de obtener una optimización durante el proceso que se realizan en cada actividad y presentando una mejor imagen institucional.

Este proyecto es importante porque, ayudará a los servidores públicos de la Dirección Zonal Noroccidente del área de Recepción de Atención al Cliente de la Dirección Zonal de Puerto Quito, para que el personal esté altamente motivado y se desarrollen potencialmente en su nivel de desempeño laboral.

**Palabras Claves:** Servicio, Cliente, Proceso, Satisfacción.

## ABSTRACT

This research determines the analysis on the improvement of processes in customer service in the GAD Provincial of Pichincha based in the Puerto Quito Canton of the Northwest Zonal Directorate, Puerto Quito. The quantitative approach is used with its survey tool, where information regarding the variables under study is collected and analyzed. Most respondents indicate that customer service is poor and that tools and methods are required to improve procedures in quality of customer service, customer treatment, personalized attention, in order to obtain adequate institutional image.

The importance of customer service in public institutions is also determined, as it will allow us to implement positioning strategies to improve and stop both internal and external problems of the Ecuadorian company. Finally, it is concluded that, by strengthening the customer service processes in the GAD Provincial of Pichincha, based in the Zonal Northwest Puerto Quito Directorate, it will allow an adequate working environment with sustainable development for the benefit of all that surround us in this institution.

How to improve customer service at the Northwest Zonal Directorate, Puerto Quito?

Develop the improvement of customer service processes in the Zonal Directorate Northeast Puerto Quito, using information systems strategy, in order to obtain an optimization during the process that are carried out in each activity and presenting a better institutional image.

This project is important because, it will help the public servants of the Northwest Zonal Directorate of the Customer Service Reception area of the Zonal Directorate of Puerto Quito, so that the staff is highly motivated and potentially develop in their level of job performance.

**Keywords:** Service, Customer, Process, Satisfaction.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	9
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
ÍNDICE DE TABLAS .....	12
INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO I .....	6
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Contextualización del espacio temporal del problema .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Macro .....	6
1.1.2. Meso.....	6
1.1.3. Micro.....	7
<b>1.2. Investigaciones Previas.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Cuerpo Teórico – Conceptual.....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Proceso .....	11
1.3.2. Mejora de Proceso.....	13
1.3.3. Mejora Continua .....	13
1.3.4. Servicio al Cliente.....	16
1.3.5. Mapeo de Procesos .....	19
1.3.6. Cadena de Valor.....	19
1.3.7. Diagrama de Flujo.....	21
1.3.8. Indicadores de Gestión.....	21
1.3.9. Normativa Acuerdo de nivel de Servicio (ANS) .....	22
CAPÍTULO II.....	23
<b>2. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1. Enfoque Metodológico de la Investigación .....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Investigación Descriptiva.....	23
2.1.2. Investigación Exploratoria .....	23
2.1.3. Investigación de Campo.....	23
2.1.4. Segmentación del Mercado.....	24
<b>2.2. Población .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Segmentación Demográfica:.....	25
2.2.2. Unidades de Estudios .....	25
2.2.3. Cálculo de la Población Finita .....	26
<b>2.3. Muestra .....</b>	<b>26</b>
2.3.1. Análisis de la Muestra.....	27
<b>2.4. Métodos Empíricos y Técnicas Empleadas para la Recolección de la Información .....</b>	<b>27</b>
2.4.1. Fuentes de Información.....	27
2.4.2. Fuente Primaria.....	27
2.4.3. Fuente Secundaria.....	27

<b>2.5. Formas de Procesamiento de la Información obtenidas de la aplicación de los Métodos y Técnicas</b> .....	<b>27</b>
2.5.1. La Encuesta .....	27
2.5.2. La Entrevista .....	28
2.5.3. Resultados y Análisis Estadístico de la Encuesta .....	28
2.5.4. Resultados y Análisis de la Entrevista .....	32
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>34</b>
<b>3. PROPUESTA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1. FASE I: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO</b> .....	<b>34</b>
3.1.1. Definir los Procesos Críticos .....	34
3.1.2. Selección de los Propietarios del Proceso .....	37
3.1.3. Límites Preliminares de los Procesos .....	37
3.1.4. Conformar y Entrenar Equipos de Mejoramientos .....	40
3.1.5. Determinar Mediciones .....	51
3.1.6. Desarrollar Planes de Administración de Proyectos y Cambios .....	53
<b>3.2. FASE II: COMPRENSIÓN DEL PROCESO</b> .....	<b>57</b>
3.2.1. Elaborar Diagrama de Flujo del Proceso .....	57
3.2.2. Ejecutar el Análisis de Costos y Tiempo de Ciclo del Proceso .....	63
3.2.3. Implementar Soluciones Rápidas .....	66
3.2.4. Definir el Alcance y Límites del Proceso .....	66
3.2.5. Proporcionar el Entrenamiento del Equipo .....	67
3.2.6. Definir los Medios de Evaluación .....	67
<b>3.3. FASE III: SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO</b> .....	<b>67</b>
3.3.1. Nuevo Diseño de Procesos .....	73
3.3.2. Aplicación del BENCHMARKING al proceso .....	74
3.3.3. Análisis de Mejoramientos, Costo y Riesgos .....	75
3.3.4. Plan de implementación preliminar .....	76
<b>3.4. FASE IV: IMPLEMENTACIÓN, MEDICIONES Y CONTROLES</b> .....	<b>76</b>
3.4.1. Plan finalizado de implementación .....	76
3.4.2. Implementación de Nuevos Procesos .....	77
3.4.3. Sistema de Medición en Pleno Proceso .....	77
3.4.4. Sistema de Datos de Retroalimentación .....	77
3.4.5. Costos de la Calidad Deficiente .....	77
<b>3.5. FASE V: MEJORAMIENTO CONTÍNUO</b> .....	<b>78</b>
3.5.1. Tema .....	78
3.5.2. Puntos Críticos .....	78
3.5.3. Problema .....	78
3.5.4. Objetivos Estratégicos .....	79
3.5.5. Plan de Acción .....	80
3.5.6. Plan de Capacitación .....	81
3.5.7. Cronograma de Capacitación .....	82
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	<b>84</b>
<b>5. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>85</b>

<b>6. BIBLIOGRAFÍAS .....</b>	<b>86</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>88</b>
7.1. La Encuesta.....	88
7.2. La Entrevista.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Proceso.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2: Metodología PDCA – Ciclo Deming.....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 3: Servicio de Calidad.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4: Mapeo de procesos de servicio público. Fuente. SENCICO.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5: La Cadena de Valor .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 6: Diagramación de Proceso .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 7: ¿Qué es un ANS?.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 8: Resultados por porcentajes de selección de los procesos críticos .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 9: Elementos de un equipo de mejoramientos .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 10: Diagrama de flujo del proceso Actual de atención al cliente en ventanilla.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 11: Diagrama de flujo del proceso Mejorado de atención al cliente en ventanilla</b>	<b>42</b>
<b>Figura 12: Diagrama estándar de flujo Ventanilla de información.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 13: Diagrama funcional de flujo Ventanilla de información .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 14: Diagrama estándar de flujo Recepción de documentos.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 15: Diagrama funcional de flujo Recepción de documentos.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 16: Diagrama estándar de flujo Comunicación.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 17: Diagrama funcional de flujo Comunicación.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 18: Diagrama estándar trámites .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 19: Diagrama funcional trámites .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 20: Diagrama estándar Recepción de reclamos .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 21: Diagrama funcional Recepción de reclamos .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 22: Flujograma rediseño de procesos de la atención al cliente.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 23: Tiempo anterior y tiempo actual.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 24: Estandarización.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 25: Árbol de Problema.....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Segmentación demográfica por edad .....	25
<b>Tabla 2:</b> Determinación de la muestra poblacional de los usuarios del sector rural .....	26
<b>Tabla 3:</b> Calificación del servicio atendido .....	28
<b>Tabla 4:</b> Calificación al personal.....	29
<b>Tabla 5:</b> Calificación en la atención atendida .....	29
<b>Tabla 6:</b> Calificación al tiempo de espera .....	30
<b>Tabla 7:</b> Calificación al asesor que le atendió .....	30
<b>Tabla 8:</b> Otorgamiento de solución inmediata .....	31
<b>Tabla 9:</b> Cumplimiento a los servicios de competencias.....	31
<b>Tabla 10:</b> Mejoramiento de atención al cliente .....	32
<b>Tabla 11:</b> Matriz de selección de los procesos críticos como herramienta. ....	35
<b>Tabla 12:</b> Selección de los propietarios del proceso .....	37
<b>Tabla 13:</b> Atención en ventanilla de información .....	37
<b>Tabla 14:</b> Recepción de documentos.....	38
<b>Tabla 15:</b> Comunicación al usuario (información de trámites).....	38
<b>Tabla 16:</b> Trámites.....	39
<b>Tabla 17:</b> Recepción de reclamos.....	39
<b>Tabla 18:</b> Resultados del Proceso, Tiempo de espera y de Ejecución.....	40
<b>Tabla 19:</b> Indicadores de Cumplimientos situación actual.....	44
<b>Tabla 20:</b> Indicadores de Cumplimientos situación mejorada .....	44
<b>Tabla 21:</b> Indicadores de Evaluación situación actual .....	44
<b>Tabla 22:</b> Indicadores de Evaluación situación mejorada .....	45
<b>Tabla 23:</b> Indicadores de Eficacia situación actual .....	45
<b>Tabla 24:</b> Indicadores de Eficacia situación mejorada.....	45
<b>Tabla 25:</b> Siglas de actividades con el método Lean.....	46
<b>Tabla 26:</b> Métodos de ensayo de procesos realización de trámites mejorados .....	50
<b>Tabla 27:</b> Atención en ventanilla de información .....	51
<b>Tabla 28:</b> Recepción de documentos.....	51
<b>Tabla 29:</b> Comunicación al usuario.....	52
<b>Tabla 30:</b> Trámites.....	52
<b>Tabla 31:</b> Recepción de reclamos.....	52

<b>Tabla 32:</b> Calendario de ejecución del análisis .....	55
<b>Tabla 33:</b> Actividad .....	58
<b>Tabla 34:</b> Atención en la ventanilla de información .....	64
<b>Tabla 35:</b> Recepción de documentos .....	64
<b>Tabla 36:</b> Comunicación al usuario .....	64
<b>Tabla 37:</b> Trámites.....	65
<b>Tabla 38:</b> Recepción de reclamos.....	65
<b>Tabla 39:</b> Simplificación del proceso anterior y del proceso simplificado .....	70
<b>Tabla 40:</b> Plan de Acción .....	80
<b>Tabla 41:</b> Cronograma de Actividad .....	80
<b>Tabla 42:</b> Plan de Capacitación .....	81
<b>Tabla 43:</b> Capacitación 1: Atención Personalizada al Cliente.....	82
<b>Tabla 44:</b> Capacitación 2: Liderazgo y Trabajo en Equipo Institucional.....	83
<b>Tabla 45:</b> Capacitación 3: Motivación y Ejercicio de Gimnasia Cerebral .....	83

## INTRODUCCIÓN

Hoy en el Ecuador, resulta vital establecer estrategias orientadas a conocer las necesidades de su actual y potencial cliente, para que de esta manera estas estén orientadas a los objetivos de la institución, ¿Qué necesitan?, ¿Qué desean?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Concluyendo así, que las organizaciones tanto privadas como públicas deberán entender y comprender el comportamiento y necesidades de sus clientes de tal manera que se logre la fidelización del mismo.

La calidad de atención al cliente, es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona.

Este problema, se ve reflejado en muchos aspectos, pero principalmente el financiero y del volumen de consumo de los servicios, pues gradualmente cuando no se cautiva el cliente, es decir la administración no está empleando, ejecutando, planeando y materializando las políticas de atención al cliente adecuadas para la satisfacción del cliente.

El desarrollo de este trabajo busca conocer y entender la situación actual del GAD Provincial de Pichincha con sede Puerto Quito en la Dirección Zonal Noroccidente, Puerto Quito; en el área de atención al cliente realizando un estudio del entorno tanto interno como externo de la institución. Una vez concluido este análisis se pretende realizar una propuesta de mejoramiento de este proceso y finalmente estructurar la propuesta de mejoramiento.

A nivel mundial siempre ha existido la necesidad de mantener capacitado al personal que conforma una organización, en la cual su personal siempre debe estar adquiriendo nuevos conocimientos y metodologías para un mejor desempeño de sus labores, por esta razón una capacitación siempre debe estar relacionada con las habilidades, conocimiento y las estrategias necesarias para realizar un trabajo determinado, obteniendo un alcance de nuevas habilidades del personal, como la presentación de ideas innovadoras, y la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas y estilos particulares de como interactuar con los clientes de una institución.

Actualmente existe ineficiencia e inadecuado procesos en la calidad de servicio al cliente y en la atención personalizada por parte del cliente, la dificultad que se presenta en el servicio es por la falta de conocimiento, el personal contratado no responde los requerimientos que se presenta a diario el trámite, se encuentra incapacitado y no es apto para atender oportunamente las necesidades que la ciudadanía son visitada a diario, además se presentan muchos quejas y reclamos dentro de la entidad pública.

La situación de las causas que ocurren en nuestro cantón es por no existir un programa recurrente de capacitación, recursos limitados y por la baja proceso del servicio que presenta este tipo de proyecto, es precisamente importante el mejoramiento de procesos de atención al cliente, que nos ayuda a enfocar, analizar y planificar en el proceso y adecuado atención que concurren en el crecimiento de la demanda en esta localidad, en los cuales no existen procesos de buena calidad que nos ayuda a planificar y organizar los diferentes tipos de procesos en atención al cliente, por consiguientes se ha delatado la inexistencia de un mejoramiento que se dedica exclusivamente a brindar servicios de buena calidad con excelencia y eficaz dentro de la institución .

Ante esta causa detallada surgen un sinnúmero de efectos, en los cuales podemos detallar la dificultad en los procesos de atención al cliente e ingresos de requerimientos inapropiados. La consecuencia que se encuentra en los problemas, por efecto, en la ineficiencia de la prestación del servicio que presenta trámites pertinentes, esto implica que se efectúan los trámites y requerimiento de manera deficiente.

Se elaborará un proyecto de mejoramiento de procesos en la atención al cliente en función a las necesidades que se requieren para cumplir con la normativa que la Dirección Zonal Noroccidente, Puerto Quito pueda aplicar de una manera optimizada y en donde se atenderá y ofrecerá un servicio de muy buena calidad que se beneficiarán a todas las comunidades y aldeaños que nos visitan en diferentes sectores y recintos pertenecientes al cantón Puerto Quito y a toda la población que nos permite cumplir con las metas planteadas para obtener y brindar un servicio eficiente, con alto rendimiento y calidad, sirviendo día a día a las comunidades que nos visitan, generando la calidad, con resultados de excelencia, logrando cumplir con las expectativas logrando la satisfacción en cada uno de los procesos que esta institución necesita para obtener un grado de alto nivel de

posicionamiento de empresa pública que es el GAD Provincial de Pichincha con sede del cantón Puerto Quito.

### **Formulación de Problema**

¿Existe un deficiente nivel en el proceso de atención al cliente, en la Dirección Zonal del Noroccidente Puerto Quito?

### **Objetivo General**

Elaborar el mejoramiento de procesos en la atención al cliente de la Dirección Zonal del Noroccidente Puerto Quito, utilizando técnicas de procedimientos y fichas de indicadores de evaluación que permita mejorar la calidad del servicio de atención a los clientes.

### **Objetivo Específico**

- Fundamentar teóricamente el mejoramiento de procesos del servicio al cliente, revisando y aplicando los componentes necesarios que la institución requiere.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual, mediante encuestas y entrevistas que involucre al cliente y al personal de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito.
- Diseñar técnicas de procedimientos enmarcada en el diagnóstico, organización, del servicio de atención al cliente en la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito.

### **Idea a Defender**

El mejoramiento de procesos en la atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, permitirá la eficacia en la atención al cliente.

### **La Justificación**

El proyecto de mejoramiento, es importante realizar y presentar la propuesta, porque ayudará a los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha con sede Puerto Quito de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito para el área de Recepción de Atención al Cliente de la Dirección Zonal de Puerto Quito y con



este diagnóstico, el personal puede estar totalmente motivado y que se desarrolle en un alto nivel de desempeño laboral.

Es viable el proyecto de mejoramiento de procesos de atención al cliente, porque ha sido diagnosticado la imagen institucional y como también se puede obtener con el apoyo del Analista de Talento Humano de la Dirección Zonal, para que se pueda resolver los problemas que está presentando dentro de la organización, además, los servidores de la provincia de Pichincha están diseñando a realizar mejoras de procesos, estratégico y dispuestos a realizar cambios necesarios para el progreso de la calidad de atención prioritaria para esta sede de Puerto Quito y al nivel territorial del GAD de la Provincia de Pichincha.

Es fundamental ponerle en marcha la presentación de Mejoramiento de procesos para la atención al cliente y que nos permite mejorar en todos los trámites pertinentes y de manera muy adecuados, que permiten que el personal de la Dirección Zonal de Noroccidente, este en la capacidad de tomar decisiones, soluciones problemas, conflictos, así como también estarán motivados, con ideas innovadoras, dispuestos a adquirir nuevos conocimientos en beneficio personal y de la organización, incrementando su autoestima.

Tendrá impacto porque mediante la utilización de estrategias, se fortalecerá habilidades y competencias, que servirá para cambiar y corregir deficiencias encontradas en la recepción de la Dirección Zonal de Noroccidente, proporcionando al usuario un servicio de excelencia.

Hoy en día es de gran importancia que las empresas públicas y organizaciones independientemente, así como el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha de cuál, sea el giro del servicio y que fortalezcan mediante estrategias y políticas del servicio calidad que están dan a sus clientes muy importantes de tal manera que sean capaces de ser cada vez más competitivas y así puedan enfrentarse a los cambios constantes del mundo empresarial actual.

Además, no se debe descuidar del personal que contribuye a que estos objetivos se lleven a cabo, es de igual relevancia que lo antes mencionado y contar con empleados capacitados y comprometidos con sus labores hacen que se entregue un servicio de calidad.

Esto con la finalidad de responder eficaz y oportunamente a las necesidades cambiantes del cliente.

En vista de esta situación que existe en la Dirección Zonal Noroccidente de Puerto Quito una ventaja competitiva que es la demanda que van llegando en el proceso de atender al cliente conforme va aumentando y de acuerdo el número de trámites, es importante realizar un diagnóstico que se enfoque a mejorar el área de recepción al usuario y alcanzar la máxima satisfacción.

Dadas las circunstancias, un mejoramiento de procesos de atención al cliente, que se cubrirá una gran porción de porcentaje de encuestas en donde el cliente proporciona la calificación precisa en los resultados y a la vez generar nuevas alternativas de servicio de atención al cliente, para poder detectar a las personas directa e indirecta que se encuentran realizando trámites que sus necesidades lo amerita y así como también estará involucradas con el servicios que se encuentra dentro de la institución y que produce en mejora la atención en el sector público.

Además, permitirá la integración de muchas comunidades que nos visitas día a día a nuestra institución gracias a ellos nos deposita y confía en nuestra calidad de atender todos tipos de requerimiento y en futuras para que disfrutes este servicio que sería muy importante desarrollar con nuevas iniciativas de organización, aumentar la productividad para el alcance de todos los que habitan en este cantón.

Este proyecto de mejoramiento de atención al cliente, beneficiará a la Dirección Zonal de Noroccidente de Puerto Quito, porque ganará prestigio y confiabilidad como Institución Pública que es el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha y en conjuntos con todos los servidores del Noroccidente, y así llevar día a día el procesos que la institución viene realizando las actividades pertinentes, como también se mejorará su desempeño laboral, incrementando su confianza, autoestima y finalmente el usuario que nos visitan diariamente y es por ello que recibirá un mejor servicio muy eficiente y de calidad, logrando cumplir con sus obligaciones ante una Institución Pública que presta servicios a la ciudadanía que es la Provincia de Pichincha.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Contextualización del espacio temporal del problema**

##### **1.1.1. Macro**

El Decreto Ejecutivo N° 726, publicado en el Registro Oficial Nro. 433 del 25 de abril de 2011 que dispone en su Artículo 3 lo siguiente:

Este decreto trata básicamente que las instituciones de carácter público contaran en su estructura orgánica con diferentes unidades, permitiendo que los proyectos que en estas se ejecutan de forma eficiente y eficaz.

En las instituciones Públicas del Ecuador, por ser un país multicultural el Estado orienta también sus esfuerzos a que las diferentes culturas sean incluidas en la mejora de atención al cliente, debido a que por la mencionada diversidad se requiere establecer estrategias que se acoplen y satisfagan las necesidades de este grupo de personas, velando así por la inclusión social de las mismas.

Además, son único criterio, además de los políticos y técnicos, que debe tener la Administración Pública para planear y programar los servicios en atención al cliente. Son pocos los gobiernos que se preocupan de las necesidades, expectativas de los clientes y su percepción del mismo, de tal manera que puedan detectar y evidenciar desvíos y oportunidades de mejora. Actualmente existen decretos y leyes nacionales y provinciales que abordan temas tales como Modernización del Estado y Calidad del Servicio, así como optimizar el tiempo de espera y poniendo énfasis en lo planteado anteriormente para lograr el servicio de calidad en el sector público.

##### **1.1.2. Meso**

En la Provincia de Pichincha, las Instituciones Públicas del Estado, prestan servicio a sus clientes, a través de los funcionarios públicos asignados a determinadas dependencias, es decir el acceso de los clientes o usuarios a los servicios, antes del

desarrollo tecnológico especialmente el internet siempre fue directo y personal a través de las ventanillas, pero a la incorporación de la tecnología informática, los funcionarios públicos encargados de brindar este servicio en lo referente a recepción de documentos o trámites de cualquier naturaleza, no están en las mismas condiciones de conocimiento y capacitación respecto de sus actividades laborales cotidianas. (Ayala Alvarado, 2010, pág. 25).

En consecuencia, según el análisis se puede decir que, al no existir un programa de capacitación de los empleados asignado al servicio al cliente, se puede afirmar que no se ha establecido una política de estado, que permita una constante evaluación del personal como tampoco un control permanente del trabajo realizado, considerando que, en la LOSEP, si están determinadas evaluaciones periódicas.

La falta de capacitación en las diferentes áreas produce en los servidores públicos una desmotivación profunda, ya que ven truncadas las expectativas de desarrollo laboral, no se puede determinar con exactitud que desde el aparato del Instituto del Estado Ecuatoriano exista un verdadero plan de capacitación un claro ejemplo de ello es que el SECAP, que es la Institución Pública encargada de la capacitación y aprobación de dichos certificados, para que los funcionarios puedan dar una atención eficiente y eficaz a los clientes.

### **1.1.3. Micro**

La población del cantón Puerto Quito es de 20.445 (INEC, censo 2010). La población es relativamente joven abarcando aproximadamente el 45% entre edades de 5 a 25 años de edad. Los flujos migratorios son por razones de estudio, posibilidades de trabajo y empleo, buscando su desarrollo personal y de su familia, también por encontrar y desarrolla fuentes de producción, satisfacción económica y social.

Está ubicado a 143 kilómetros del noroccidente de Quito. Es uno de los destinos turísticos de la denominada Ruta de los Quito-Caras, donde los turistas pueden disfrutar de: ecoturismo comunitario, de aventura o de descanso en los balnearios,

así como conocer hermosas cascadas. (Gobierno de la Provincia de Pichincha, 2002)

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, con sede en Puerto Quito de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, se consideran a los clientes que frecuenta en la zona y de acuerdo a la tecnología implementada en esta Dirección.

Esta situación generalmente ha creado a prestar un servicio de atención al cliente y con este proyecto de mejoramiento de procesos de atención al cliente se determinará un diagnóstico de la actual situación y proponer que mejoramiento de procesos se lo aplicará en base a los componentes y herramientas necesarias para poder optimizar recursos materiales y además a todos los usuarios que nos visitarán se pueda atender el servicio rápido y oportuno.

En el sector norte del cantón, existen muchas demanda de usuarios que nos visitan a la oficinas a presentar trámites para poder beneficiar las necesidades y el alcance que ellos requieren, por lo tanto la Dirección Zonal Noroccidente ha puesto en marcha un mejoramiento en el procesos de atención al cliente para lograr un servicio de alta calidad aplicando una estrategia de sistema para optimizar todos los procesos que se están receptado diariamente y poder atender oportunamente los requerimientos presentados por partes de los clientes.

Es por ello que el presente trabajo se determina en proponer de un proceso adecuado, eficiente y optimizando los procedimientos con mayor rapidez logrando con el menor tiempo posibles en todas las actividades que presta esta institución que es la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, para así brindar un marco de diagnóstico para el levantamiento de todos los procesos que en esta Dirección requiere ser atendida con mayor recursos necesarios y poder establecer medidas de atención al clientes, como también, el estado actual que se encuentra para la atención del servicio al cliente perteneciente a la Dirección Zonal Noroccidente de Puerto Quito.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha propone a la Dirección Zonal Puerto Quito para que se realiza un levantamiento de procesos de atención al cliente y diagnosticar en qué posición se ubica para enfrente las condiciones y superar

las expectativas del cliente, para así poder detectar desvío y tener la posibilidad de corregirlos a partir de una retroalimentación positiva en poder colocar una mejora atención a la ciudadanía logrando el resultado en la atención inmediata para todo el público en general y así llevar un ente positivismo aplicando con la responsabilidad en beneficio a todas las ciudadanías.

## **1.2. Investigaciones Previas**

**1.2.1.** En la tesis de Graciela Villacís Barriga titulada *“La calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente en el Departamento Comercial de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”* del año 2012; la autora afirma que:

El servicio de calidad de cualquier organización se basa fundamentalmente en el factor humano, es decir, en el compromiso firme y activo de todos los funcionarios y empleados en el objetivo de la calidad. Es preciso establecer una dinámica de calidad que monopolice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización hacia la misma (Villacís, 2012, pág. 108).

Según la conclusión de la autora, es necesario direccionar la atención al factor humano de la organización siendo estos ejes principales del desarrollo óptimo de los procesos, las funciones deben ser planificadas y sistemáticas para obtener la eficiencia adecuada de la atención al cliente, es importante que el servicio va estar en constantemente satisfaciendo en todos los requerimientos que se presenta por parte de los clientes, así como también en el proceso de entrega de información inmediata de manera que el cliente esté satisfecho con el servicio que se le ofrece.

**1.2.2.** En la Tesis de Romel Ayala Rodríguez, titulada en *“Evaluación de la calidad de los servicios en la ciudad del conocimiento Yachay y su incidencia en la satisfacción a los usuarios”* desarrollada en año 2018 como tesis de pregrado en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, en donde afirman que:

“La administración de CC Yachay debe priorizar las necesidades de las personas, estudiantes, y docentes, que conforman y son actores principales de Yachay, evaluando periódicamente su nivel de satisfacción” (Ayala, 2018, pág. 111).

En la Dirección Zonal Noroccidente se deberá aplicar estrategias de mejoramiento de la comunicación interna de mejora y ofrecer un servicio oportuno sin dilataciones, además la empresa deberá incrementar un proceso de mejor atención y optimizar el tiempo de espera y atención prioritario para llevar a cabo una mejor calidad de servicios mediante método de observación para lograr que todos los servicios proporcionados al usuario estén de formas satisfechos.

**1.2.3.** En la tesis de María Fernanda Poma y Giovanni Santiago Guayasamín titulada *“Propuesta para mejorar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón a la Comunidad”*, del año 2012; Los autores señalan que:

Una vez realizado los análisis tanto del cliente interno como externo se evidencia que los puntos críticos son: La demora y el exceso de trámites en la AZCA, así como la falta de información que se le brinda al cliente, otro factor importantes que se destacan es la falta de una infraestructura propia con espacios funcionales, además se evidencio que el cliente internos está descontento por la falta de incentivos económicos y la capacitación que percibe. (Poma & Guayasamín, 2012, pág. 130).

En referencia a lo mencionado por los autores se puede evidenciar y comprobar que un buen servicio es sumamente importante para una empresa del estado siempre considerando buscar lograr el grado de satisfacción a los clientes buscando una estrategia, comodidad, garantía, calidad y confianza para obtener una eficiencia del servicio brindado.

**1.2.4.** En la Tesis de Esthela Ortiz Guerrero y Viviana Guachamin titulada *“Modelo de Gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente en tres sucursales principales del Registro Civil de la ciudad de Quito 2014-2015”* Los autores afirman que:

La falta de un proceso de inducción y capacitación hacia los servidores involucrados en la atención al usuario la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación de las tres sucursales principales ubicadas en la ciudad de Quito, influye en el mal servicio al usuario. (Ortiz & Guachamín, 2015, pág. 111).

El servicio al cliente según la investigación mencionada, puede mejorarse a partir de la preparación del personal a cargo, esto implica que el proceso de talento humano como la selección, inducción y capacitaciones al personal. En base al clima organizacional ejercer un ámbito laboral dentro de una organización lo que se requiere una buena condición de trabajo para enfrentar el éxito de la competencia aprovechando al máximo los recursos tecnológicos, humanos y materiales que puede disponer a un logro en la en una organización de programas, planes y objetivos.

### **1.3. Cuerpo Teórico – Conceptual**

#### **1.3.1. Proceso**

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas (Intervinientes) desarrollan para hacer llegar una Salida a un Destinatario a partir de unos recursos que se utilizan (Recursos amortizables que necesitan emplear los intervinientes) o bien se consumen (Entradas al proceso). (Harrington, 1991, pág. 9).

Esta investigación se encuentra enfocada en los procesos de servicio al usuario, de acuerdo al autor, un proceso toma recursos para generar resultados, así como la realización de una actividad para lograr una salida de proceso satisfactorio en la Dirección Zonal Noroccidente, los procedimientos que se encuentran vinculados al servicio al usuario, por lo tanto, la investigación deberá obtener resultados sobre la conformidad del usuario con la eficacia con los que fueron atendidos recibido y encontrar una respuesta definitivo en la atención a sus requerimientos y solución que se presentan en cada área de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito.



## El proceso tiene la capacidad para transformar unas entradas en salidas



*Figura 1: Proceso*  
*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### Descripción de Proceso

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, primero describirlo adecuadamente, los elementos que se va a describir el proceso son:

- ✓ Salida y flujo de salida de proceso
- ✓ Destinatarios del flujo de salida
- ✓ Los Intervinientes de proceso
- ✓ Secuencia de actividades de proceso
- ✓ Recursos
- ✓ Indicadores

### Mejoramiento de Procesos

(Harrington Ponce, 2015), Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (pág. 36).

El presente proyecto busca a través del desarrollo de mejora de los procesos de atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente, generar solución a los problemas identificados. En el plan se propondrá acciones que permitan alcanzar objetivos previamente establecidos a partir del diagnóstico de la situación actual de los procesos involucrados, para lo cual se asignará los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.

### **1.3.2. Mejora de Proceso**

Para mejorar un proceso, significa: “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. (Harrington, 1997, pág. 23).

El desarrollo de este análisis propone la reestructura de procesos del servicio al cliente en la Dirección Zonal Noroccidente, Puerto Quito, es necesaria la evaluación de los mismos y la identificación de los procesos a mejorar realizando un análisis interno.

### **1.3.3. Mejora Continua**

El Mejoramiento Continuo, se define como “Un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.” (Harrington, 1997, págs. 20-21).

Una vez interrelacionado cada los plantea Juran, elemento que minimiza la posibilidad de generar servicios defectuosos, mantendrá una constante retroalimentación que propenderá, como nos por la mejora continua del mismo y cumplir con las necesidades del usuario. (Fontalvo, 2005, pág. 35).

En la Dirección Zonal Noroccidente de Puerto Quito, se aplicará estrategia de mejora para cada una de las áreas que realizan procesos de actividades y tras analizar los dos autores se hacen referentes que los trabajos nos resultaron para poder identificar métodos y técnicas de evaluar los diferentes procesos continuos con el fin de obtener un mejoramiento de calidad, eficiencia y logros de cada meta propuesto.

### **Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo**

#### **Ventajas**

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles

- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

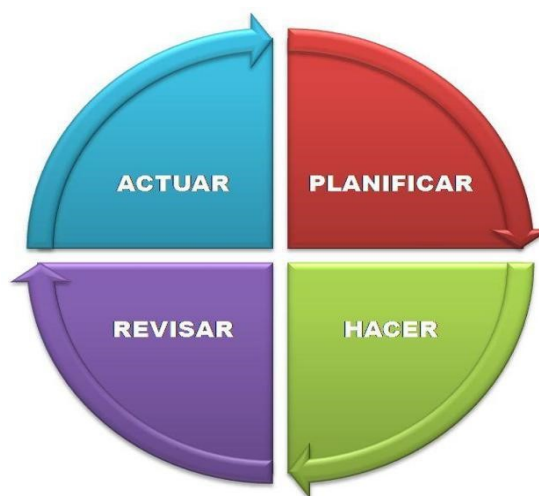
### Desventajas

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- Hay que hacer inversiones importantes.

### Paso para Mejorar un Proceso

Según: (Deming Álvarez, 2007), empleó el ciclo PHVA (PDCA) Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. El ciclo de PDCA es un ciclo infinito que consta de cuatro etapas que son: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Action), las misma que se aprecian en la figura, (pág. 10).

Este sencillo método de trabajo es una herramienta clave para el desarrollo de los sistemas de procesos.



*Figura 2: Metodología PDCA – Ciclo Deming*

## **Mejoramiento de Procesos de Atención al Cliente**

La propuesta de Mejoramiento de procesos de atención al cliente es prioritaria, un servicio es recomendable buscar “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” según actor de acuerdo a (Navarro, 2013, pág. 18).

En el ámbito laboral de la Dirección Zonal Noroccidente, existen diversa teoría según los actores indica que, se plantea unas series de conceptos relacionado al usuario es importante aplicar la satisfacción y las necesidades que los usuarios requieren ser atendido de manera prioritario, esta propuesta de Plan nos llevará a cabo de mejorar y crear una expectativa de usuario que sea superior a la que los competidores puedan crear.

### **Objetivos del Mejoramiento de Procesos**

La reestructuración de procesos en toda institución cumple con varios propósitos que aportan a la institución, de acuerdo a (Gómez, 2012), los objetivos de la reestructuración son:

- ✓ Como objetivo primordial es lograra conseguir resultados de calidad, mediante la satisfacción total del usuario.
- ✓ Obtener mayor productividad eliminando al máximo posible los costos internos de las actividades que no aportan valor alguno.
- ✓ Lograr que el usuario se sienta identificado con la institución de manera que este tenga la intención de seguir prefiriendo el servicio.
- ✓ Introducir o adicionar nuevas novedades al servicio, de bajo precio, y que este se identifique con facilidad por el usuario. (pág. 23).

### **Beneficios del Mejoramiento de Procesos**

- Suprimir tareas que no aporten valor a los procesos y evitar de esta manera que las funciones se dupliquen. Además, orientar las necesidades del usuario con las estrategias de la institución.
- Ofrecer un servicio de excelencia (bienes y servicios).

- Aumentar la aceptación del usuario.
- Incrementar la productividad de las organizaciones, con el mínimo costo. (Gómez, 2012, pág. 23).

Mediante el diseño del presente proyecto de investigación para el mejoramiento de proceso en la atención al cliente para la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, se pretende visualizar, aplicar y brindar beneficios, que permita que las tareas realizadas día a día mejoren con esta propuesta en especial las enfocadas el usuario externo, mejorando la prestación del servicio.

#### **1.3.4. Servicio al Cliente**

"El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos". (Harrington Ponce, 2015, pág. 36).

Se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "Ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita (Velandia Najjar, 2007, pág. 30).

El servicio al cliente en el sector público de la Dirección Zonal Noroccidente, Puerto Quito, generara en el usuario aceptación. De tal manera en el número de reclamos atendidos se reduzcan gracias a la gestión y propuesta realizada y contribuya y aporte a la Ley del servicio al cliente.

#### **Mejoramiento del Servicio al Cliente**

El mejoramiento en el servicio o servicio al usuario busca alcanzar que una persona que haya adquirido los servicios de la institución, se fidelice con la organización, es decir, el cliente realiza las compras con frecuencia. (Garza Obando, 2010, pág. 33).

La atención al usuario en cada uno de sus etapas está orientada a buscar y entender las principales necesidades de este, estableciendo las estrategias que contribuyan a lograr la satisfacción total del usuario, recordando que un cliente satisfecho hará y traerá consigo un mayor número de personas que requieran el servicio.

## **Servicio**

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (Kotler Duquer, 2016, pág. 29)

Según se define en la norma ISO 9000 versión 2000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario: “Un servicio es también el resultado de un proceso”.

El servicio es un método que se aplica y prestan servicios en la instituciones públicas y privadas con el propósito de lograr y captar cliente, cuya actividad se basan en realizar prestar todos los servicios que una organización, con este servicio la Dirección Zonal Noroccidente de Puerto Quito presta su servicio en función a las necesidades que el cliente requiere ser atendido.

## **Calidad de Servicio**

(Pérez, 2015), menciona que: “Las empresas pueden conseguir la calidad del servicio en la atención al cliente”. Para cumplir esta meta es necesario comprender qué se entiende por calidad y por servicio. (pág. 43).

La Dirección Zonal Noroccidente aplicará técnicas para prestar un servicio de calidad que se logre la satisfacción a los usuarios que nos visitan diariamente, así como también atender prioritariamente las necesidades que ellos ameritan.

## **El servicio de calidad se representa de la manera muy expectativa**



*Figura 3: Servicio de Calidad  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

## **Cliente**

El cliente es un factor muy importante en el negocio de una organización, que nos permite que una empresa genera rentabilidad de los negocios, así como se dedica a ofertar servicio o producto de alto nivel competitivo, además, es el éxito de la empresa que demandan sus productos de calidad para atraer muchos clientes en beneficio de todas las que habitan a nivel mundial.

## **Cliente Interno**

Cuando se habla de cliente interno nos referimos a aquellos que intervienen en el desarrollo de nuestro producto o servicio. Son nuestros empleados, colaboradores y proveedores y otros.

## **Cliente Externo**

Los clientes externos son aquellos que pagan por obtener los bienes o servicios de la organización. A la hora de clasificarlos podemos dividirlos en distintos perfiles y tipología de clientes externos.

## **Tipos de Clientes**

Un cliente es aquella organización, empresa o persona que, a partir de un pago, accede a un bien o servicio deseado. Estos pueden clasificarse de múltiples maneras, una forma de hacerlo es la siguiente:

## **Satisfacción del Cliente**

- **Insatisfechos:** los clientes de esta clase son los que consideran al producto, servicio o empresa, por debajo de sus expectativas. Esto los lleva a elegir un nuevo vendedor para la próxima compra que precisen hacer.
- **Satisfechos:** estos son los clientes cuyas expectativas coinciden con la calidad del servicio o producto y de la empresa. Las personas satisfechas sólo cambian de marca si otra les ofrece una oferta tentadora, si no, son fieles a la marca que cumplió con sus expectativas.
- **Complacidos:** para estos clientes, la calidad del servicio o producto y el de la empresa se encuentran por encima de sus expectativas. Lo que esto ocasiona es lealtad y afinidad con el producto que no sólo racional, sino también emocional.

### 1.3.5. Mapeo de Procesos

De acuerdo con (Chavez, 2012), "A los procesos también se los puede definir como una actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entradas), le agregan valor a este (se genera un cambio) y proporciona un producto o servicio (resultado)" (pág. 14), de acuerdo a lo siguiente:

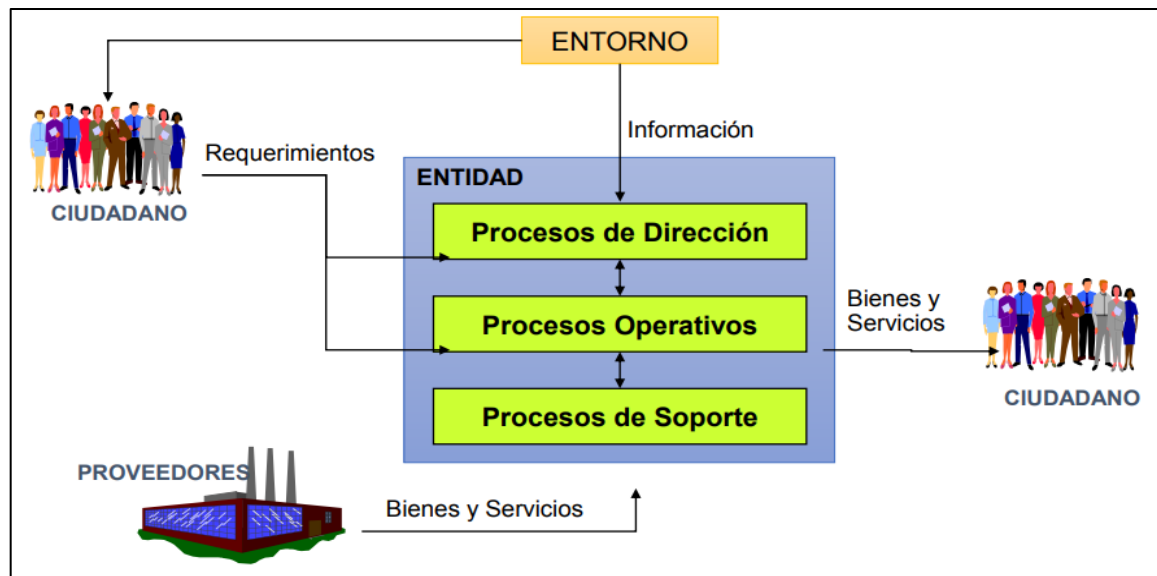


Figura 4: Mapeo de procesos de servicio público. Fuente. SENCICO.

### Estructura de un Programa de Mejora

La estructura de un programa de mejora estará compuesta de la justificación, de la misión y demás componentes que dan forma y sentido a la propuesta. (Berry Cano, 2009).

En base al análisis realizado se optó de acuerdo a la revisión, acogerse a la información que se requiere para lograr los objetivos del programa de mejora, velando por ofrecer un servicio de o de calidad, en donde se debe aplicar un Plan estratégico, el Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos.

### 1.3.6. Cadena de Valor

(Porter, 2012). La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite



examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (pág. 43).

Es importante realizar una cadena de valor dentro del servicio al cliente para obtener un resultado favorable y poder diagnosticar el proceso que esta institución requieren y aplicar las actividades y el procedimiento de cada uno que se está desarrollando en cada proceso.

### **Descripción de La Cadena de Valor**

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando la cadena de valor, como se puede ver en la figura que se muestra a al final del artículo.

### **Modelo de la cadena de Valor según Michael Porter**



*Figura 5: La Cadena de Valor*

### 1.3.7. Diagrama de Flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso se representa por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

### Diagrama de Procesos

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.

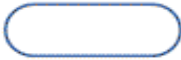
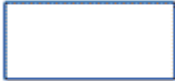


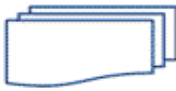





SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		<b>Documento:</b> Documento utilizado en el proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		<b>Inspección / Firma:</b> Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	<b>Conector de un Proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	<b>Base de Datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo:</b> Indica el sentido del flujo del proceso.

Figura 6: Diagramación de Proceso

La representación gráfica facilita el análisis, cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en las actividades discretas que tiene en una organización.

### 1.3.8. Indicadores de Gestión

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

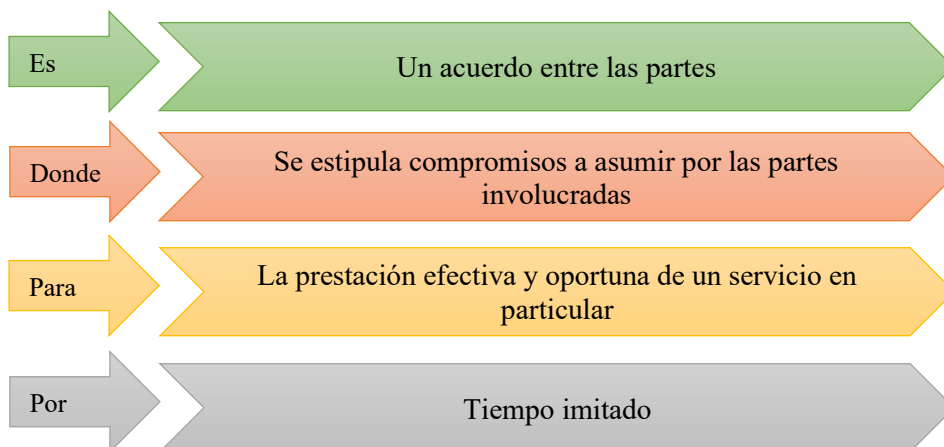
Para poder trabajar con los indicadores, la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, debe establecer todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso que nos permiten obtener los resultados de acuerdo a la información proporcionada por los clientes.

### 1.3.9. Normativa Acuerdo de nivel de Servicio (ANS)

La presente Normativa permite acuerdos sobre las normas de un servicio o producto, se desarrolla mediante contrato formal, su fin es que la empresa logre cumplir con los pactos y acuerdos que se plantean para el desarrollo de sus misión y visión empresarial.

#### Entre sus cláusulas tenemos:

- Determinar el servicio con su respectiva especificación
- Describir lo que no se incluye en el servicio o producto
- Duración y condiciones del contrato con el fin de alargarlo
- Procedimientos de seguridad
- Términos de tarifa y formas de pagos
- Informe del servicio y feedback
- Definición de responsabilidades entre ambas partes
- Descripción de las condiciones del servicio
- Sanciones en caso de incumplimiento



*Figura 7: ¿Qué es un ANS?*

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque Metodológico de la Investigación

La presente investigación es de tipo cuantitativo, se recolectará y analizará información respecto a las variables objeto de estudio, con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas. (Bonilla & Rodríguez, 2005) menciona que el enfoque cuantitativo parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, que permiten formular hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. (...) Durante este paso se busca contrastar los resultados empíricos con el marco conceptual que fundamenta el proceso deductivo, con miras de aceptar o rechazar las hipótesis. (pág. 84).

##### 2.1.1. Investigación Descriptiva

En esta investigación nos permitirá entender el grado de aceptación de los usuarios, y otras características que van compuestas en la investigación, esta información nos ayudará a observar la inexistencia de atención al usuario, como también a establecer directrices de ofertar de nuestro servicio.

##### 2.1.2. Investigación Exploratoria

En esta etapa se examinará a fondo todo lo referente al usuario logrando tener un enfoque profundo y poder aplicar a nuestra entidad, así como también se investigará acerca sobre los niveles de excelencia de los procesos de la Dirección Zonal Noroccidente.

##### 2.1.3. Investigación de Campo

En la investigación de campo nos permitirá conocer una observación directa mediante una encuesta con una serie de preguntas a un determinado grupo de personas de la zona rural, obteniendo así información detallada y precisa que será analizada estadísticamente con la finalidad de identificar las opiniones y recomendaciones por parte del cliente.

#### **2.1.4. Segmentación del Mercado**

##### **a) Variables Geográficas**

- Provincia: Pichincha
- Cantón: Puerto Quito
- Área Urbana consolidada
- 97 recintos zona rural
- Dimensiones aproximadas: 140 km de longitud en dirección

##### **a) Variables Demográficas**

- A nivel general del cantón Puerto Quito tiene 20.445 habitantes cabecera cantonal de Puerto Quito, según Censo 2010.
- Sexo: Hombres y mujeres
- Edad: de 17 a 65 años

#### **Perfil del Segmento de Mercado**

Se acoge a hombres y mujeres entre 17 a 65 años que viven en el sector rural perteneciente a la cabecera cantonal de diferentes zonas socioeconómico que asisten a la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito a solicitar servicios, de acuerdo el capítulo tercero desde el artículo 251 hasta el artículo 274, de la Constitución de la República del Ecuador, donde trata las competencias de los GAD's Provincial.

#### **2.2. Población**

El total de habitantes del Cantón Puerto Quito provincia de Pichincha, lo cual consta con una población general aproximada de 20.445 habitantes según el censo del INEC 2010, en la población, además, para este tipo de investigativo se determinará en el sector Rural por 16.576 habitante, que representa a un 67,60% en la cual se obtiene como resultados favorables.

Detallamos las características del cantón Puerto Quito, lo cual posee una superficie de 640.7 km cuadrados ubicado al Noroccidente de la Provincia de Pichincha, su altitud al nivel del mar es de 120 a 160 metros. Localizada en los límites; Norte con la provincia de

Esmeraldas e Imbabura, al Sur Santo Domingo de los Tsáchilas, al Este Pedro Vicente Maldonado y al Oeste Provincia de Esmeraldas.

### 2.2.1. Segmentación Demográfica:

**Edad:** Se considera que las personas hasta los 16 años no cumplirán con ciertos requisitos para ejercer gestiones, se toma en cuenta la edad de la población del cantón Puerto Quito, debido a que las personas quienes harán uso del servicio de atención al cliente.

*Tabla 1: Segmentación demográfica por edad*

<b>EDADES EN AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>	<b>HABITANTES</b>
15-19	9,30%	2216,28
20-24	9,60%	2287,78
25-29	9,30%	2216,28
30-34	8,10%	1930,31
35-39	7%	1668,17
40-44	6%	1429,86
45-49	5,50%	1310,71
50-54	4,40%	1048,56
55-59	2,8%	667,27
60-64	2,3%	548,11
65-69	1,8%	428,96
70-74	1,5%	369,38
<b>TOTAL HABITANTES</b>	<b>67,60%</b>	<b>16,576</b>

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)*

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### 2.2.2. Unidades de Estudios

El análisis del presente proyecto de investigación es in situ o de campo, según (Mantilla, 2014) “es la unidad que deseamos obtener información estadística” (pág. 83). El levantamiento de información se lo realizará en la zona rural, ubicada en el cantón Puerto Quito.

### 2.2.3. Cálculo de la Población Finita

Para obtener la muestra realizaremos con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 N * P * Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 P * Q}$$

**Tabla 2:** Determinación de la muestra poblacional de los usuarios del sector rural

Variables	Significado	Valor		
N	Total Población estimada			
Z	Nivel de confianza	95%	16,576	1.96
E	Error muestral	5%		0.05
P	Probabilidad a favor	50%		0.50
Q	Probabilidad en contra	50%		0.50
N	Tamaño de la muestra	¿?		¿?

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2010)*

### 2.3. Muestra

De toda la población hemos determinado tomar una muestra porcentual del 68% de la población reducido, en la cual nos enfocamos a los demandantes claves quienes nos visitarían a nuestra oficina para quienes serán la representación específica, la cual nos arrojará resultados aproximados a la realidad de la demanda requerida, de esta manera poder lograr los resultados propuestos.

#### Procedimiento

$$n = \frac{(1,96)^2 16.576 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 (16.576 - 1) + (1,96)^2 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{15.92}{42.40} * 0.375 * 100 = 37.5 / 0.10 = 375$$

n= 375

### **2.3.1. Análisis de la Muestra**

De acuerdo al resultado obtenido de la fórmula aplicada se logró una muestral de 375, lo que significa que a esta cantidad le emplearíamos en las encuestas la cual sería la cifra representativa del total de la población proporcional.

## **2.4. Métodos Empíricos y Técnicas Empleadas para la Recolección de la Información**

### **2.4.1. Fuentes de Información**

Con el fin de obtener datos concretos, es necesario realizar estas investigaciones que tendrá importancia en el proyecto.

### **2.4.2. Fuente Primaria**

Las investigaciones primarias se recolectarán a la zona rural del cantón Puerto Quito mediante encuesta a las personas a partir desde los 17 hasta los 65 años de edad.

### **2.4.3. Fuente Secundaria**

Censo del INEC: De esta fuente se obtuvo información importante para identificar y determinar el tamaño de la muestra.

## **2.5. Formas de Procesamiento de la Información obtenidas de la aplicación de los Métodos y Técnicas**

### **2.5.1. La Encuesta**

La encuesta es un fin o actividad para evaluar en nuestro cantón especialmente a la población de Puerto Quito del sector norte de la ciudad para determinar proyecciones y datos reales, nuestro propósito con esta encuesta será analizar en diferentes factores que relacionen la calidad del servicio en atención al cliente, como también alcanzar la meta de la encuesta, así mismo es acoger los resultados obtenidos para conocer el servicio la institución ofrece.



### 2.5.2. La Entrevista

Las entrevistas se realizarán al Director Zonal Noroccidente y al Líder de Talento Humano los mismo que deberán responder a través de una conversación formal, la entrevista se realizará en base a una plantilla que servirá de guía para el entrevistador con el objetivo de analizar la atención y servicio que están prestando y ofreciendo a la comunidad.

### 2.5.3. Resultados y Análisis Estadístico de la Encuesta

La encuesta realizada se presenta de formas de tablas presentando los resultados tabulados y en porcentajes estadísticos y de esta manera hacer un análisis crítico de las respuestas recibidas por partes de los usuarios que han sido encuestadas.

**Pregunta 1. ¿Cómo califica el servicio de atención al cliente que presta la Dirección Zonal Noroccidente?**

*Tabla 3: Calificación del servicio atendido*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Malo	112	30%
Regular	130	35%
Bueno	102	27%
Excelente	31	8%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** Como se ha manifestado la encuesta se dirigió a los usuarios que visitan a la oficina de la Dirección Zonal Noroccidente, obteniendo como resultado que la mayoría considera que es regular el servicio de atención a los usuarios, por lo tanto, esto evidencia que se debe mejorar la calidad de servicio al cliente.

**Pregunta 2. ¿Cómo califica el personal que se encuentra laborando en atención al cliente?**

*Tabla 4: Calificación al personal*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Malo	135	36%
Regular	119	32%
Bueno	88	24%
Excelente	33	8%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** De las personas encuestadas la mayoría manifiesta que es mala lo que representa que el personal que labora no califica para dar la atención a los clientes que visitan a la oficina perteneciente a la Dirección Zonal Noroccidente.

**Pregunta 3. ¿Cómo califica usted la atención que fue atendida de sus necesidades de nuestros servicios en la Dirección Zonal Noroccidente?**

*Tabla 5: Calificación en la atención atendida*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Malo	153	41%
Regular	104	28%
Bueno	88	24%
Excelente	30	8%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** Según los datos de las encuestas realizadas expresa que el mayor número de personas califican por mala su satisfacción al ser atendidos en la Dirección Zonal Noroccidente, seguido del siguiente resultado regularmente es insatisfecha la atención del servicio, por lo tanto, es indispensable mejorar la percepción del usuario respecto a la aceptación con los servicios que presta la institución.

**Pregunta 4. ¿Cómo califica el tiempo de espera que le brindó la respuesta a su necesidad la Dirección Zonal Noroccidente?**

*Tabla 6: Calificación al tiempo de espera*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Malo	143	38%
Regular	121	32%
Bueno	78	21%
Excelente	33	8%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** De acuerdo a las personas encuestadas califican como malo el tiempo de espera para poder tener respuesta a sus necesidades por los servicios que presta de la institución, dando a conocer que se debe optimizar los tiempos de servicio a los clientes.

**Pregunta 5. Con respecto al asesor que le atendió. ¿Cómo califica la calidad del servicio que fue atendido?**

*Tabla 7: Calificación al asesor que le atendió*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Malo	115	31%
Regular	171	46%
Bueno	75	20%
Excelente	14	3%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en un porcentaje mayor perciben la calidad del servicio con la que le atendió el asesor es regular y una cierta cantidad de personas dice que es mala, esto nos ayudará a establecer estrategia de mejorar la capacidad del personal que ofrece el servicio.

**Pregunta 6. El asesor que le atendió. ¿Le otorgó una solución inmediata?**

*Tabla 8: Otorgamiento de solución inmediata*

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluto	Relativa
Si	138	37%
No	237	63%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos de las personas encuestadas contestaron en su mayoría que no todos los requerimientos les otorgaron una solución inmediata a sus necesidades, por lo tanto, es indispensable aplicar iniciativa para atender dichas soluciones eficientes de los mismos para garantizar los servicios a los clientes.

**Pregunta 7. ¿Cree usted que la Dirección Zonal Noroccidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha, da cumplimiento a los servicios que le compete?**

*Tabla 9: Cumplimiento a los servicios de competencias*

Alternativa	Frecuencia	Frecuencia
	Absoluto	Relativa
Si	140	38%
No	235	62%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** De las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas determinan que en un porcentaje mayor consideran que la Dirección Zonal Noroccidente no da cumplimiento a los servicios que le compete, con este resultado la institución debe proceder a ofrecer un excelente servicio y cumplir dichos servicios que les compete.

**Pregunta 8. ¿Cree usted que la atención del servicio al cliente en la Dirección Zonal Noroccidente debe mejorar?**

*Tabla 10: Mejoramiento de atención al cliente*

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluto</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	285	76%
No	90	24%
<b>Total</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a la DZN.*

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que un número considerable de personas encuestadas consideran que si deben mejorar la atención de servicio a los clientes en la Dirección Zonal Noroccidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha.

#### **2.5.4. Resultados y Análisis de la Entrevista**

Entrevista dirigida a funcionarios de la Dirección Zonal Noroccidente del Consejo Provincial de Pichincha, con el fin de cualificar los procesos actuales de atención al cliente e identificar mejoras para incrementar su satisfacción.

##### **Entrevistado 1**

Guillermo Larrea – Asistente la Dirección Zonal del Noroccidente

##### **Entrevistador:**

Alberto Castillo Rodríguez

##### **Fecha:**

14 de enero del 2019

#### **Pregunta N.1. ¿Considera usted que los procesos de atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente están siendo ejecutado de manera eficiente?**

Lamentablemente no, porque no existen un manual de procesos en donde la institución pueda ejecutar y optimizar el proceso en la atención al cliente.

**Pregunta N.2. ¿Qué calificación le daría a la calidad del servicio al cliente en las dependencias de la Dirección Zonal Noroccidente?**

Regular

**Pregunta N.3. ¿Cree usted que el personal involucrado con la atención al cliente se encuentra debidamente capacitado?**

Lamentablemente no, ya que la Dirección Zonal de Noroccidente no cuenta con un plan de capacitación al personal.

**Pregunta N.4. ¿Considera pertinente el diseño de un proyecto de mejoramiento de procesos de atención al cliente en esta entidad?**

Si estoy de acuerdo, todo proyecto que sea para mejorar, es muy bueno para aplicar.

#### **Análisis de la Entrevista – Pregunta 1**

Para ser ejecutado el proceso de atención al cliente, es necesario que la institución realiza una normativa legal en donde se pueda diagnosticar que todo proceso deber ser aplicado de acuerdo a los parámetros que la institución establece.

#### **Análisis de la Entrevista – Pregunta 2**

Para una mejora atención al cliente y entregar una excelente calidad, la institución deberá aplicar estrategia de optimización en cada uno de las dependencias y tomar en cuenta que cada proceso deber ser atendida de manera oportuno.

**Análisis de la Entrevista – Pregunta 3:** En esta área que presta servicio de atención al usuario, la Dirección de Talento Humano deberá cumplir normativas y reglamentos legal, además, es la obligación de capacitar constantemente al personal que se encuentra operativo dentro de es área, el incumplimiento de este reglamento, este será sancionado por la ley del servidor público.

**Análisis de la Entrevista – Pregunta 4:** Es importante realizar un proyecto de mejoramiento de procesos de atención al cliente, ya que nos sirve para poder comprender, analizar, optimizar y aplicar todos los procesos que una entidad requiere para ser atendido de una manera muy eficiente y de calidad en el servicio que presta en esta entidad pública.

## **CAPÍTULO III**

### **MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA DIRECCIÓN ZONAL NOROCCIDENTE, PUERTO QUITO**

#### **3. PROPUESTA**

A continuación, se presenta la propuesta de mejoramiento de procesos críticos de atención al cliente para la Dirección Zonal de Noroccidente de Puerto Quito, se utilizará algunas herramientas de procesos que nos permiten observar y analizar el estado actual que la empresa se encuentra en un determinado proceso no adecuado, además, se realizará la propuesta mejorando con cambios estratégicos que la entidad requiere ser completamente mejorada y optimizada en cada una de las actividades.

#### **3.1. FASE I: ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO**

##### **3.1.1. Definir los Procesos Críticos**

Una vez elaborado el diagnóstico que permite conocer la situación actual de la organización, se realizar los procesos críticos de cada una de las áreas con sus respectivas descripciones y poder identificar los resultados no exitoso que tiene en esta organización.

Los inconvenientes registrados son:

##### **Área del Servicio al Cliente**

- ✓ Demasiada queja consecutiva
- ✓ El Servicio inadecuado
- ✓ Comunicación no entendible
- ✓ Trámite demoroso
- ✓ Reclamo
- ✓ No produce la calidad del servicio

##### **Área del Talento Humano**

- ✓ No capacita el personal

- ✓ No tiene un plan de capacitación
- ✓ Falta de recurso
- ✓ No es apropiado para llevar un control de personal
- ✓ Tráfico en el proceso de controlar el personal

### Área de Dirección Zonal

- ✓ Personal no capacitado
- ✓ Seguimiento inoportuno en la aprobación de trámite
- ✓ Incumplimiento de los valores
- ✓ Reorganización en el proceso de la empresa

*Tabla 11: Matriz de selección de los procesos críticos como herramienta.*

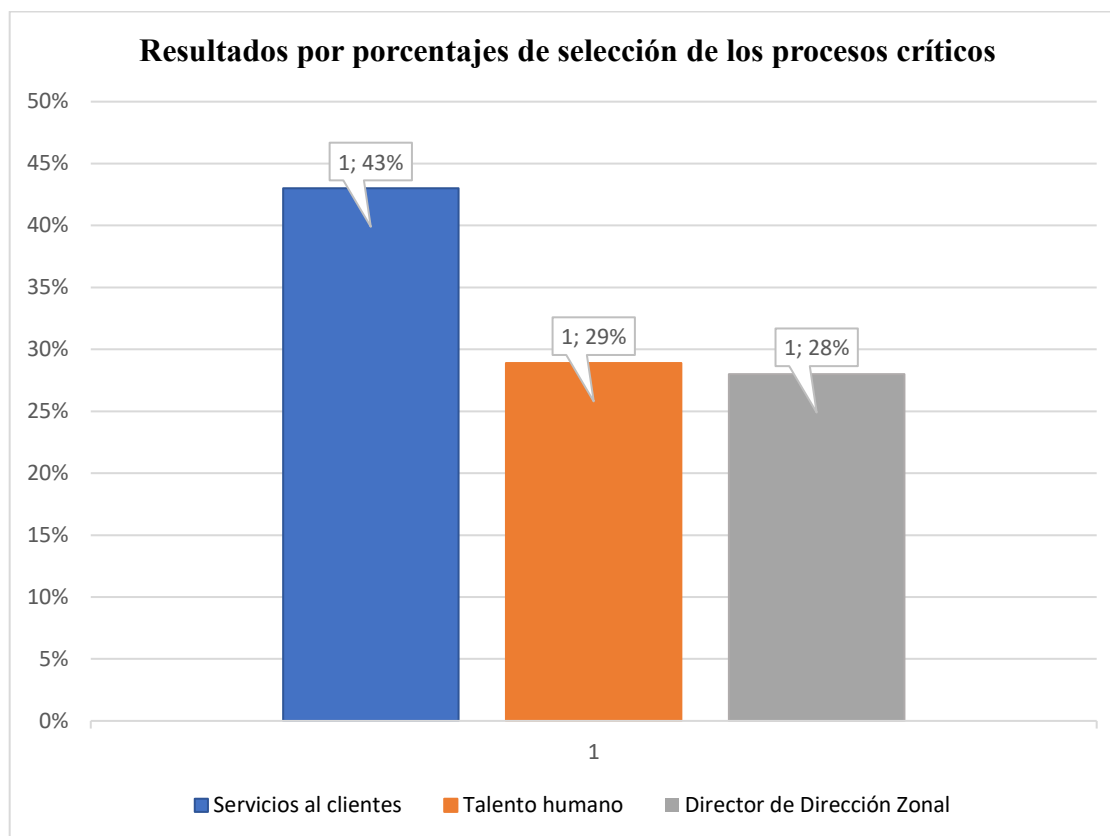
	Proceso	Grado de aceptación al cambio	Desempeño del área	Impacto en la empresa	Impacto en el usuario	Total	Porcentaje de factibilidad en mejorar	Porcentaje por sector
Servicio al cliente	Atención en ventanilla de información	5	4	5	5	19	7,7%	43%
	Recepción de documentos	4	3	5	5	17	6,9%	
	Comunicación al usuario	4	4	5	5	18	7,3%	
	Trámites	3	3	5	5	16	6,5%	
	Recepción de reclamos	5	3	5	5	18	7,3%	
	Atención en departamentos	4	4	5	5	18	7,3%	
Talento humano	Recepción de documentos	3	3	5	5	16	6,5%	29%
	Entrevistas	3	3	5	5	16	6,5%	
	Capacitación	3	3	5	2	13	5,3%	
	Información	4	3	4	5	16	6,5%	
	Asignación de espacios	3	3	3	1	10	4,1%	
Dirección zonal	Atención de requerimientos que pasen a su área	3	4	5	5	17	6,9%	28%
	Supervisión del personal	3	4	4	4	15	6,1%	
	Capacitación y seminarios	3	5	5	4	17	6,9%	
	Evaluación	4	4	5	5	18	7,3%	



	financiera							
<b>Total</b>		54	53	71	66	244	100%	

La calificación se realizó según la siguiente escala: 1= difícil cambiar el proceso; 2= medianamente difícil; 3=factible de cambio; 4=medianamente factible y 5= absolutamente factible de cambio

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*



**Figura 8:** Resultados por porcentajes de selección de los procesos críticos  
*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

De esta manera, se identifica un mayor porcentaje de procesos críticos en el área de Servicio al cliente, el mayor grado corresponde por las quejas, calidad en el servicio, fallas de comunicación. Por tanto, estos son los procesos que deben ser intervenidos de forma inmediata para solucionar los inconvenientes. La siguiente área corresponde a Talento humano con procesos críticos en las áreas de falta de capacitación y control del personal. El último corresponde al área de la dirección con problemas en la organización, incapacidad del personal e incumplimiento de valores.

Una vez identificados los procesos críticos para la selección de cada una de las áreas se logra obtener datos con resultados de forma gráfica en donde el mayor porcentaje del proceso crítico corresponde al servicio al cliente.

### 3.1.2. Selección de los Propietarios del Proceso

Considerando que el porcentaje mayor de los procesos críticos está en el Servicio al Cliente, se determinan quienes serán los encargados de llevar a cabo la mejora en cada uno de ellos. El propietario del proceso debe realizar el diseño eficiente del proceso de mejora para cada uno de los puntos señalados. Deberá evaluarlo y ejecutarlo de cada una de las actividades encargadas y serán distribuidas como tarea adicional del personal que ya se encuentra laborando en el lugar determinado.

*Tabla 12: Selección de los propietarios del proceso*

	<b>Procesos Críticos</b>	<b>Propietario del proceso</b>
<b>Servicio al cliente</b>	Atención en ventanilla de información	Director Talento humano
	Recepción de documentos	Director Atención al usuario
	Comunicación al usuario	Director Departamento de sistemas y Director de atención al usuario
	Trámites	Director Zonal
	Recepción de reclamos	Director Atención al usuario

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### 3.1.3. Límites Preliminares de los Procesos

*Tabla 13: Atención en ventanilla de información*

<b>Límites superiores</b>					
	-Guardia saluda y lo conduce a ventanilla.	-Personal de ventanilla escucha el requerimiento	-Uso de máquina de asignación de turnos.		
<b>Límite inicial</b>	Usuario llega a ventanilla de información	Usuario consulta su requerimiento	Asignación de turno para ser atendido	Indicación del lugar donde debe realizar la gestión	<b>Límite final</b>
			-Personal de ventanilla de servicios recibe el turno		
	<b>Límites inferiores</b>				

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 14: Recepción de documentos*

<b>Límites superiores</b>					
	Personal señala el lugar de trámite	-Personal de ventanilla escucha el requerimiento	-Personal imprime el sello de recibido -Escribe la fecha y firma. -Registra la recepción en el sistema informático		
<b>Límite inicial</b>	Usuario llega a ventanilla de servicios	Usuario comunica el trámite que va a realizar	Personal recibe documentos	Personal entrega información adicional	<b>Límite final</b>
			-Entrega el comprobante de recibo de documentos. -Asignación del trámite al departamento correspondiente		
<b>Límites inferiores</b>					

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 15: Comunicación al usuario (información de trámites)*

<b>Límites superiores</b>				
	-Guardia saluda y lo conduce a ventanilla.	-Personal de ventanilla escucha el requerimiento	-Tiene papeles pequeños con la información. -Con un esfero o resaltador señala lo más importante y explica información adicional	
<b>Límite inicial</b>	Usuario llega a ventanilla de información	Usuario consulta su requerimiento	Personal informa correctamente al usuario	<b>Límite final</b>
<b>Límites inferiores</b>				

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Tabla 16: Trámites

<b>Límites superiores</b>				
	Personal señala el lugar de trámite	-Personal de ventanilla escucha el requerimiento	-Personal informa al usuario. -Revisa documentación. -Entrega documentos de ser necesario. -Gestiona el requerimiento -Asigna a departamentos	
<b>Límite inicial</b>	Usuario llega a ventanilla correspondiente	Usuario comunica el trámite que va a realizar	Personal atiende al usuario	<b>Límite final</b>
			-Personal de otras áreas pueden ayudar.	
<b>Límites inferiores</b>				

Elaborado por: Alberto Castillo R.

Tabla 17: Recepción de reclamos

<b>Límites superiores</b>				
	Personal señala el lugar de trámite	-Personal de ventanilla escucha el requerimiento	-Personal entrega solicitud de reclamo. -Inscribe el reclamo en el sistema	
<b>Límite inicial</b>	Usuario llega a ventanilla de información	Usuario comunica el reclamo que va a realizar	Personal recibe la queja y conversa con usuario	Personal entrega información adicional
			-Entrega el comprobante de recibo de reclamo. -Comunica a departamento de Recursos Humanos	
<b>Límites inferiores</b>				

Elaborado por: Alberto Castillo R.

**Tabla 18:** Resultados del Proceso, Tiempo de espera y de Ejecución

<b>Atención en Ventanilla de Información</b>			
<b>N° Proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Tiempo Mejorado</b>	<b>Tiempo Actual</b>
1	Atención en ventanilla de información	2 minutos	6 minutos
2	Recepción de documentos	2 minutos	5 minutos
3	Comunicación al Usuario (información de trámites)	1 minutos	3 minutos
4	Realización de Trámites	2 minutos	4 minutos
5	Recepción de reclamos	de 0 a 3 minutos	0 a 5 minutos

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### 3.1.4. Conformar y Entrenar Equipos de Mejoramientos

Se plantea la realización de entrevistas al personal idóneo después de revisar sus hojas de vida. Además, los directores de cada área deberán prepararlos entrenamientos correspondientes a su proceso y se mejorará la eficiencia operativa utilizando en cada área de trabajo y así se determinará de la manera en que el mejoramiento de equipos obtenga los resultados.

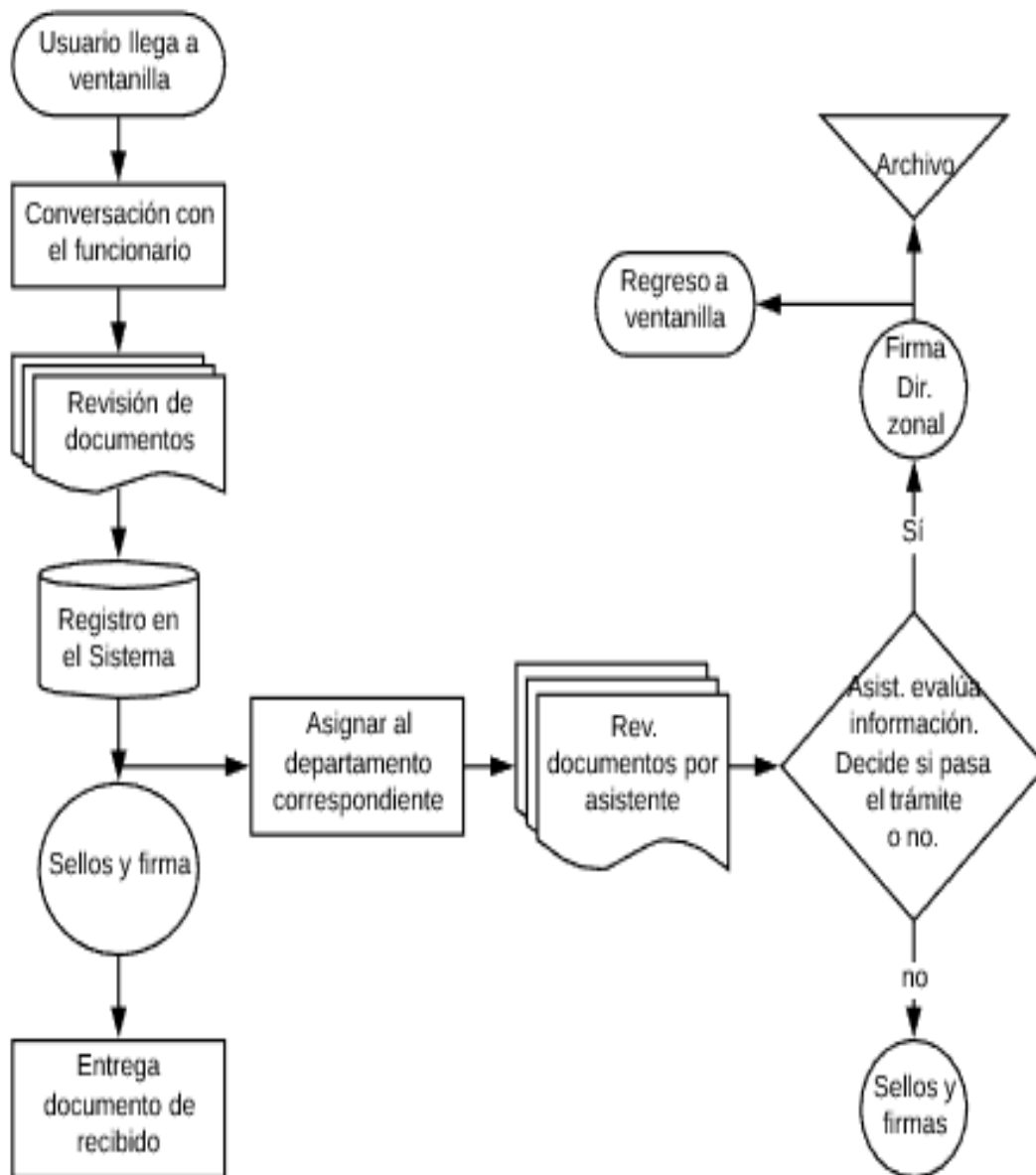


**Figura 9:** Elementos de un equipo de mejoramientos  
*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

## Diagrama de Flujo

La dirección de Talento humano junto a la de Atención al usuario revisará cada proceso de la Dirección Zonal y plantearán la elaboración de los diagramas de flujo, actuales y mejorados para cada proceso.

Diagrama de flujo del proceso Actual de Atención al cliente en ventanilla



*Figura 10: Diagrama de flujo del proceso Actual de atención al cliente en ventanilla  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Diagrama de flujo del proceso Mejorado de Atención al cliente en ventanilla

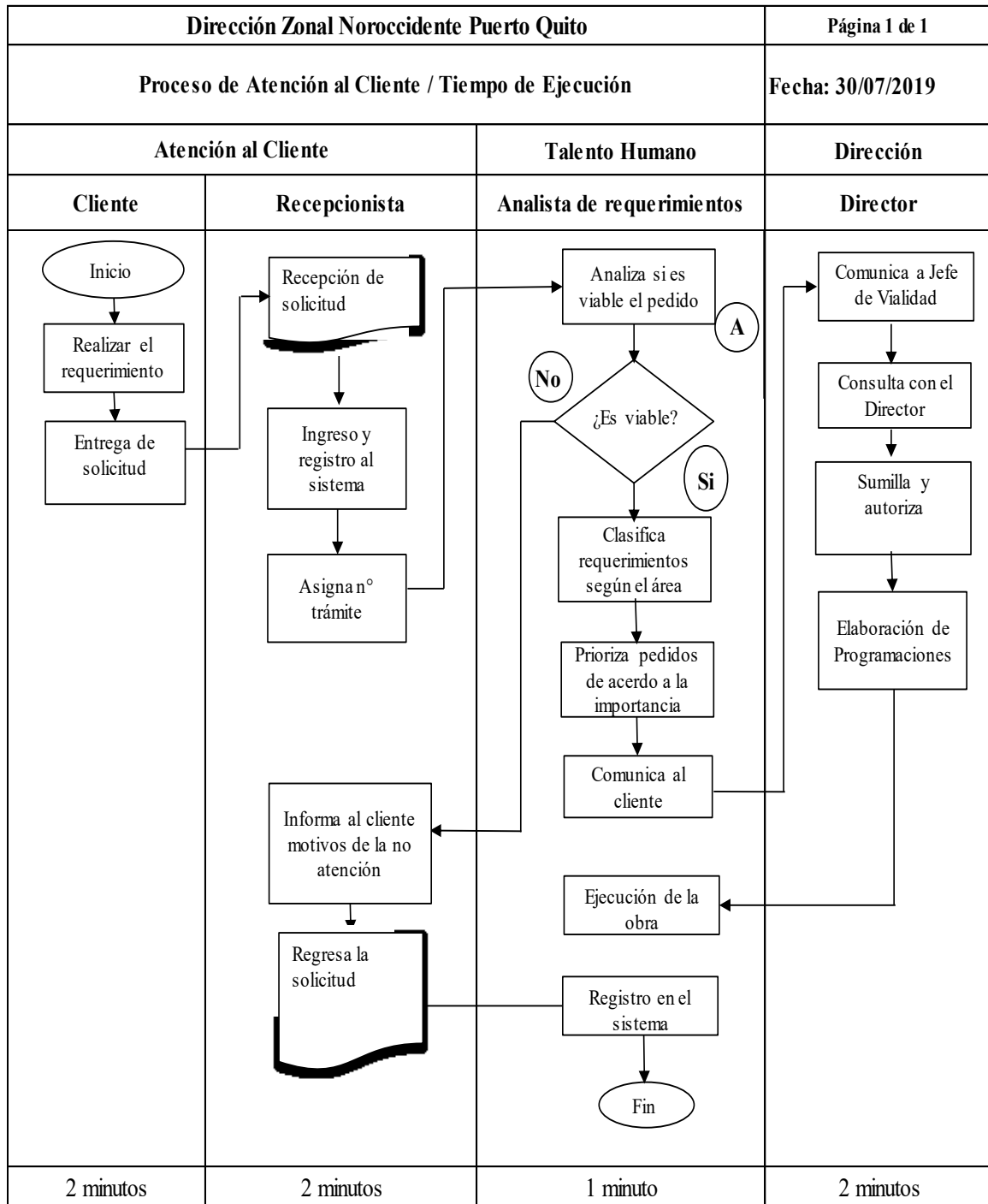


Figura 11: Diagrama de flujo del proceso Mejorado de atención al cliente en ventanilla  
Elaborado por: Alberto Castillo R.

Este diagrama de flujo de proceso se realizó la optimización del tiempo de espera en el proceso de trámites para el mejoramiento de atención al cliente, con el fin de optimizar en cada uno de los procesos.

## **Técnicas de Entrevista**

Para esta parte, se realizarán entrevistas a las personas que participarán en los proyectos de mejora. De esta manera se escogerán a las personas idóneas, tanto para liderar como para participar.

Lo primero es revisar los procesos de selección anteriores para evaluar su eficiencia y considerar los posibles errores que se han cometido y los aciertos. Lo siguiente es hacer una revisión de las hojas de vida de todos los empleados para realizar una selección previa de quienes podrán participar de manera eficiente.

La siguiente etapa consiste en establecer criterios en las preguntas a realizarse que se basen en el respeto a los empleados, considerarlos como personas y potencializar sus capacidades en función de mejorar la organización y prestar un buen servicio. La mejor técnica es escucharlos e identificar sus cualidades. Asimismo, el entrevistador comunicará las necesidades que el proyecto requiere.

Se deben plantear dos tipos de entrevistas. Primero son las estructuradas cuando se realizan preguntas planificadas con antelación. Las respuestas pueden ser abiertas cuando el entrevistado responde con libertad y cerradas cuando se responde con una serie predefinida de respuestas. Segundo son las no estructuradas cuando pregunta y respuesta son libres. La última técnica consiste en plantear situaciones extremas en el puesto de trabajo para evaluar las respuestas y propuestas que el entrevistado puede brindar.

## **Métodos de Medición**

Para evaluar los indicadores de servicio, se permite conocer la calidad del servicio y sobre el nivel de satisfacción en una organización. Además, se propone los siguientes:

**Indicadores de Cumplimiento:** relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.



**Tabla 19:** Indicadores de Cumplimientos situación actual

Indicadores de Cumplimientos - % de tramites aprobados								
VARIABLE 1	SEMANAL				TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Numero de tramites aprobados	2	3	2	4	<b>11</b>	11/50	22%	Aceptable: 50-100%; No aceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANAL				TOTAL			
Numero de tramites ingresados	8	14	12	16	<b>50</b>			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

**Tabla 20:** Indicadores de Cumplimientos situación mejorada

Indicadores de Cumplimientos - % de tramites								
VARIABLE 1	SEMANAL				TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Numero de tramites aprobados	7	13	11	15	<b>46</b>	46/50	92%	Aceptable: 50-100%; No aceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANAL				TOTAL			
Numero de tramites ingresados	8	14	12	16	<b>50</b>			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

Una vez calculado los indicadores de cumplimiento se identifica que obtuvo un resultado de mayor aceptación, correspondiente al número de trámites ingresado y/o aprobados. Cabe mencionar que en la situación actual que el cumplimiento de los tramites aprobado se identificó el 22% dando un resultado no aceptable.

**Indicadores de Evaluación:** relacionados con el rendimiento del resultado de una tarea, trabajo o proceso. Tiene relación con razones o métodos para identificar las oportunidades de mejora.

**Tabla 21:** Indicadores de Evaluación situación actual

Indicadores de Evaluación - % de Nivel de Satisfacción del cliente semanal								
VARIABLE 1	SEMANAL				TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Número de clientes satisfechos	2	4	2	3	<b>11</b>	11/75	15%	Aceptable: 50-100%; No aceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANAL				TOTAL			
Número de clientes atendidos	18	17	20	20	<b>75</b>			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

**Tabla 22:** Indicadores de Evaluación situación mejorada

Indicadores de Evaluación - % de Nivel de Satisfacción del cliente semanal								
VARIABLE 1	SEMANAL				TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Número de clientes satisfechos	18	16	19	18	71	71/75	95%	Acceptable: 50-100%; No acceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANAL				TOTAL			
Número de clientes atendidos	18	17	20	20	75			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

Una vez calculado los indicadores de evaluación se identifica que obtuvo un resultado de mayor aceptación, correspondiente al número de clientes y/o número de clientes atendidos. Cabe recordar que en la situación actual para la satisfacción al cliente se identificó el 15% dando un resultado no aceptable.

**Indicadores de Eficacia:** relacionados con las razones que señalan la capacidad en la consecución de tareas.

**Tabla 23:** Indicadores de Eficacia situación actual

Indicadores de Eficacia - % de Horas cumplidas semanal									
VARIABLE 1	SEMANA L					TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Número de horas atendidas	4	6	5	5	6	26	26/50	65%	Acceptable: 50-100%; No acceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANA L					TOTAL			
Número de horas programadas	8	8	8	8	8	40			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

**Tabla 24:** Indicadores de Eficacia situación mejorada

Indicadores de Eficacia - % de Horas cumplidas semanal									
VARIABLE 1	SEMANA L					TOTAL	APLICACIÓN	RESULTADOS	PARÁMETROS
Número de horas atendidas	8	8	7	8	8	39	39/50	98%	Acceptable: 50-100%; No acceptable: menor de 50%
VARIABLE 2	SEMANA L					TOTAL			
Número de horas programadas	8	8	8	8	8	40			

*Elaborado por:* Alberto Castillo R.

Una vez calculado los indicadores de eficacia se identifica que obtuvo un resultado de mayor aceptación, correspondiente al número de horas atendidas y/o número de horas programadas. Cabe mencionar que para el cumplimiento de horas atendidas se identificó el 65% dando un resultado no aceptable.

## Métodos de eliminación de actividades sin valor agregado

Se seleccionará el método Lean y nos indica que todas aquellas actividades que no genera valor añadido al servicio o producto final pero que consume recurso y aumente su coste. A continuación, será de clasificar las actividades en tres grupos:

*Tabla 25: Siglas de actividades con el método Lean*

<b>Siglas de Actividades</b>	<b>Tipos de actividades</b>	<b>Objetivos a alcanzar</b>
Actividad VA	Actividad Valor Añadido	Si una actividad añade valor, debe ser optimizada para que entregue más valor y consumas menos cantidad de recursos.
Actividad NVA	Actividad Valor No Añadido	Si una actividad, no está generando valor, deber ser eliminada sistemáticamente
Actividad NVAN	Actividad Dudoso Valor Añadido	Si/no, dudoso de añadir valor necesarias y reducir esta actividad de No valor necesarias.

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Atención en la ventanilla de información:

- Saludo y atención del guardia (NVAN)
- Saludo y atención del personal de información (VA)
- Uso de la máquina de asignación de turnos (NVAN)
- Indicación del lugar donde debe realizar su gestión (VA)
- Revisión de la asignación de turnos en la máquina (NVA)
- Evaluación de la asignación de turnos (NVAN)

Recepción de documentos:

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Registro en el Sistema informático (NVAN)
- Registro escrito del requerimiento (NVA)
- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)

- Entrega del documento de recibido (VA)
- Camino hacia la impresora para ver el documento (NVA)
- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)
- Entrega de información adicional (NVAN)

#### Comunicación al usuario

- Saludo y atención del guardia (NVAN)
- Saludo y atención del personal de información (VA)
- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Uso de papeles pequeños con información (NVAN)
- Explicación de los procesos (NVA). Si se entrega un papel con la información necesaria y correctamente redactada, no es necesaria la explicación.
- Programación de información necesaria al usuario en pantallas (NVAN)
- Programación de información adicional al usuario en pantallas (NVA)

#### Trámites

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Información al usuario (VA)
- Revisión de documentos (NVAN)
- Registro escrito del requerimiento (NVA)
- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)
- Entrega del documento de recibido (VA)
- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)
- Revisión del requerimiento por el asistente de cada área (NVA)
- Revisión del director del departamento (VA)
- Asignación al asistente para continuar con el trámite (NVA)
- Asignación de documentos a asistente de Director zonal (NVA)
- Revisión de documentos por el asistente de Director zonal (NVA)
- Firma del Director zonal (VA)
- Traslado de documentación al área de atención al usuario (VA)

## Recepción de reclamos

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Información al usuario (VA)
- Solicitud de reclamo (NVAN)
- Llenado completo de solicitud es muy largo (NVA)
- Conversación con el usuario (VA)
- Entrega del documento de recibo de queja (VA)
- Camino hacia la impresora para ver el documento (NVA)
- Comunicación a Recursos humanos (NVAN).

## **Eliminación de burocracia y resultados**

La desburocratización consiste en reducir y simplificar el papeleo y los procedimientos innecesarios. Una vez realizada la selección de actividades sin valor agregado, se procede a establecer la eliminación de los mismos.

### Atención en la ventanilla de información:

- Saludo y atención del guardia (NVAN)
- Saludo y atención del personal de información (VA)
- Uso de la máquina de asignación de turnos (NVAN)
- Indicación del lugar donde debe realizar su gestión (VA)
- Revisión de la asignación de turnos en la máquina (este proceso se realizará una sola vez a la semana y no a diario)
- Evaluación de la asignación de turnos (NVAN)

### Recepción de documentos:

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Registro en el Sistema informático (NVAN)
- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)
- Entrega del documento de recibido (VA)

- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)
- Entrega de información adicional (NVAN)

#### Comunicación al usuario

- Saludo y atención del guardia (NVAN)
- Saludo y atención del personal de información (VA)
- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Uso de papeles pequeños con información correctamente redactada (NVAN)
- Programación de información necesaria al usuario en pantallas (NVAN)

#### Trámites

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Información al usuario (VA)
- Revisión de documentos (NVAN)
- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)
- Entrega del documento de recibido (VA)
- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)
- Revisión del requerimiento por el asistente de cada área (VA)
- Firma del director del departamento (VA)
- Firma del Director zonal y archivo (VA)
- Registro informático del trámite

#### Recepción de reclamos

- Atención del personal de ventanilla (VA)
- Información al usuario (VA)
- Solicitud corta de reclamo (NVAN)
- Conversación con el usuario (VA)
- Entrega del documento de recibo de queja (VA)
- Comunicación a Recursos humanos (NVAN).

## Métodos de ensayos de procesos mejorados

Se han establecido cinco procesos que pueden ser mejorados, por tanto, se realizará un ensayo cada día de la semana con la supervisión de un empleado encargado de comprobar que el proceso se haya cumplido con la supresión de las actividades que no generan valor agregado.

El encargado tendrá a su disposición cinco rúbricas de evaluación para comprobar la eficiencia del proceso en cada actividad. Se hará por cinco veces. Se toma como ejemplo el mismo caso de la solución de trámites:

### Escala de calificación en donde:

4 = Satisfactoria

3 = Muy Satisfactoria

2 = Poco Satisfactoria

1 = Nada Satisfactoria

*Tabla 26: Métodos de ensayo de procesos realización de trámites mejorados*

Evaluación Actividad	¿La actividad se realizó de manera...?			
	Satisfactoria	Muy Satisfactoria	Poco satisfactoria	Nada satisfactoria
Atención del personal de ventanilla	X			
Información al usuario	X			
Revisión documentos		X		
Colocación del sello de recibido y firma.		X		
Entrega documento de recibido	X			
Asignación del trámite a dpto. correspondiente		X		
Revisión requerimiento por asistente de área	X			
Firma del director del departamento	X			
<b>Total actividad</b>	<b>5/8</b>	<b>3/8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### Análisis de costos y tiempo de ciclo (actividades)

El departamento de Talento Humano se encargará de revisar los requerimientos que los procesos requieren para hacerlos más eficientes y presentar la solicitud correspondiente. De la misma manera, el equipo deberá implementar una política de ahorro en costos que será impartida a todo el personal para buscar el compromiso de todos en asumir esta causa.

#### 3.1.5. Determinar Mediciones

El método de evaluación será a través de encuestas realizadas a los usuarios y por parte de los directores asignados en la etapa de propietarios del proceso.

*Tabla 27: Atención en ventanilla de información*

	<b>Proceso:</b> Atención en ventanilla de información <b>Evaluador:</b> Dir. De Talento Humano	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Indicadores</b>	¿El requerimiento fue procesado con inmediatez y eficiencia?	x	
	¿El requerimiento se cumplió de manera satisfactoria?	x	
	¿La atención se dio de manera respetuosa y atenta?	x	
	¿El funcionario tiene la capacidad para el puesto de trabajo?	x	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 28: Recepción de documentos*

	<b>Proceso:</b> Recepción de documentos <b>Evaluador:</b> Dir. De Atención al usuario	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Indicadores</b>	¿El requerimiento fue procesado con inmediatez y eficiencia?	x	
	¿El requerimiento se cumplió de manera satisfactoria?	x	
	¿La atención se dio de manera respetuosa y atenta?	x	
	¿El funcionario tiene la capacidad para el puesto de trabajo?	x	
	¿El funcionario cumplió con todos los requerimientos de su cargo?	x	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*



*Tabla 29: Comunicación al usuario*

	<b>Proceso:</b> Comunicación al usuario <b>Evaluador:</b> Dir. De Atención al usuario y Departamento de Sistemas	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Indicadores</b>	¿El requerimiento fue procesado con inmediatez y eficiencia?	x	
	¿El requerimiento se cumplió de manera satisfactoria?	x	
	¿La atención se dio de manera respetuosa y atenta?	x	
	¿El funcionario tiene la capacidad para el puesto de trabajo?	x	
	¿El usuario se mostró satisfecho con la respuesta?	x	
	¿Los sistemas informáticos de comunicación funcionan correctamente?	x	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 30: Trámites*

	<b>Proceso:</b> Trámites <b>Evaluador:</b> Dir. Zonal	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Indicadores</b>	¿El requerimiento fue procesado con inmediatez y eficiencia?	x	
	¿El requerimiento se cumplió de manera satisfactoria?	x	
	¿La atención se dio de manera respetuosa y atenta?	x	
	¿El funcionario tiene la capacidad para el puesto de trabajo?	x	
	¿El usuario se mostró satisfecho con la respuesta?	x	
	¿El trámite se cumplió dentro del plazo establecido?	x	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 31: Recepción de reclamos*

	<b>Proceso:</b> Recepción de reclamos <b>Evaluador:</b> Dir. Atención al usuario	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Indicadores</b>	¿El reclamo fue procesado con inmediatez y eficiencia?	x	
	¿El requerimiento se cumplió de manera satisfactoria?	x	
	¿La atención se dio de manera respetuosa y atenta?	x	
	¿El funcionario tiene la capacidad para el puesto de trabajo?	x	
	¿El usuario se mostró satisfecho con la respuesta?	x	
	¿El usuario fue informado sobre la respuesta a su queja?	x	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### **3.1.6. Desarrollar Planes de Administración de Proyectos y Cambios**

#### **Misión del mejoramiento**

Transformar los procesos de atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito, a través de un manual de procedimientos y fichas de indicadores de evaluación que permita mejorar la calidad del servicio.

#### **Nombre del proyecto**

Manual de procedimientos y elaboración de fichas de indicadores de evaluación para mejorar la calidad del servicio de atención a los clientes en la Dirección Zonal Noroccidente Puerto Quito.

#### **Lista de mediciones y metas de mejoramiento clave**

##### **1. Proceso: Atención en ventanilla de información**

La meta principal es ofrecer atención personalizada, afectiva y eficiente al usuario.

**Mediciones:** Inmediatez y eficiencia

Satisfacción del usuario

Atención respetuosa y atenta

Capacidad del funcionario

##### **2. Proceso: Recepción de documentos**

La meta principal es ofrecer atención personalizada, afectiva y eficiente al usuario al momento de recibir los documentos para realizar diversos trámites. Ahorrar en tiempo y recursos, tanto para el funcionario como para el usuario.

**Mediciones:** Inmediatez y eficiencia

Satisfacción del usuario

Atención respetuosa y atenta

Capacidad y funcionalidad del funcionario

### **3. Proceso:** Comunicación al usuario

La meta principal es ofrecer atención personalizada, afectiva y eficiente al usuario al momento de brindar información correcta. Asimismo, implementar el uso de sistemas informáticos para potencializar este proceso y satisfacer al usuario.

**Mediciones:** Inmediatez y eficiencia

Satisfacción del usuario

Atención respetuosa y atenta

Capacidad y funcionalidad del funcionario

Funcionalidad de sistemas informáticos de comunicación.

### **4. Proceso:** Trámites

La meta principal es potencializar este proceso, eliminando trabas a los usuarios y evitando pérdidas de tiempo por la burocracia existente.

**Mediciones:** Inmediatez y eficiencia

Satisfacción del usuario

Atención respetuosa y atenta

Capacidad y funcionalidad del funcionario

Cumplimiento del trámite dentro del plazo establecido

### **5. Proceso:** Recepción de reclamos

La meta principal es ofrecer atención personalizada, afectiva y eficiente al usuario al momento de la presentación de reclamos. Asimismo, canalizar el requerimiento al departamento correspondiente para corregir los inconvenientes.

**Mediciones:** Inmediatez y eficiencia

Satisfacción del usuario

Atención respetuosa y atenta

Capacidad y funcionalidad del funcionario

Información oportuna al usuario sobre su queja

## Calendario de ejecución del análisis

Tabla 32: Calendario de ejecución del análisis

Actividad \ Tiempo	Mes1				Mes2			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Recopilación de datos								
Elaboración de los planes y aprobación								
Socialización a todo el personal								
Semana de ensayos								
Evaluación del plan								
Decisión final								

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

## Plan de administración del cambio

### 1. Arranque

Una vez que se ha realizado el diagnóstico y se ha planteado el análisis de la situación actual, se tiene claro el enfoque hacia el cual este plan quiere llegar. Por tanto, ya se tienen delimitadas las actividades que se tomarán para la optimización de los procesos, los involucrados y los sistemas de evaluación.

### 2. Análisis

Se establece claramente el punto de partida y se analizan los recursos, el personal, se atiende los requerimientos y se cuenta con el compromiso de los actores que van participar.

### 3. Diseño

Se elaboran los planes que van a implementarse como parte de la mejora de procesos. Se delimita un plan de liderazgo que involucra a los directores de la dirección zonal; un plan de comunicación para compartirlo con los funcionarios y de manera resumida a los usuarios para conocer sus demandas; un plan de

formación en las áreas mencionadas anteriormente para capacitar en los puntos débiles y reforzar las competencias de los empleados.

#### 4. Despliegue

Se pone en marcha los planes mencionados con todos los requerimientos y la participación de los empleados.

#### 5. Seguimiento

Se realizan las evaluaciones permanentes para registrar los cambios y sus repercusiones. Además, se establecen las acciones que se tomarán para reforzar los cambios positivos y corregir inconvenientes.

### **Recursos necesarios**

#### Recursos internos:

Personal de la Dirección Zonal

Sistemas informáticos

Artículos de papelería

Archivos

#### Adquisición de recursos externos:

Impresora multifunción

Material requerido por los directores para impartir los entrenamientos.

## 3.2. FASE II: COMPRESIÓN DEL PROCESO

### 3.2.1. Elaborar Diagrama de Flujo del Proceso

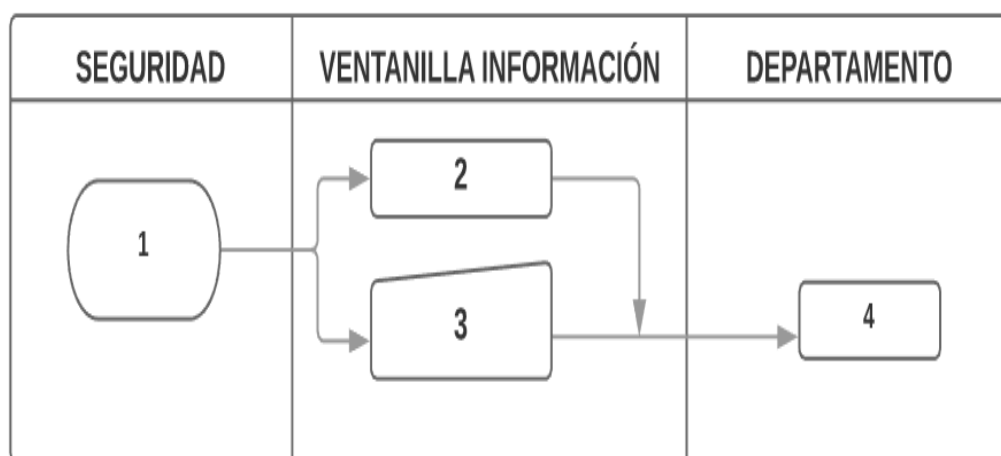
a) Ventanilla de información

Diagrama estándar



*Figura 12: Diagrama estándar de flujo Ventanilla de información  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Diagrama funcional



*Figura 13: Diagrama funcional de flujo Ventanilla de información  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Tabla 33: Actividad

No.	Actividad	Lugar
1	Saludo y atención del guardia	Seguridad
2	Saludo y atención del funcionario	Ventanilla información
3	Asignación de turno de la máquina	Ventanilla información
4	Paso al lugar asignado	Departamento asignado

Elaborado por: Alberto Castillo R.

b) Recepción de documentos

Diagrama estándar

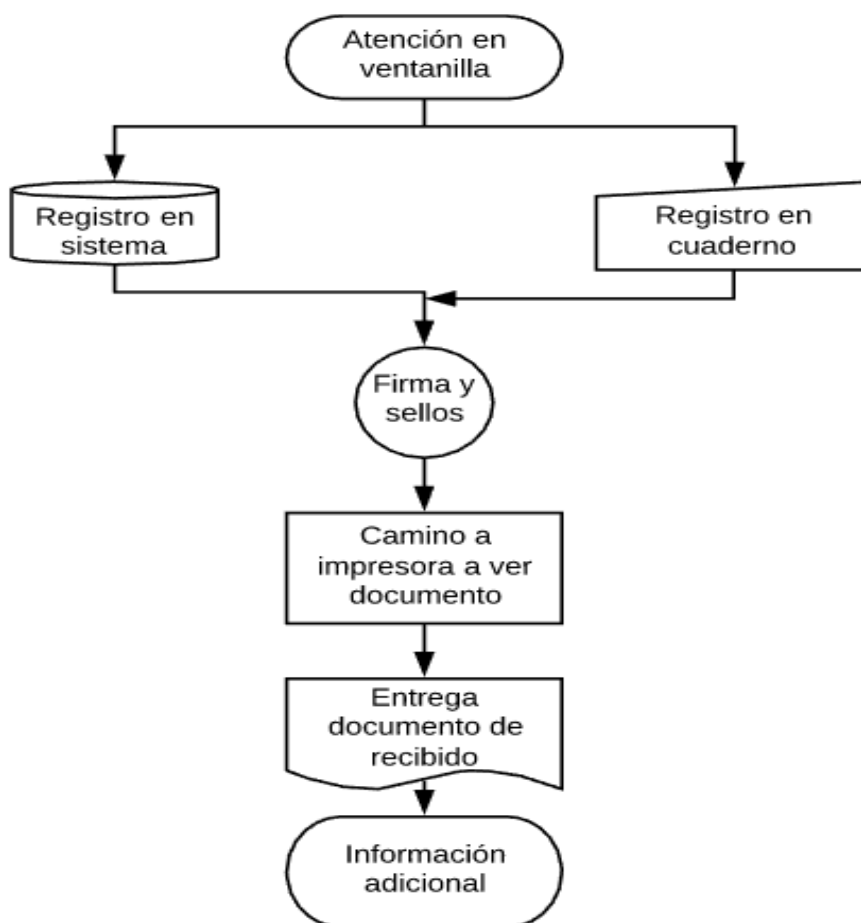
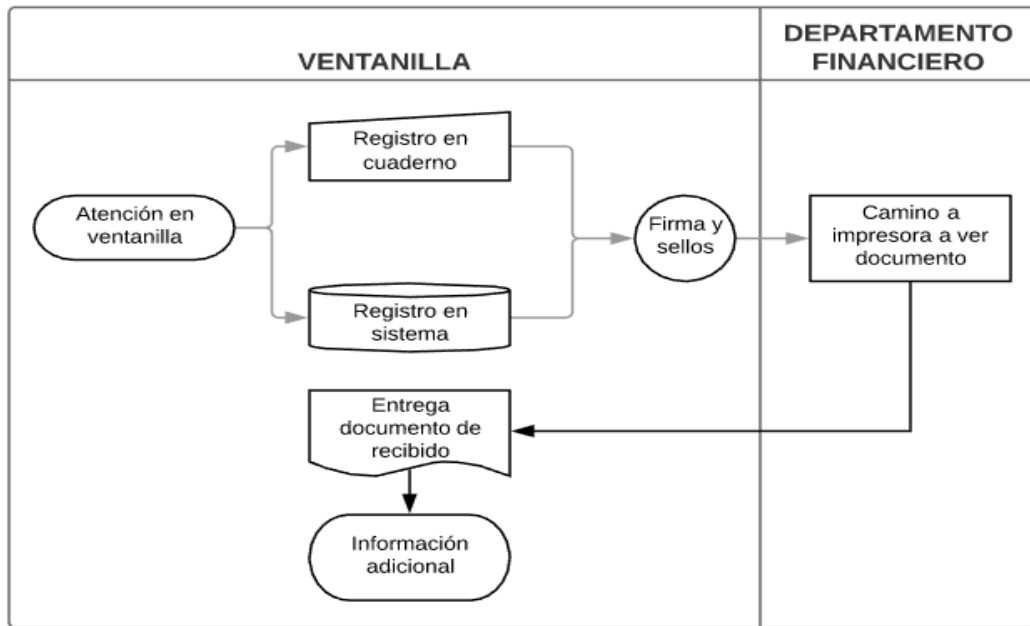


Figura 14: Diagrama estándar de flujo Recepción de documentos

Elaborado por: Alberto Castillo R.

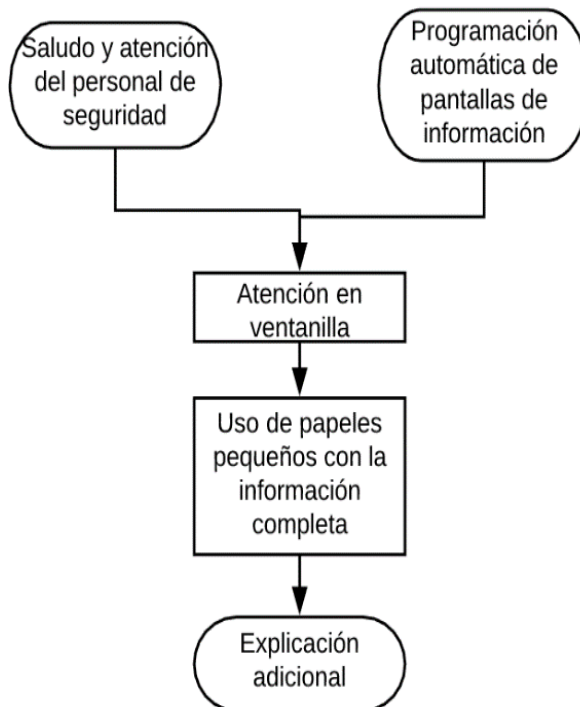
Diagrama funcional



*Figura 15: Diagrama funcional de flujo Recepción de documentos  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

c) Comunicación

Diagrama estándar



*Figura 16: Diagrama estándar de flujo Comunicación  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*



Diagrama funcional

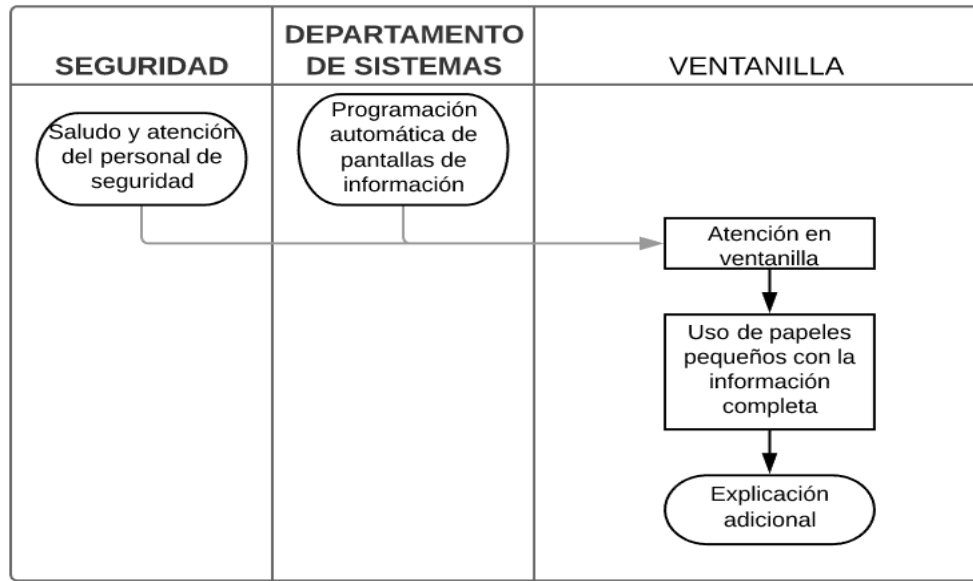


Figura 17: Diagrama funcional de flujo Comunicación  
Elaborado por: Alberto Castillo R.

d) Trámites

Diagrama estándar

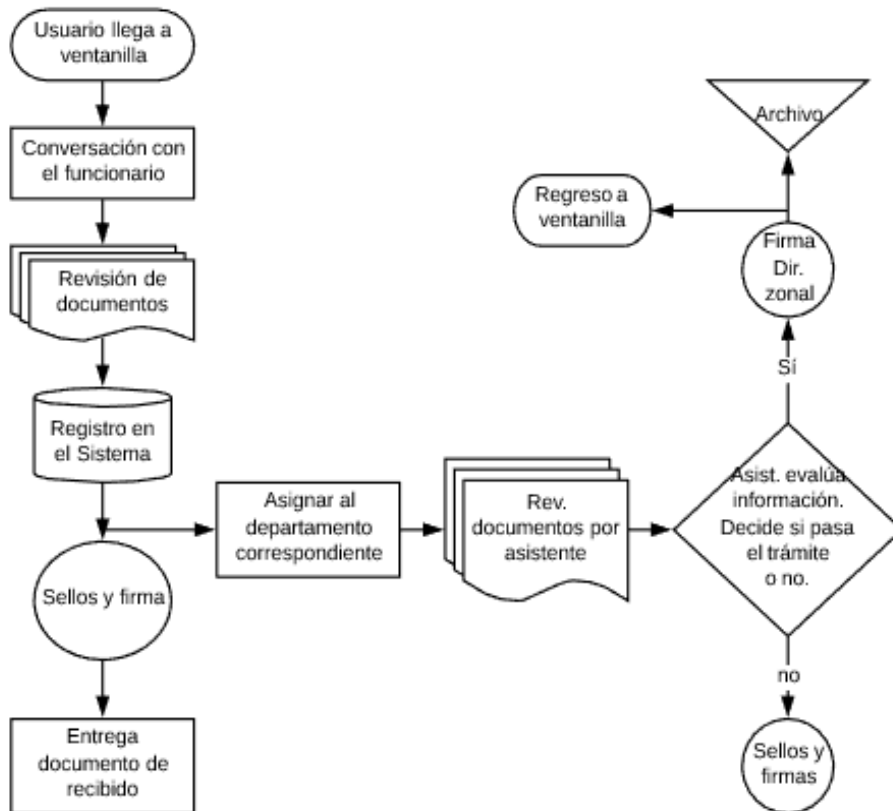
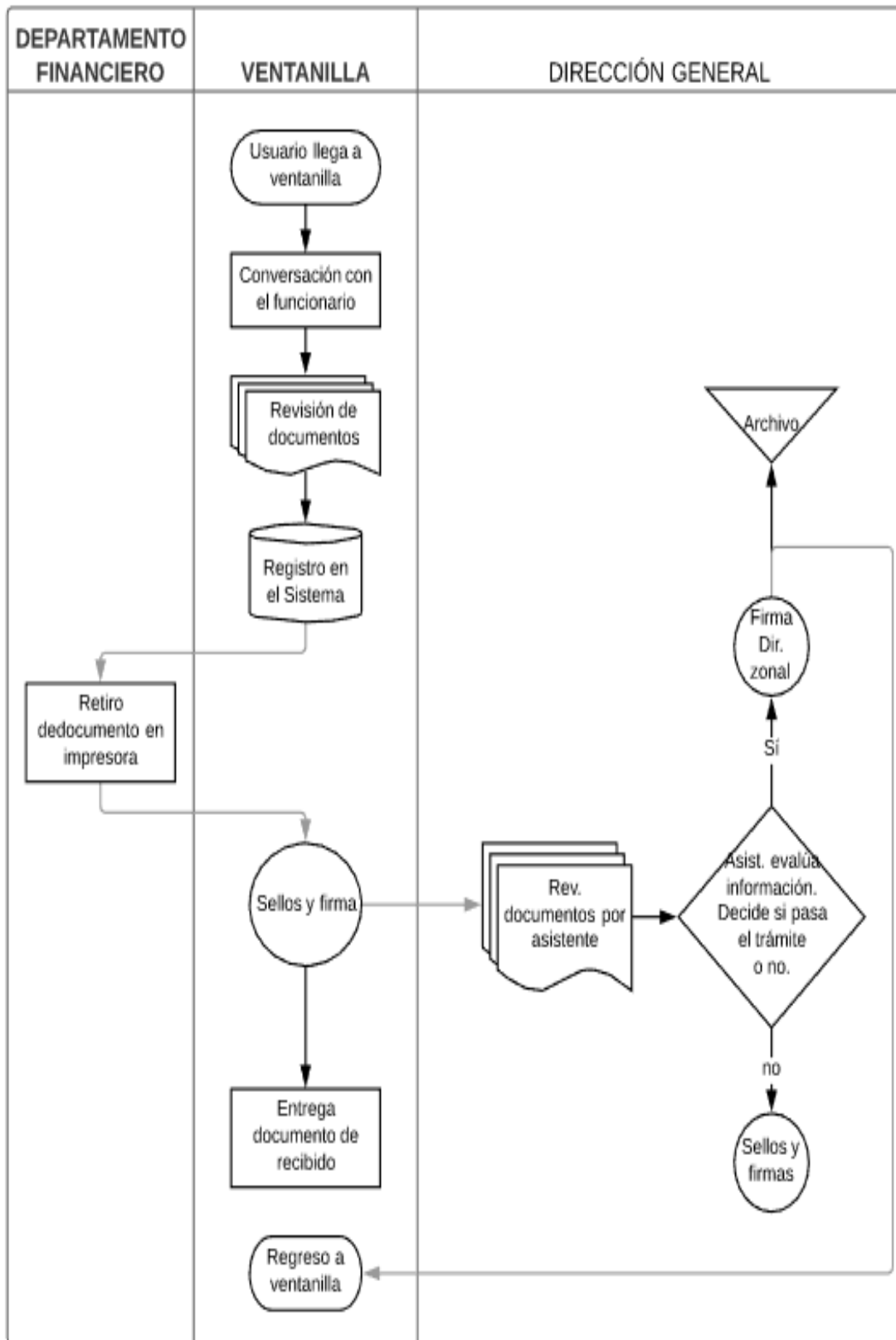


Figura 18: Diagrama estándar trámites  
Elaborado por: Alberto Castillo R.

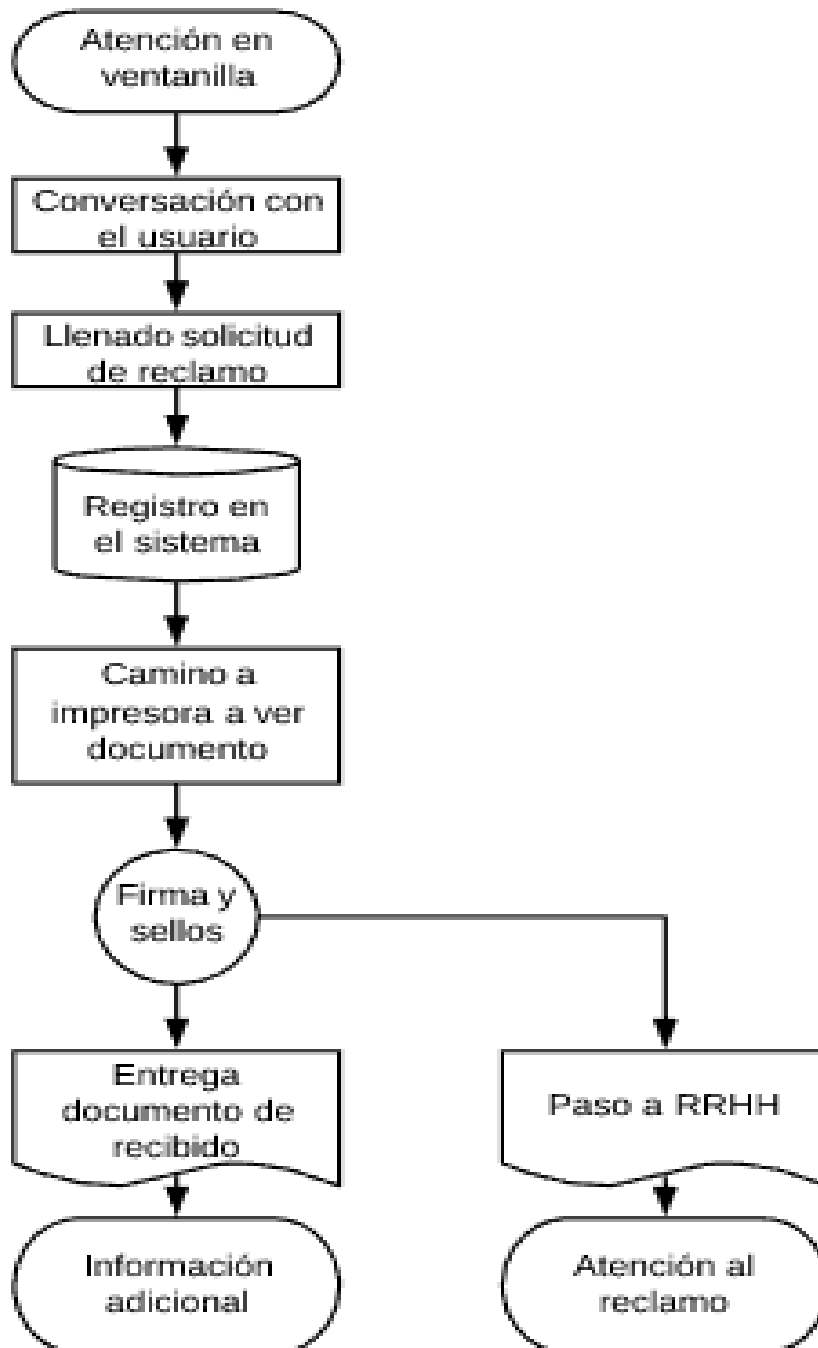
Diagrama funcional



*Figura 19: Diagrama funcional trámites  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

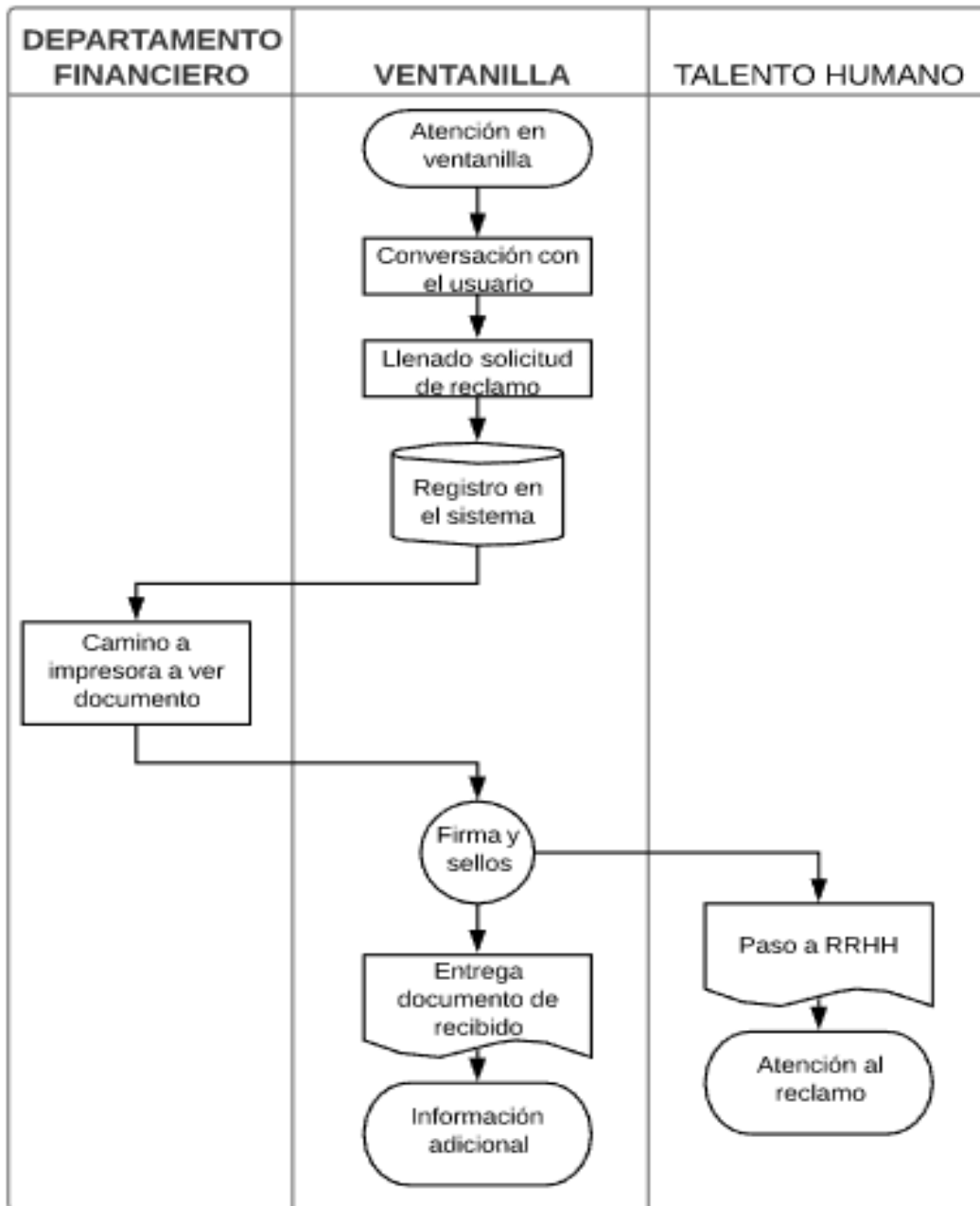
e) Recepción de reclamos

Diagrama estándar



*Figura 20: Diagrama estándar Recepción de reclamos  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

Diagrama funcional



*Figura 21: Diagrama funcional Recepción de reclamos  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### 3.2.2. Ejecutar el Análisis de Costos y Tiempo de Ciclo del Proceso

Para este análisis se consideró un tiempo estimado en realizar cada actividad y los costos se calcularon de acuerdo a los costos en papelería o implementos que se utilizan para cada una.

*Tabla 34: Atención en la ventanilla de información*

<b>Proceso: Atención en la ventanilla de información</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Saludo y atención del guardia	15''	
<b>2</b>	Saludo y atención del personal de información.	30''	
<b>3</b>	Uso de la máquina de asignación de turnos.	5''	\$0,068
<b>4</b>	Indicación del lugar donde debe realizar su gestión.	3''	
<b>5</b>	Revisión de la asignación de turnos en la máquina.	5'	
<b>6</b>	Evaluación de la asignación de turnos.	5'	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 35: Recepción de documentos*

<b>Proceso: Recepción de documentos</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Atención del personal de ventanilla	15''	
<b>2</b>	Registro en el Sistema informático	2'	
<b>3</b>	Registro escrito del requerimiento	2'	
<b>4</b>	Colocación del sello de recibido y firma	30''	\$0,09
<b>5</b>	Entrega del documento de recibido	5'	
<b>6</b>	Asignación del trámite al departamento correspondiente	10''	
<b>7</b>	Entrega de información adicional	1'	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 36: Comunicación al usuario*

<b>Proceso: Comunicación al usuario</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Saludo y atención del guardia	10''	
<b>2</b>	Saludo y atención del personal de información	15'	
<b>3</b>	Atención del personal de ventanilla	15'	
<b>4</b>	Uso de papeles pequeños con información	5''	\$0,04
<b>5</b>	Explicación de los procesos	2'	
<b>6</b>	Programación de información necesaria al usuario en pantallas	5'	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 37: Trámites*

<b>Proceso: Trámites</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Atención del personal de ventanilla	10''	
<b>2</b>	Información al usuario	15'	
<b>3</b>	Revisión de documentos	2'	
<b>4</b>	Registro escrito del requerimiento	2'	
<b>5</b>	Colocación del sello de recibido y firma	1'	\$0,09
<b>6</b>	Entrega del documento de recibido	1'	
<b>7</b>	Camino hacia la impresora para ver el documento	2'	
<b>8</b>	Asignación del trámite al departamento correspondiente	2''	
<b>9</b>	Revisión del requerimiento por el asistente de cada área	5'	
<b>10</b>	Revisión del director del departamento	3'	
<b>11</b>	Asignación al asistente para continuar con el trámite	2''	
<b>12</b>	Asignación de documentos a asistente de Director zonal	4'	
<b>13</b>	Revisión de documentos por el asistente de Director zonal	5'	
<b>14</b>	Firma del Director zonal	2'	
<b>15</b>	Traslado de documentación al área de atención al usuario	4'	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

*Tabla 38: Recepción de reclamos*

<b>Proceso: Recepción de reclamos</b>			
<b>Actividad</b>		<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>1</b>	Atención del personal de ventanilla (VA)	10''	
<b>2</b>	Información al usuario (VA)	15'	
<b>3</b>	Solicitud de reclamo (NVAN)	5'	
<b>4</b>	Conversación con el usuario	2'	
<b>5</b>	Entrega del documento de recibo de queja	1'	
<b>6</b>	Camino hacia la impresora para ver el documento	4'	
<b>7</b>	Comunicación a Recursos humanos	1'	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

En esta parte se debe evaluar la compra de una impresora multifunción que permita simplificar los tiempos. Este valor dependerá de la aprobación de proformas que se presenten en la Dirección zonal.

### **3.2.3. Implementar Soluciones Rápidas**

Una vez que se han identificado las tareas que no generan valor agregado, se procedió a adaptarlas como se presenta en la parte de Eliminación de la burocracia, enunciada en la fase 1. Algunas de ellas fueron eliminadas y en otras se plantearon alternativas. La siguiente solución es la adquisición de una impresora multifunción para ahorrar tiempo en los trámites.

Estos factores dependen de la evaluación al proyecto que establezcan en la Dirección zonal y consideren la viabilidad de simplificar los procesos, con lo cual se ahorraría tiempo y recursos, y a su vez brindaría una mejor atención al usuario.

### **3.2.4. Definir el Alcance y Límites del Proceso**

Después de revisar los puntos 3.2.2 y 3.2.3 lo más relevante es el ahorro de tiempo en la realización de los procesos, considerando que no siempre el proceso se hace de manera continua, sino que generalmente se establece un tiempo de espera en cada parte. Por tanto, se identifican los siguientes ahorros en tiempo:

**Información en ventanilla:** 25 minutos menos a la semana por 10 minutos.

**Recepción de documentos:** 4 minutos por proceso.

**Comunicación al usuario:** 6 minutos por proceso.

**Trámites:** 6 minutos por proceso.

**Solicitud de reclamos:** 5 minutos por proceso.

Las limitaciones que los procesos tendrán se dan en casos de desconexión de Energía eléctrica. La mayoría de procesos han sido o serán automatizados a través de las bases de datos o con máquinas o pantallas externas y esto sería un problema por solucionar con el departamento de sistemas. Asimismo, otra limitación se manifiesta en el caso de la no aprobación de la compra de una impresora. En este caso no se cumpliría con una reducción significativa en cada proceso.

### **3.2.5. Proporcionar el Entrenamiento del Equipo**

Los entrenamientos al equipo corren por cuenta del departamento de Talento Humano, de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas y considerando los alcances que este proyecto tendría. Se entregará este documento al departamento correspondiente, planteando los talleres necesarios y su utilidad:

- Elaboración de diagramas de flujo
- Técnicas de entrevistas
- Métodos de medición
- Métodos de eliminación de actividades sin valor agregado
- Eliminación de burocracia
- Métodos de ensayos de procesos
- Análisis de costos y tiempo de ciclo

### **3.2.6. Definir los Medios de Evaluación**

Como se manifestó en el punto 3.1.5 se plantearán rúbricas que serán llenadas por los encargados de vigilar cada proceso. Asimismo, se ha planteado la posibilidad de realizar encuestas a los usuarios para que evalúen si el proceso se dio en mejores condiciones que las veces anteriores y poder medir si aumenta el nivel de satisfacción.

## **3.3. FASE III: SIMPLIFICACIÓN DEL PROCESO**

### **Rediseño de Procesos (enfoque al mejoramiento) tareas que incluye;**

Para mejorar los procesos de simplificación, es importante aplicar el esquema propuesta por Talavera donde indica:



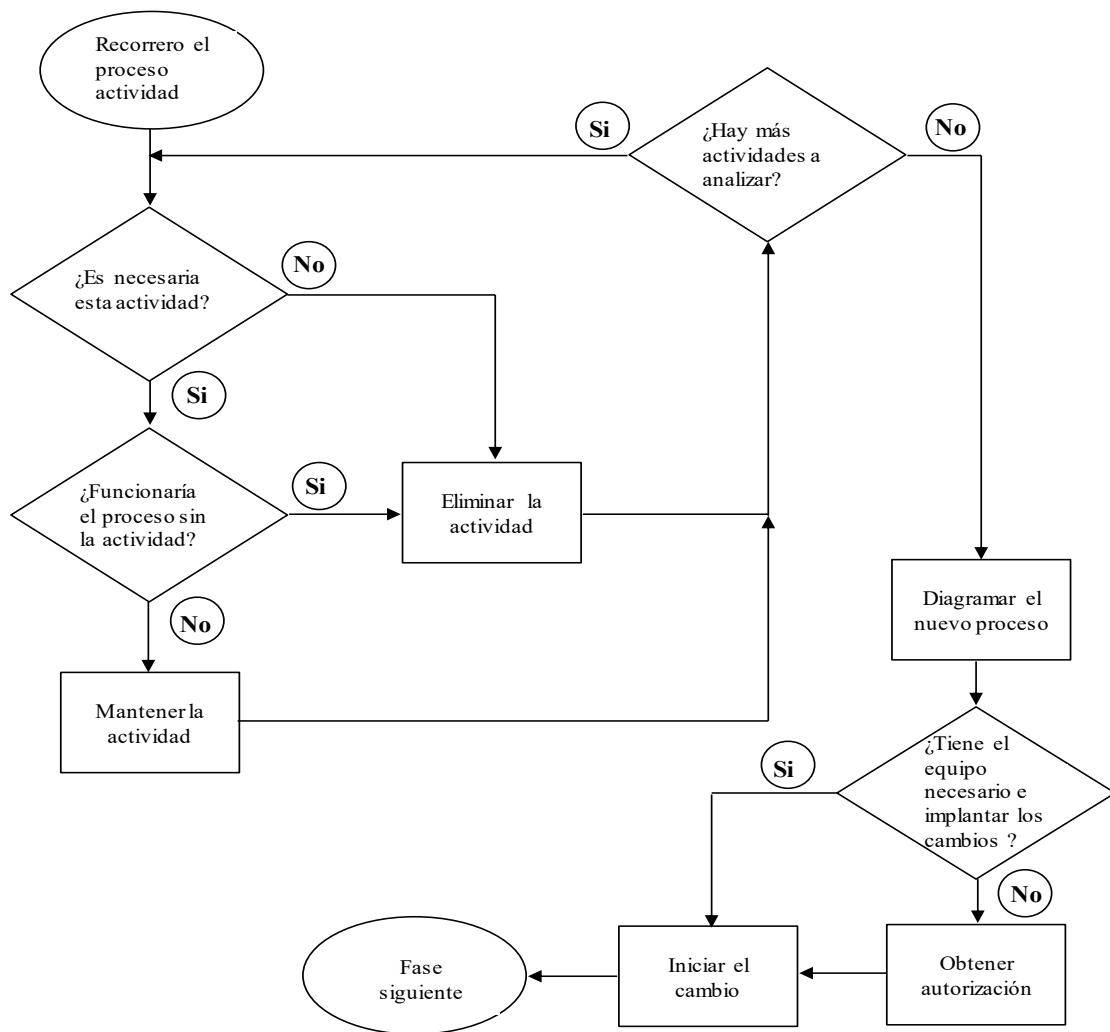


Figura 22: Flujograma rediseño de procesos de la atención al cliente  
Elaborado por: Alberto Castillo

## Eliminación de la burocracia

A partir del flujo planteado, se propone las cuestiones ¿Es necesaria esta actividad? O se procederá a la eliminación, los criterios a tomar en cuenta son:

- Si la actividad representa valor añadido
- El tiempo que demora la actividad, y si esta aporta valor al proceso.
- La actividad permite información relevante al proceso o genera pérdida de tiempo.
- Si la normativa justifica que la actividad permita un proceso.

Además, preguntarse si la actividad ¿es redundante?, si la respuesta es positiva es necesaria que el proceso pueda ser efectuado por otra operación y sea eliminada. Finalmente, preguntarse si se elimina el proceso, ¿esta funcionaria? Debido a que su eliminación puede causar problemas en la ejecución de la actividad.

### **Evaluación del valor agregado**

Importante determinar y evaluar el valor agregado del proceso, si la fase aporta en la normativa y mejora de los procesos en la atención al cliente, su eliminación no procede y se desarrolla la actividad de manera funcional.

Para este caso, se determinó que la atención por parte del personal de ventanilla hacia el usuario aporta al valor agregado por el trato con cortesía y amabilidad desde el saludo y el servicio que se ofrece de manera efectiva. Además, en el proceso de recepción de reclamos, se ofrece el diálogo con el usuario para ofrecer las disculpas pertinentes, buscar soluciones o alternativas y explicar los procedimientos para evitar cualquier malentendido. De esta manera se pretende la satisfacción del usuario gracias a las funciones de los encargados.

### **Eliminación de la duplicación**

Para la eliminación de la duplicación, es necesario revisar y suprimir las actividades que se pueden diagnosticar como idénticas, y se realizan en las diferentes partes del proceso evaluado.

En este caso se identificaron que los procesos se realizan por separado en diferentes instancias de la Dirección Zonal, por tanto, no hay procesos con duplicación. La mejora de procesos se realizó en otras áreas.

### **Simplificación**

Al entender todas las actividades el proceso, es necesario que se reduzca la complejidad de las mismas, con el fin de facilitar los procesos y mejorar las fases de la actividad.

Cuando se trató el tema de eliminación de burocracia, se estableció la eliminación de procesos que no generan valor agregado.

*Tabla 39: Simplificación del proceso anterior y del proceso simplificado*

<b>Proceso anterior</b>	<b>Proceso simplificado</b>
<p><b>Atención en la ventanilla de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y atención del guardia (NVAN)</li> <li>- Saludo y atención del personal de información (VA)</li> <li>- Uso de la máquina de asignación de turnos (NVAN)</li> <li>- Indicación del lugar donde debe realizar su gestión (VA)</li> <li>- Revisión diaria de la asignación de turnos en la máquina (NVA)</li> <li>- Evaluación de la asignación de turnos (NVAN)</li> </ul>	<p><b>Atención en la ventanilla de información:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y atención del guardia (NVAN)</li> <li>- Saludo y atención del personal de información (VA)</li> <li>- Uso de la máquina de asignación de turnos (NVAN)</li> <li>- Indicación del lugar donde debe realizar su gestión (VA)</li> <li>- Revisión semanal de la asignación de turnos en la máquina</li> <li>- Evaluación de la asignación de turnos (NVAN)</li> </ul>
<p><b>Recepción de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Registro en el Sistema informático (NVAN)</li> <li>- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)</li> <li>- Entrega del documento de recibido (VA)</li> <li>- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)</li> <li>- Entrega de información adicional (NVAN)</li> </ul>	<p><b>Recepción de documentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Registro en el Sistema informático (NVAN)</li> <li>- Registro escrito del requerimiento (NVA)</li> <li>- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)</li> </ul>
<p><b>Comunicación al usuario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y atención del guardia (NVAN)</li> <li>- Saludo y atención del personal de información (VA)</li> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Uso de papeles pequeños con información (NVAN)</li> <li>- Explicación de los procesos (NVA). Si se entrega un papel con la información necesaria y correctamente redactada, no es necesaria la explicación.</li> <li>- Programación de información necesaria al usuario en pantallas (NVAN)</li> <li>- Programación de información adicional al usuario en pantallas (NVA)</li> </ul>	<p><b>Comunicación al usuario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y atención del guardia (NVAN)</li> <li>- Saludo y atención del personal de información (VA)</li> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Uso de papeles pequeños con información correctamente redactada (NVAN)</li> <li>- Programación de información necesaria al usuario en pantallas (NVAN)</li> </ul>

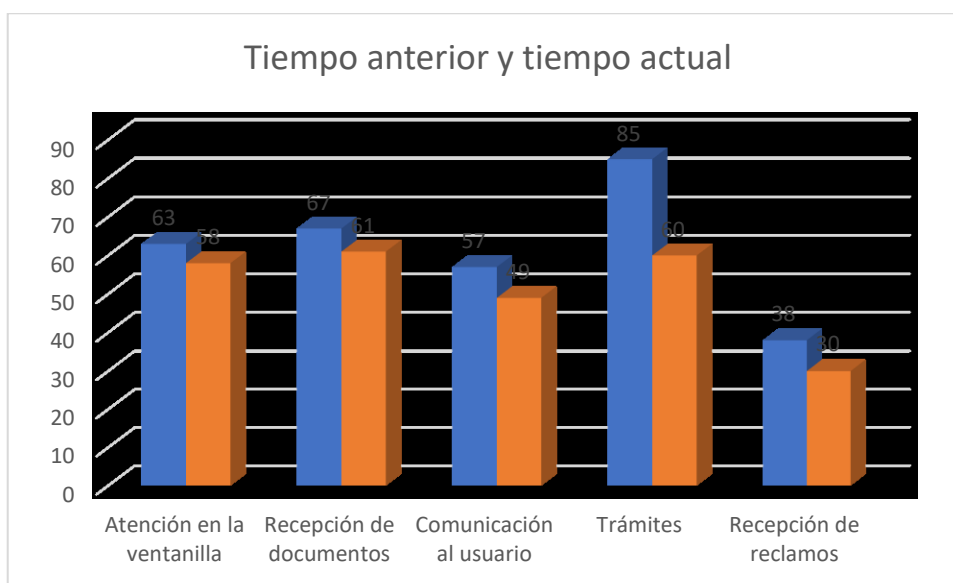
<p><b>Trámites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Información al usuario (VA)</li> <li>- Revisión de documentos (NVAN)</li> <li>- Registro escrito del requerimiento (NVA)</li> <li>- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)</li> <li>- Entrega del documento de recibido (VA)</li> <li>- Camino hacia la impresora para ver el documento (NVA)</li> <li>- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)</li> <li>- Revisión del requerimiento por el asistente de cada área (NVA)</li> <li>- Revisión del director del departamento (VA)</li> <li>- Asignación al asistente para continuar con el trámite (NVA)</li> <li>- Asignación de documentos a asistente de Director zonal (NVA)</li> <li>- Revisión de documentos por el asistente de Director zonal (NVA)</li> <li>- Firma del Director zonal (VA)</li> <li>- Traslado de documentación al área de atención al usuario (VA)</li> <li>- Camino para devolver la documentación (NVA)</li> </ul>	<p><b>Trámites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Información al usuario (VA)</li> <li>- Revisión de documentos (NVAN)</li> <li>- Colocación del sello de recibido y firma (NVAN)</li> <li>- Entrega del documento de recibido (VA)</li> <li>- Asignación del trámite al departamento correspondiente (VA)</li> <li>- Revisión del requerimiento por el asistente de cada área (VA)</li> <li>- Firma del director del departamento (VA)</li> <li>- Firma del Director zonal y archivo (VA)</li> <li>- Registro informático del trámite</li> </ul>
<p><b>Recepción de reclamos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Información al usuario (VA)</li> <li>- Solicitud de reclamo (NVAN)</li> <li>- Llenado completo de solicitud es muy largo (NVA)</li> <li>- Conversación con el usuario (VA)</li> <li>- Entrega del documento de recibo de queja (VA)</li> <li>- Camino hacia la impresora para ver el documento (NVA)</li> <li>- Comunicación a Recursos humanos (NVAN).</li> </ul>	<p><b>Recepción de reclamos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención del personal de ventanilla (VA)</li> <li>- Información al usuario (VA)</li> <li>- Solicitud corta de reclamo (NVAN)</li> <li>- Conversación con el usuario (VA)</li> <li>- Entrega del documento de recibo de queja (VA)</li> <li>- Comunicación a Recursos humanos (NVAN).</li> </ul>

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

## Reducción del tiempo del ciclo

Para que exista una reducción favorable, es necesario que se intente minorar de forma efectiva los tiempos para satisfacer las expectativas de los clientes.

En el siguiente gráfico se presenta la variación de los tiempos anteriores frente a los tiempos actuales que toman los procesos una vez realizada la simplificación. Esta es una estimación del tiempo que le toma al funcionario realizar la acción, sin embargo, no considera los tiempos de espera, los procesos de revisión de documentación, la prioridad del trámite o la espera en el despacho.



*Figura 23: Tiempo anterior y tiempo actual  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

## Prueba de errores

El proceso para que sea efectivo, es necesario que se realice una prueba efectiva de la actividad, con el fin de medir errores y facilitar la mejora del proceso.

Para esta fase se contó con los informes del encargado de la supervisión de procesos, quien supervisó los mismos y corroboró la disminución de los tiempos que muestra el gráfico anterior. Al inicio hubo fallas en el uso de la nueva impresora, estos se superaron y ahora se presenta una reducción considerable de tiempo y mayor satisfacción por parte del usuario.

## Mejoramiento de proceso

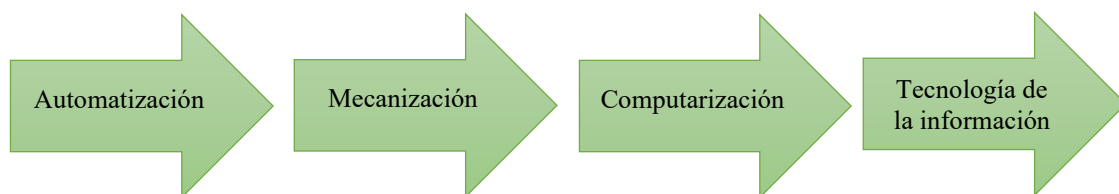
El desarrollo del mejoramiento del proceso se desarrolla a través de la identificación y mejoramiento de la implementación, el fin es obtener una calidad en la atención al cliente, con el fin de satisfacer las expectativas de los empleados.

## Lenguaje Sencillo

La comunicación que lleva el empleado – cliente es importante, por ende, se considera utilizar la herramienta de un lenguaje sencillo que permita fluir la conversación y se desarrolle un mayor entendimiento de las partes y una comunicación efectiva.

## Estandarización

La estandarización, permite definir, informar, establecer y proporcionar la mejora continua del Standard, con ello se pretenderá:



*Figura 24: Estandarización  
Elaborado por: Alberto Castillo*

Con la aplicación de estas herramientas se facilitará la atención al cliente, permite que el tiempo y las actividades rutinarias mejoren, liberen de trabajo al empleado y mejore la calidad y nivel de atención.

### 3.3.1. Nuevo Diseño de Procesos

La aplicación de nuevos diseños y formas de procesos, deben basarse en el análisis de las actividades, para el desarrollo de un nuevo proceso es necesario que exista:

- Reingeniería de procesos (tener como meta el cambio y mejora de la atención al cliente como de los procesos que se dan en la empresa)
- Innovación del proceso (calidad, tiempo, mejora de los procesos)
- Análisis del panorama
- Reestructuración Organizacional
- Simulación de procesos

### **3.3.2. Aplicación del BENCHMARKING al proceso**

El Benchmarking es un proceso continuo que permite determinar información valiosa sobre la empresa para desarrollar la búsqueda de una mejora continua mediante herramientas que permitan su objetivo. Este proceso consta de varias etapas, en cada etapa se estudiarán los siguientes elementos:

#### **Etapa 1. Aspectos de los sujetos**

Para conocer los problemas existentes y además a contribuir a la mejora de la atención al cliente, es necesario que se conozca e identifique al tipo de cliente, debido a que se podrá:

- Conocer las necesidades y percepciones que tiene sobre la atención
- Determinar un determinado tiempo para el desarrollo del proceso
- Conocer y definir la flexibilidad del proyecto

#### **Etapa 2. Formar un equipo**

Es necesario e importante que se conozca el equipo que estará a cargo del desarrollo del benchmarking, es recomendable que sea un equipo de 3 personas que conozcan de los procesos y actividades referentes a la atención al cliente.

#### **Etapa 3. Desarrollo de los planes**

En esta etapa se desarrolla los planes a ser desarrollados, esta con el fin de mejorar la calidad de atención, estos problemas nacen de las necesidades de los clientes que se desarrolla en la primera fase.

#### **Etapa 4. Verificación del proceso y recalibración del Benchmarking**

Es necesario determinar la eficacia del desarrollo del plan del Benchmarking, por ende, la importancia de conocer su efectividad por medio de sondeos a los clientes, y evaluaciones constantes.

#### **3.3.3. Análisis de Mejoramientos, Costo y Riesgos**

El proceso de benchmarking, permite conocer saberes que aportan a la mejora de la atención al cliente, permite su aplicación, retroalimentación y evaluación, por ende, es necesario el análisis del proceso de mejoramiento, costos y riesgos.

Para desarrollar un análisis de riesgos es necesario determinar algunos aspectos: bienes que se necesitaron para el desarrollo de la actividad, tipos de riesgos existentes a lo largo del proceso, probabilidad de incidencia de riesgo, desarrollo del efecto e impacto de la pérdida. Entre sus etapas tenemos:

- a) Definición del problema en el proceso
- b) Planeación y solución
- c) Resolución
- d) Administración de riesgos (prevención, control e indemnización)
- e) Estudio de seguridad (mejorar y definir el riesgo)

Otro de los factores que pueden incrementar el riesgo de pérdida y costo tenemos: medio ambiente físico (masa, peso, temperatura, elevación, condiciones de uso), social (etnia, nivel de ingresos, historia social, etc.), político (unidad de gobierno, actitudes políticas), histórico (datos, incidentes, etc.), e situación de criminalidad. Entre otros.



### **3.3.4. Plan de implementación preliminar**

Una vez que se desarrolla los puntos anteriores, se determina el Plan de implementación preliminar, con responsabilidad del coordinador encargado o seleccionado en el proceso de Benchmarking.

Este plan debe destacar las actividades que se va a realizar, se sugiere realizar en dos meses la implementación preliminar, en esta etapa es donde se debe determinar su eficiencia y eficacia, y su evaluación constante tanto del empleado como del cliente. Antes de su desarrollo, este plan debe ser aprobado por las autoridades correspondientes.

## **3.4. FASE IV: IMPLEMENTACIÓN, MEDICIONES Y CONTROLES**

### **3.4.1. Plan finalizado de implementación**

Como se ha manifestado en la parte de Métodos de ensayos de procesos, se realizarán cinco ensayos, uno por cada proceso indicado a ser mejorado. Se han señalado los procesos que no tienen valor agregado, los cuales serán eliminados o realizados de otra manera, para poder agilizar el proceso y mejorar la atención al usuario.

Se ha establecido el nombre del proyecto, sus objetivos y las actividades que se realizarán dentro del plan de mejoras. Asimismo, quien se encargará de cada parte del proyecto y la persona encargada de la comprobación de la eficiencia del nuevo proceso. Se han marcado los mecanismos de evaluación, tanto del ensayo como del proceso.

Asimismo, se sugiere la adquisición de una impresora multifuncional que será ubicada en el área de las ventanillas para que los encargados puedan acceder a ella rápidamente y no deban desplazarse al departamento financiero donde se encuentra.

Los cinco ensayos se llevarán en una semana. Al finalizar se evaluará el ensayo y se irán implementando con las mejoras sugeridas de la misma manera, uno semanal hasta que se haya mejorado todos los procesos. Después, gracias a las rúbricas expuestas se podrá supervisar el éxito de cada mejora.

### **3.4.2. Implementación de Nuevos Procesos**

Para este caso, no se ha propuesto la implementación de nuevos procesos, sino la mejora de los ya existentes y la eliminación de procesos que restan agilidad a los trámites.

### **3.4.3. Sistema de Medición en Pleno Proceso**

Se designará una persona que supervise la aplicación del proceso mejorado. A su disposición tiene rúbricas para evaluar el cumplimiento y eficiencia de cada uno de los puntos que las irá llenando con cinco ejemplos por cada día. Las rúbricas se encuentran en la parte de determinar mediciones. Asimismo, para complementar la información realizará encuestas a los usuarios.

Al terminar cada jornada, presentará las rúbricas junto a un informe en el Departamento de Talento Humano para las evaluaciones respectivas.

### **3.4.4. Sistema de Datos de Retroalimentación**

La Dirección de Talento Humano estará al tanto de los informes y conversará con el encargado para la realización de un informe diario que será enviado a través de correo electrónico a los directores de cada departamento y al director zonal. Asimismo, se planteará la retroalimentación de cada director después de leer el informe. Durante la semana de evaluación se escuchará los planteamientos de cada involucrado para la elaboración del informe final.

### **3.4.5. Costos de la Calidad Deficiente**

El ahorro económico será de \$0,288 en la suma de los cinco procesos mencionados. Sin embargo, la dirección zonal no tiene una finalidad económica, más bien por los servicios y atención al usuario. De tal forma que la factibilidad del proceso será en cuanto a la satisfacción del público que requiere buen trato, eficiencia, rapidez y solución de sus problemas y requerimientos.

### **3.5. FASE V: MEJORAMIENTO CONTÍNUO**

#### **3.5.1. Tema**

Mejoramiento de Procesos en la Atención al Cliente de la Dirección Zonal Noroccidente, Puerto Quito

#### **3.5.2. Puntos Críticos**

En el área de Servicio al cliente se han presentado quejas consecutivas por servicio inadecuado, comunicación no entendible, demora en los trámites, reclamos y baja calidad en los servicios. Al analizar el caso se percibió que existe burocracia que tardan los procesos y varios procesos con valores no agregados que fueron los primeros en eliminarse.

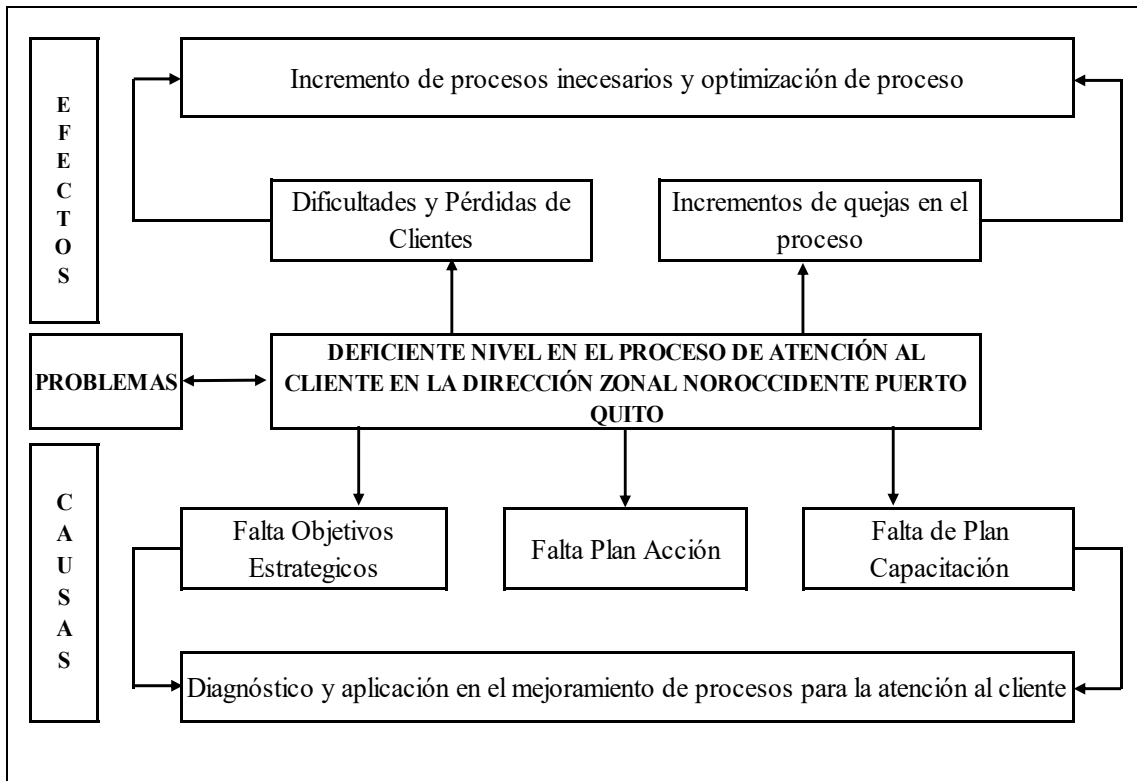
Al haber tenido un porcentaje del 43% se decidió que esta área sería la primera en solucionarse, sobre los puntos críticos de Talento Humano quienes no tienen un plan de capacitación.

#### **3.5.3. Problema**

Mejorar los procesos del área de Servicio al Cliente para una mejor atención al usuario y cuyo resultado sea eficiente.

#### **Árbol del Problema**

Se realiza el levantamiento de información de la Dirección Zonal Noroccidente de Puerto Quito para el área de atención al cliente. A continuación, se procede a elaborar el árbol de problema con la finalidad de diagnosticar la situación del mismo.



*Figura 25: Árbol de Problema  
Elaborado por: Alberto Castillo R.*

### 3.5.4. Objetivos Estratégicos

Para llevar a cabo un buen desarrollo y de gestión adecuada del servicio, se toma en cuenta en cada entorno los cuatros estrategias para poder mejorar y ofrecer un mejor servicio de calidad.

- 1) Enfocar a las necesidades del cliente
- 2) Fortalecer la calidad del servicio
- 3) Controlar y dar seguimiento a las actividades del servicio al cliente
- 4) Diseñar un formato de control de evaluación sobre servicio de calidad
- 5) Planificar capacitaciones al personal del servicio al cliente

### 3.5.5. Plan de Acción

Tabla 40: Plan de Acción

Estrategia	Actividad	Meta	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Medios de Verificación
Enfocar las necesidades del cliente	Atender oportuno y entregar respuesta inmediata	Personal altamente entrenado en sus funciones	8 horas diarias	Talento Humano		Fichas de evaluación
Fortalecer la calidad del servicio	Plan de Capacitaciones mediante el SECAP 40%	Personal altamente entrenado en sus funciones	20 horas cada 6 meses	Talento Humano	80.00	Certificados
Controlar y dar seguimiento a las actividades del servicio al cliente	Realizar reuniones de control de personal 2 veces por semanas 35%	Control de resultados diarios de las actividades del personal	Mensual	Talento Humano		Registro de asistencia
Diseñar un formato de control de evaluación sobre servicio de calidad	Establecer cronograma de actividades diarias	Velar por el cumplimiento de las actividades	Mensual	Talento Humano		Registro
Planificar capacitaciones al personal del servicio al cliente	Asistir a las capacitaciones dispuestas por la gerencia.	Actualizar y mejorar el desempeño de sus actividades	Cada 6 meses	Director Zonal		Personal capaz de orientar bien a los clientes.

Elaborado por: Alberto Castillo R.

Tabla 41: Cronograma de Actividad

Estrategia	Mes1				Mes2				Mes3
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1.Enfocar a las necesidades del cliente	■	■							
2.Fortalecer la calidad del servicio			■	■					
3.Controlar y dar seguimientos a las actividades del servicio al cliente					■	■	■		
4.Diseñar un formato de control de evaluación sobre servicio de calidad								■	
5.Planificar capacitaciones al personal del servicio al cliente									■

Elaborado por: Alberto Castillo R.

### 3.5.6. Plan de Capacitación

Tabla 42: Plan de Capacitación

Meses:	Octubre - 2019	Noviembre - 2019	Diciembre - 2019
Fecha:	Jueves 24 y Viernes 25	Jueves 28 y Viernes 29	Jueves 19 y Viernes 20
Temas:	Atención Personalizada al Cliente	Liderazgo y Trabajo en Equipo Institucional	Motivación y Ejercicio de Gimnasia Cerebral
Duración:	16 horas (2 días)	16 horas (2 días)	16 horas (2 días)
Dirigido a:	Personal de Atención al Cliente	Personal de Atención al Cliente y Personal de Talento Humano	Personal de Atención al Cliente y Personal de Talento Humano
Contenido:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> <li>- El entorno</li> <li>- La organización</li> <li>- Los empleados</li> <li>- Atención directa</li> <li>- Percepción del cliente</li> <li>- Calidad y excelencia en el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo estratégico</li> <li>- Liderazgo y valores</li> <li>- Modelo de liderazgo</li> <li>- Liderazgo, competencia y capacidad</li> <li>- Liderazgo y trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la motivación</li> <li>- Conceptos y tipos de investigación</li> <li>- Criterios generales sobre la meta</li> <li>- Factores que influyen en el nivel de motivación</li> <li>- Autorrealización</li> </ul>
Objetivo:	Identificar los aspectos que debemos mejorar para brindar una atención personalizada, profesional y de alta calidad	Conocer y desarrollar las estrategias efectiva en el liderazgo y trabajo en equipo utilizando las técnicas aprendidas en la capacitación	Poner en prácticas los ejercicios de Gimnasia Cerebral como herramienta para motivar, estimular y desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados
Empresa Capacitadora:	Contraloría General del Estado	Contraloría General del Estado	Contraloría General del Estado
Inversión:	60 por persona	60 por persona	60 por persona
Lugar dónde se realizará la capacitación:	Salón del GAD Provincia de Pichincha	Salón del GAD Provincia de Pichincha	Salón del GAD Provincia de Pichincha

Elaborado por: Alberto Castillo R.

### 3.5.7. Cronograma de Capacitación

*Tabla 43: Capacitación 1: Atención Personalizada al Cliente*

		OCTUBRE 2019						
Tema	Subtema	Jueves 24				Viernes 25		
Atención Personalizada al Cliente	- Atención al cliente	3 horas						
	- El entorno		3 horas					
	- La organización			2 horas				
	- Los empleados				2 horas			
	- Atención directa					2 horas		
	- Percepción del cliente						2 horas	
	- Calidad y excelencia en el servicio							2 horas
<b>Total Horas Capacitadas=&gt;</b>							<b>16 horas</b>	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

**Tabla 44:** Capacitación 2: Liderazgo y Trabajo en Equipo Institucional

		NOVIEMBRE 2019				
Tema	Subtema	Jueves 28			Viernes 29	
Liderazgo y Trabajo en Equipo Institucional	- Liderazgo estratégico	4 horas				
	- Liderazgo y valores		3 horas			
	- Modelo de liderazgo			3 horas		
	- Liderazgo, competencia y capacidad				3 horas	
	- Liderazgo y trabajo en equipo					3 horas
<b>Total Horas Capacitadas=&gt;</b>					<b>16 horas</b>	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*

**Tabla 45:** Capacitación 3: Motivación y Ejercicio de Gimnasia Cerebral

		DICIEMBRE 2019				
Tema	Subtema	Jueves 19			Viernes 20	
Motivación y Ejercicio de Gimnasia Cerebral	- Presentación de la motivación	4 horas				
	- Conceptos y tipos de investigación		3 horas			
	- Criterios generales sobre la meta			3 horas		
	- Factores que influyen en el nivel de motivación				3 horas	
	- Autorrealización					3 horas
<b>Total Horas Capacitadas=&gt;</b>					<b>16 horas</b>	

*Elaborado por: Alberto Castillo R.*



#### 4. CONCLUSIONES

- Las empresas y organizaciones emprenden planes de mejora de procesos para brindar una mejor atención a clientes y a usuarios. La mejora de procesos debe ir en base a la fundamentación teórica y al diagnóstico ejecutado, se concluye que, en la Dirección Zonal del Noroccidente existe un inadecuado proceso en la calidad de servicio al cliente, lo que trae consigo una ineficiente atención y reclamos de la ciudadanía.
- La implementación de procesos en atención al cliente es de vital importancia porque nos ayudará a generar solución a los problemas identificados y una mejor organización de procesos, la formalización de los procesos a ejecutar, serán una herramienta importante para la Dirección, ya que seguirán siendo aplicados en caso de una transición.
- El desarrollo eficiente de las estrategias con todo el personal es fundamental para motivar y comprometer al fiel cumplimiento de las actividades encomendadas a cada empleado y lograr mejorar la atención al cliente.
- En la situación de la propuesta se ha aplicado las herramientas necesarias que permite obtener un proceso muy eficiente como son la nueva estructura organiza, el mapa de proceso y el flujograma de proceso con esto herramienta la entidad obtendrá un resultado favorable para así atender oportunamente al servicio de atención al cliente.
- Este proyecto de mejoramiento de proceso nos servirá para que la empresa obtenga un servicio de calidad antes todos que nos rodean, así como en el proceso de cada actividad, además, se puede aplicar en todos los campos laboral para llevar a cabo un proceso muy eficiente.

## 5. RECOMENDACIONES

- Considerar todos los parámetros del inadecuado proceso en la calidad de servicio al cliente y tomar las medidas correctivas para contrarrestar los inadecuados procesos que se están llevando a cabo.
- Indicar la importancia de contar con un mejoramiento de procesos en atención al cliente, mismo que debe ser entrelazado con el personal interno de la empresa.
- Incluir los parámetros dentro de la política zonal, con la finalidad de garantizar la mejora continua, fortalecer los procesos administrativos e impulsar el desarrollo humano en el territorio Puerto Quiteño.
- Aplicar el Manual de procedimientos de una manera eficiente y eficaz para dar resultados positivos en la Institución aportando de manera positiva al desarrollo del país.

## 6. BIBLIOGRAFÍAS

- Ayala Alvarado, E. (2010). *Las Empresas Pública*. Quito: Corporación Editorial Nacional.
- Ayala, R. (08 de 03 de 2018). Evaluación de la calidad de los servicios en la ciudad del conocimiento Yachay, y su incidencia en la satisfacción de los usuarios. *Tesis de pregrado*. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/14139/1/T-ESPE-057688.pdf>
- Berry Cano, L. (2009). *Plan de Mejora para una empresa*. México: Real Académica Española.
- Bonilla, E., & Rodriguez, P. (2005). *Más allá de los dilema de los métodos: la investigación en ciencia sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chavez, D. (2 de 11 de 2012). Gestión por procesos de la Dirección de Seguimiento y Monitoreo a las UATH del Ministerio de Relaciones Laborales. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Deming Álvarez, D. (2007). *Mejoramiento de los Procesos*. EEUU.
- Fontalvo, T. (2005). *La calidad de los servicios ISO 9000:2000*. Bogotá: ASD2000.
- Garza Obando, D. (2010). *Servicio de Atención al Cliente*. Venezuela: Norma S.A.
- Gobierno de la Provincia de Pichincha. (1 de 12 de 2002). "*Plan General de Desarrollo de Pichincha 2002-2022*". Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/cantones/puerto-quito>
- Gómez, C. (2012). Gestión por procesos. SENCICO. Obtenido de <https://www.sencico.gob.pe/descargar.php?idFile=1425>
- Harrington Ponce, J. (2015). *Mejoramiento de proceso*. Lima.
- Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1997). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jimenez Carrión, M. (2016). *Plan*. Mexico.
- Kottler Duquer, A. (2016). *Servicio*. México.
- Mantilla, F. (2014). *Técnicas de muestreo. un enfoque a la Investigación de Mercados*. Quito, Santa Rita: Norma Ecuatorial S.A.
- Navarro, F. (2013). *PLAN DE MEJORA*. Argentina: Edition S.A.
- Ortiz, E., & Guachamín, V. (01 de 12 de 2015). Modelo de gestión para optimizar el proceso de servicio al cliente entres sucursales principales del registro civil de la ciudad de

Quito, en el periodo 2014-2015. *Tesis de maestría*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11041/MODELO%20DE%20%20GESTI%C3%93N%20PARA%20OPTIMIZAR%20EL%20PROCESO%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20TRES%20SUCURSALES%20PRINCIPALE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, J. (2015). *El Servicio de Calidad*. Argentina: EDICIÓN S.A.

Poma, M. F., & Guayasamín, G. (19 de Noviembre de 2012). Propuesta para mejorar la calidad de los servicios que brinda la Administración Zonal Calderón a la comunidad. *Tesis de Grado*, 96. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1607/1/T-UCE-0005-216.pdf>

Porter, M. (2012). *La Cadena de Valor*. E.E.U.U.: NORMA S.A.

RODRIGUEZ, A. C. (2018). *LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS*. QUITO.

Velandia Najjar, D. (2007). *Servicio al Cliente*. Bogotá: Norma S.A.

Villacís, G. (10 de 05 de 2012). La calidad en el servicio y su incidencia en la atención al cliente en el departamento comercial de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 11 de 2018, de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2121/1/568%20ING.pdf>

## 7. ANEXOS

### 7.1. La Encuesta



#### Universidad Tecnológica Israel

Estimados/as Usuarios por este medio se realizará una encuesta de satisfacción de los clientes con el fin de obtener información y realizar la propuesta para mejorar la calidad de atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente del Consejo Provincial de Pichincha.

**a) Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de medición:**

Pésimo = 1    Malo =2    Regular =3    Bueno = 4    Excelente = 5

**1. ¿Cómo califica el servicio de atención al cliente que presta la Dirección Zonal Noroccidente?**

Malo	
Regular	
Bueno	
Excelente	

**2. ¿Cómo califica el personal que se encuentra laborando en atención al cliente?**

Malo	
Regular	
Bueno	
Excelente	

**3. ¿Cómo califica usted la satisfacción de ser atendida su necesidad de nuestros servicios en la Dirección Zonal Noroccidente?**

Malo	
Regular	
Bueno	
Excelente	

**4. ¿Cómo califica el tiempo de espera que le brindó la respuesta a su necesidad la Dirección Zonal Noroccidente?**

Malo	
Regular	
Bueno	
Excelente	

**5. Con respecto al asesor que le atendió. ¿Cómo califica cordialidad con la que fue atendido?**

Malo	
Regular	
Bueno	
Excelente	

**b) Conteste sí o no de acuerdo de lo que considera o recibió:**

**6. El asesor que le atendió. ¿Le otorgó una solución inmediata?**

Sí	
No	

**7. ¿Cree usted que la Dirección Zonal Noroccidente del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha, da cumplimiento a los servicios que le compete?**

Sí	
No	

**8. ¿Cree usted que la atención del servicio al cliente en la Dirección Zonal Noroccidente debe mejorar?**

Sí	
No	

Gracias por su colaboración estimado cliente.

## 7.2. La Entrevista



### Universidad Tecnológica Israel

Entrevista dirigida a funcionarios de la Dirección Zonal Noroccidente del Consejo Provincial de Pichincha, con el fin de cualificar los procesos actuales de atención al cliente e identificar mejoras para incrementar su satisfacción.

Entrevistado: .....

Entrevistador:

.....

Fecha: .....

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

- **Pregunta N.1.** ¿Considera usted que los procesos de atención al cliente de la Dirección Zonal Noroccidente están siendo ejecutados de manera eficiente?

.....  
.....

- **Pregunta N.2.** ¿Qué calificación le daría a la calidad del servicio al cliente en las dependencias de la Dirección Zonal Noroccidente?

.....  
.....

- **Pregunta N.3.** ¿Cree usted que el personal involucrado con la atención al cliente se encuentra debidamente capacitado?

.....  
.....

- **Pregunta N.4.** ¿Considera pertinente el diseño de un plan de mejoramiento de procesos de atención al cliente en esta entidad?

.....  
.....

Gracias por su colaboración estimado cliente.