



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Herramientas Administrativas y su  
incidencia en la calidad de servicio en la Unidad de  
Atención al Usuario de la Empresa Pública-Empresa  
Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de  
Ambato”**

**Autor: Héctor Javier Pérez Izurieta**

**Tutor: Ing. Iván Cevallos**

**AMBATO – ECUADOR  
Marzo 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Iván Cevallos**

### **CERTIFICA:**

Que el trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, marzo del 2013

.....

Ing. Iván Cevallos

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Héctor Javier Pérez Izurieta, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sr. Héctor Javier Pérez Izurieta

C.I. 1803893120

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. José Proaño

**Docente Calificador**

f).....

Ing. Silvia Guerrero

**Docente Calificador**

Ambato, marzo del 2013

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Héctor Javier Pérez Izurieta

## **Dedicatoria:**

“La inconformidad, la perseverancia y la perfección nos lleva a la excelencia”

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, pilar esencial e indispensable de mi vida, fuente de mi fe y quien guía mis acciones para ser cada día un mejor ser humano.

A mi hijo Joel Pérez a quien con su sonrisa cada día, eleva mi espíritu de lucha e inspira mi esfuerzo, para convertirme en un mejor hombre.

A mi esposa Diana Defaz, mi gran amiga y confidente, que gracias a su apoyo incondicional y confianza en mí, ha hecho posible cada paso que damos juntos y superar momentos difíciles.

A mis padres y hermanas que con sus conocimientos y apoyo han sabido orientarme hacia un mejor camino, dándome la visión necesaria para emprender nuevas y grandes metas.

Javier Pérez Izurieta

**Agradecimiento:**

A Dios, por permitirme llegar a la meta.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme una excelente formación académica que me permitirá desenvolverme en el ámbito Profesional.

Javier Pérez Izurieta

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### A. Paginas Preliminares

<b>CONTENIDO</b>	<b>Páginas</b>
Página de portada .....	i
Página de aprobación de tutor .....	ii
Página de declaración de autenticidad .....	iii
Página de aprobación del tribunal de grado.....	iv
Página de derechos de autor del trabajo .....	v
Página de dedicatoria .....	vi
Página de agradecimientos .....	vii
Índice general de contenido .....	viii
Índice de cuadros, gráficos, tablas y figuras.....	xi
Resumen ejecutivo .....	xv
Introducción.....	1

### B. Texto

CAPITULO I.....	3
1. PROBLEMA .....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización .....	4
1.2.2 Árbol de problemas.....	6
1.2.3 Análisis crítico .....	7
1.2.4 Prognosis .....	8
1.2.5 Delimitación .....	8

1.2.6 Formulación del problema.....	9
1.2.7 Preguntas directrices .....	9
1.3 JUSTIFICACION .....	9
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivos específicos .....	11
CAPITULO II .....	12
2. MARCO TEORICO .....	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	12
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA .....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	23
2.5 HIPOTESIS .....	68
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS .....	68
CAPÍTULO III .....	69
3. MARCO METODOLÓGICO .....	69
3.1. Enfoque de la Investigación .....	69
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	72
3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES .....	76
3.6 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION .....	78
3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION .....	79
CAPÍTULO IV .....	81
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	81
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	81
4.3 Verificación de hipótesis .....	104
4.3.1 Formulación de la hipótesis.....	105
4.3.2. Prueba estadística.....	105
CAPITULO V .....	110

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	110
5.2 CONCLUSIONES .....	110
5.2 RECOMENDACIONES .....	111
CAPÍTULO VI.....	113
6. LA PROPUESTA.....	113
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	113
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	114
6.3 JUSTIFICACION .....	116
6.4 OBJETIVOS.....	117
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD .....	118
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICO .....	124
6.7 MODELO OPERATIVO .....	138
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA .....	202
6.8.1 Organigrama estructural .....	203
6.8.2 Presupuesto.....	204
6.8.3 Cronograma .....	205
6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA .....	206
BIBLIOGRAFIA.....	207
LINKOGRAFIA.....	209
ANEXOS .....	212

## INDICE DE CUADROS

	<b>Páginas</b>
N. 1 Variable independiente .....	76
N. 2 Variable dependiente .....	77
N. 3 Plan de recolección de la información.....	78
N. 4 Plan de procesamiento y análisis de la información.....	79
N. 5 Flujo de usuarios.....	140
N. 6 FODA.....	142
N. 7 Autodiagnóstico de procesos.....	145
N. 8 Autodiagnóstico del personal .....	149
N. 9 Autodiagnóstico de datos e información .....	153
N. 10 Autodiagnóstico tecnología.....	158
N. 11 Nuevo proceso de nuevas instalaciones de servicio .....	168
N. 12 Nuevo proceso de atención de reclamos por altos consumos .....	171
N. 13 Nuevo proceso de cambio de categoría .....	173
N. 14 Nuevo proceso de cambio de nombre.....	174
N. 15 Nuevo proceso de daños en los sistemas de AP. Y AL .....	175
N. 16 Medición de la satisfacción del usuario .....	177
N. 17 Encuesta .....	178
N. 18 Procedimiento de acción para desviaciones de la calidad .....	181
N. 19 Actualización de la base de datos .....	184
N. 20 Administración de la base de datos .....	186
N. 21 Activación del centro de contacto con los usuarios.....	190
N. 22 Medición de resultados .....	198
N. 23 Modelo con los estándares CRM.....	200
N. 24 Presupuesto .....	204
N. 25 Cronograma.....	205
N. 26 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta .....	206

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Páginas</b>
N. 1 Árbol de problemas .....	6
N. 2 Superordinación.....	24
N. 3 Subordinación.....	25
N. 4 Tabulación pregunta N.1 de encuesta.....	82
N. 5 Tabulación pregunta N.2 de encuesta.....	84
N. 6 Tabulación pregunta N.3 de encuesta.....	85
N. 7 Tabulación pregunta N.4 de encuesta.....	87
N. 8 Tabulación pregunta N.5 de encuesta.....	88
N. 9 Tabulación pregunta N.6 de encuesta.....	90
N. 10 Tabulación pregunta N.7 de encuesta.....	91
N. 11 Tabulación pregunta N.8 de encuesta.....	93
N. 12 Tabulación pregunta N.9 de encuesta.....	94
N. 13 Tabulación pregunta N.10 de encuesta.....	96
N. 14 Tabulación pregunta N.11 de encuesta.....	97
N. 15 Tabulación pregunta N.12 de encuesta.....	99
N. 16 Tabulación pregunta N.13 de encuesta.....	100
N. 17 Tabulación pregunta N.14 de encuesta.....	102
N. 18 Tabulación pregunta N.15 de encuesta.....	103
N. 19 Regla de decisión.....	109
N. 20 Autodiagnóstico de los procesos .....	147
N. 21 Autodiagnóstico del personal .....	151
N. 22 Autodiagnóstico del datos e información.....	155
N. 23 Autodiagnóstico de tecnología .....	160

## INDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
N. 1 Población objeto de estudio .....	74
N. 2 Tabulación pregunta N.1 de encuesta .....	82
N. 3 Tabulación pregunta N.2 de encuesta .....	83
N. 4 Tabulación pregunta N.3 de encuesta .....	85
N. 5 Tabulación pregunta N.4 de encuesta .....	86
N. 6 Tabulación pregunta N.5 de encuesta .....	88
N. 7 Tabulación pregunta N.6 de encuesta .....	89
N. 8 Tabulación pregunta N.7 de encuesta .....	91
N. 9 Tabulación pregunta N.8 de encuesta .....	92
N. 10 Tabulación pregunta N.9 de encuesta .....	94
N. 11 Tabulación pregunta N.10 de encuesta .....	95
N. 12 Tabulación pregunta N.11 de encuesta .....	97
N. 13 Tabulación pregunta N.12 de encuesta .....	97
N. 14 Tabulación pregunta N.13 de encuesta .....	100
N. 15 Tabulación pregunta N.14 de encuesta .....	101
N. 16 Tabulación pregunta N.15 de encuesta .....	103
N. 17 Frecuencia observada.....	106
N. 18 Frecuencia esperada.....	106
N. 19 Chi – cuadrado.....	107
N. 20 Resumen investigación capítulo IV .....	139
N. 21 Autodiagnóstico de procesos.....	147
N. 22 Autodiagnóstico del personal .....	151
N. 23 Autodiagnóstico de datos e información.....	155
N. 24 Autodiagnóstico de tecnología .....	160
N. 25 Escala de satisfacción .....	179
N. 26 Escala de ponderación de los factores de la calidad .....	180
N. 27 Cuadro de alerta de cumplimiento.....	201

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Páginas</b>
N. 1 GAPS .....	48
N. 2 Modelo ampliado de la calidad .....	51
N. 3 Modelo estratégico de gestión de servicios.....	54
N. 4 Clasificación de los activos intangibles .....	66
N. 5 Tipo de segmentación para C.R.M.....	134

## RESUMEN EJECUTIVO

La Unidad de Atención a Usuarios de la EP-EMAPA\_A, al pertenecer a una empresa del sector público de servicios que suministra los servicios de Agua Potable, Alcantarillado y sus servicios adicionales, es una área estratégica de la institución, ya que es el área de contacto con los usuarios y la portada hacia el exterior de la institución, por tal razón su calidad en el servicio debe ser alta, y es aquí donde existe problemas, ya que existe insatisfacción de los usuarios, es por ello que era necesario e indispensable una investigación que permita identificar los factores prioritarios que afectan en forma negativa al servicio y a su vez establecer una solución clara y oportuna.

Determinar la herramienta administrativa adecuada para mejorar la calidad de servicio de la Unidad fue planteado como el objetivo principal sea que se refuerce o se implemente la herramienta necesaria, por lo que después de los resultados obtenidos a través de las encuestas se determinó que existe varias falencias dentro de las cuales se identificó las de mayor prioridad siendo estas: la personalización del servicio, el entendimiento de las necesidades de los usuarios y la revisión y seguimiento de la calidad de servicio por lo cual se concluyó que la necesidad de realizar el diseño de la herramienta Customer Relationship Management (C.R.M.), a través de la cual se administrara eficientemente todas las relaciones de los clientes.

**Palabra Claves:** Herramientas Administrativas, Calidad de Servicio, Customer Relationship Management.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Unit for the care of Users of the EP-EMAPA\_A, belonging to a company of the public service sector that delivers the services of potable water, sewerage and their additional services, it is a strategic area of the institution, as it is the area of contact with the users and the cover toward the outside of the institution, for this reason their quality in the service must be high, and it is here where there is problems, since there is dissatisfaction of users, that is why it was necessary and indispensable an investigation to identify the priority factors that negatively affect the service, and in turn establish a clear and timely solution.

Determine the appropriate administrative tool to improve quality of service in the Unit was raised as the main objective is to strengthen or deploy the necessary tool, so after the results obtained through the surveys found that there is several weaknesses within which they identified the highest priority being these: the personalization of the service, the understanding of the needs of the users and the review and monitoring of the quality of service by which it was concluded that the need to perform the design of the customer relationship management tool (C. R. M)., through which will be administered efficiently all relations of the customers.

Key Word: Administrative Tools, Quality of Service, Customer Relationship Management.

## **INTRODUCCION**

La presente investigación está orientada a mejorar la calidad de servicio con el usuario con la aplicación de herramientas administrativas que logren la satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se estudia al problema en sí, logrando un cuestionamiento del paradigma para llegar a la particularidad del problema, se construye una visión hipotética acerca de los cambios futuros basándose en la realidad histórica y presente, se plantea la formulación del problema, las interrogantes, la delimitación de la investigación y la formulación de objetivos los cuales trataremos de cumplir en la presente investigación.

El segundo capítulo contiene la fundamentación teórica del problema antes mencionado, investigando aportaciones diferentes de varios autores que han efectuado previos estudios.

En el tercer capítulo se considera a las diferentes metodologías y enfoques de la investigación, así como también a la población que va a ser objeto de estudio y también la técnica e instrumentos que utilizaremos.

El cuarto capítulo contiene una tabulación y presentación de resultados sobre el análisis de los mismos, que permiten priorizar los factores más determinantes en la obtención de información que contribuya a continuar la investigación así como también la verificación de la hipótesis.

El quinto capítulo considera las conclusiones y recomendaciones que se ocupan de los resultados más característicos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, que posteriormente ayudara para la propuesta para la empresa.

El sexto capítulo fundamenta el presente trabajo. En la propuesta, se refiere a datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología del modelo operativo, en el que se presenta un enfoque de la herramienta Customer Relationship Management (C.R.M.) que permite evaluar e implementar su utilización para mejorar la calidad de servicio.

## **CAPITULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 Tema de Investigación**

Herramientas Administrativas y su incidencia en la calidad de servicio en la unidad de atención al usuario de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

La deficiente aplicación de Herramientas Administrativas disminuye la calidad de servicio en la unidad de atención al usuario de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

### **1.2.1 Contextualización**

Muchas empresas de Agua Potable y Alcantarillado a nivel nacional, desestiman el objetivo de la maximización del beneficio en la calidad de servicio que proporcionan, puesto que en su mayoría, gozan de poder monopolístico en los mercados en los que los suministran, sin tener en cuenta el perjuicio que ocasionan, ya que toda empresa al ser una parte importante del entorno en que se desenvuelve, afecta directa o indirectamente con su actividad a la estructura económica y social del país, además muchos de quienes comprenden estas nuevas exigencias en nuestro medio todavía no se han comprometido para enfrentar exitosamente a un entorno cambiante, por lo que la actual gestión del gobierno ecuatoriano entorno a su accionar político – económico encamina y direcciona a través de leyes y reglamentos ya existentes y otras recién creadas, la corrección, el desarrollo, la mejora y la optimización de la calidad de servicio; estas leyes han pasado a ser de gran importancia, pero esto no basta ya que el hecho de que las organizaciones en este caso las Empresas de Agua Potable y Alcantarillado, cumplan con las normas y no generen problemas o quejas con sus usuarios, no quiere decir que la calidad de servicio se ha mejorado en todas sus formas por lo que el desafío actual de nuestro medio requiere definir una planificación integral que fije políticas, estrategias, metas y programas para el desarrollo de los servicios del sector, logrando de esta manera que los gerentes y en el fondo todo el personal de las organizaciones se comprometa por satisfacer a sus usuarios. Es aquí donde entran en acción una serie de elementos y herramientas, que en su mayoría son de carácter administrativo debido a su gran importancia por ser rectoras de calidad en las organizaciones.

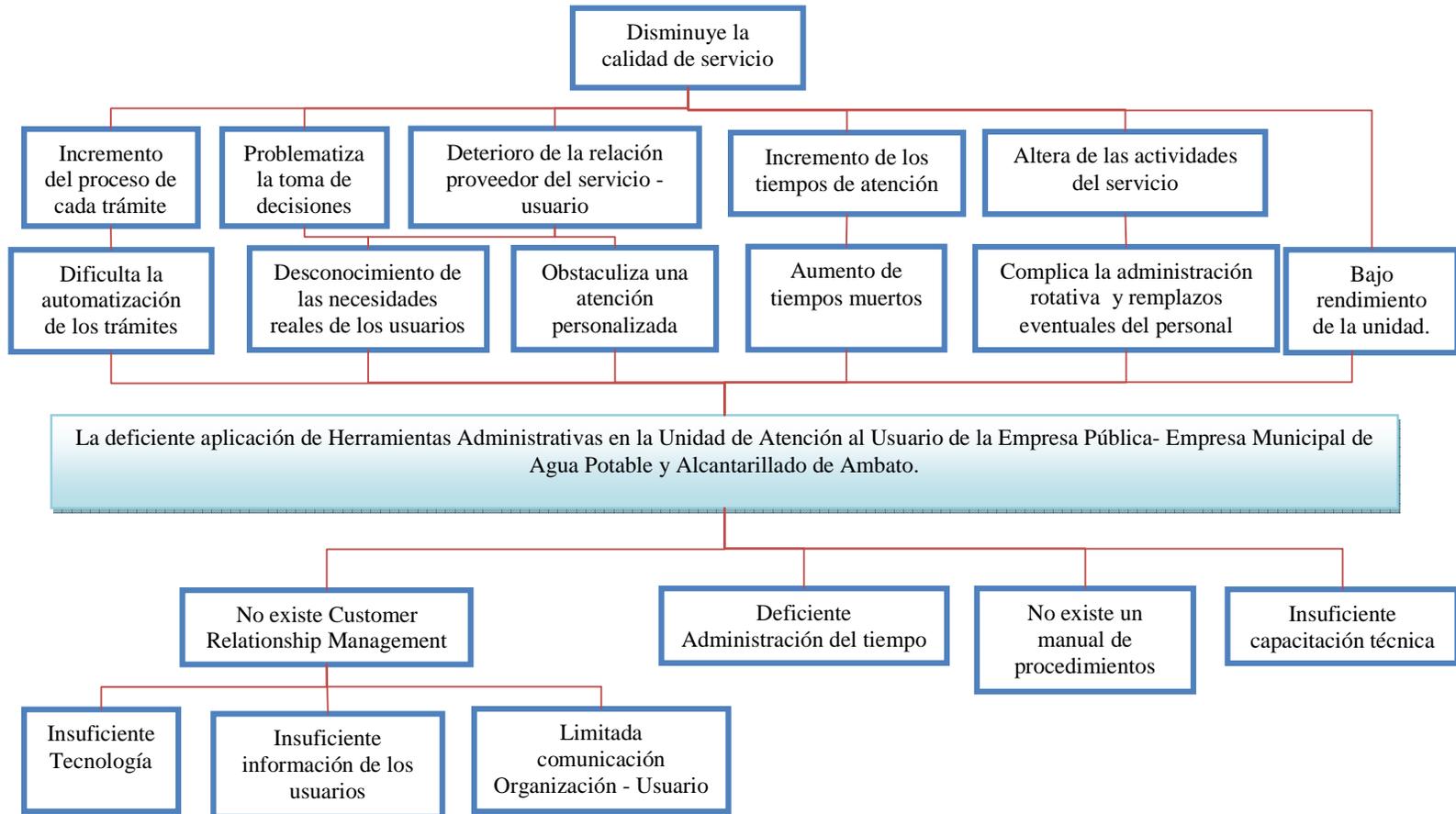
La Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (EP-EMAPA-A), en la actualidad enfrenta varios factores de cambio como son: los nuevos escenarios socio – políticos – económicos, tendencias de los mercados, usuarios más satisfechos y mercados más complejos, lo que exige una permanente superación en los niveles de la calidad de servicio que provee, tendientes a satisfacer en mayor y mejor forma las necesidades de sus usuarios. Si bien es cierto que La EP-EMAPA-A

por cumplir con las normas, reglamentos, leyes y además por estar en un proceso de certificación de las normas ISO 9001 – 2008, ha mejorado la calidad y ha reducido sus problemas, reclamos o quejas, esto no significa que se realice o brinde el mejor servicio y que se logrará la calidad al 100%; por lo que se hace necesario una correcta aplicación o implementación de nuevas herramientas que permitan una excelente gestión de la administración pública. Es aquí donde los nuevos conceptos, herramientas y enfoques, especialmente administrativos, emergen como pilares, en un esfuerzo orientado a los nuevos escenarios y tendencias para ser incorporados a la gestión administrativa y optimizar sus resultados.

El correspondiente estudio corresponde a la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, la cual al ser parte primordial de la organización, tiene retos de gran importancia, ya que es la portada que posee la empresa hacia el exterior, es aquí donde se define en gran parte la calidad de servicio de toda la empresa, por ello es que el servicio que presta esta Unidad debe ser de gran calidad, pero pese al esfuerzo de la gerencia actualmente la Unidad tiene varios problemas relacionados con: la información y comunicación de la empresa con sus usuarios, la administración del tiempo, manual de procedimientos, y capacitación de su personal, que no se han podido corregir debido a que aparte de la aplicación de leyes, reglamentos y normas es necesario la exploración, desarrollo o mejoramiento de estrategias y herramientas creativas y novedosas orientadas a responder a las nuevas manifestaciones de sus usuarios y a las nuevas exigencias del gobierno público.

### 1.2.2 Árbol de problemas

Gráfico N. 1: Árbol de Problemas



REALIZADO POR: JAVIER PÉREZ

### **1.2.3 Análisis crítico**

Mediante el análisis crítico determinaremos las causas que influyen en la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Existen varias causas que influyen en el problema de la unidad dentro de las cuales el que no exista un Customer Relationship Management por sus siglas en inglés (Administración de las relaciones con los clientes) es una de las de mayor importancia ya que la insuficiente tecnología dificulta la automatización de los trámites provocando el incremento de los procedimientos de cada trámite, así como también la insuficiente información de los usuarios y la limitada comunicación organización – cliente y/o consumidor, ha alejado a la unidad y a toda la empresa de la realidad de las necesidades de los usuarios, problematizando la toma de decisiones y obstaculizando brindar una atención personalizada, deteriorando así la relación proveedor del servicio – consumidor.

Otro componente es la deficiente administración del tiempo del personal de atención a usuarios en una relación horas hombre trabajo – estrés – descanso y tiempos varios (baño, permisos ocasionales, actividades varias), produciendo el aumento de los tiempos muertos lo que genera el incremento en los tiempos de atención.

Otra causa es que no existe un manual de los diferentes procedimientos de los trámites de la unidad como son: Solicitud de nuevas instalaciones de servicio de agua potable y alcantarillado, reclamos por el alto valor de la planilla de consumo, cambio de nombre de la cuenta, cambio de categoría, taponamiento de instalaciones domiciliarias, solicitud de reparaciones de los sistemas de agua potable y/o alcantarillado, información en general; lo que complica la administración rotativa y remplazos eventuales del personal provocando que se altere el funcionamiento del servicio.

Otro factor es la insuficiente capacitación técnica al personal que labora en la unidad, lo que conduce a un bajo rendimiento del personal y de la unidad.

#### **1.2.4 Prognosis**

Si La EP – EMAPA- A, no aplica eficientemente Herramientas Administrativas en la unidad de atención al usuario daría como resultado que la automatización de los procesos se dificultaría, provocando el incremento del proceso de cada trámite, igualmente originaría el desconocimiento de las necesidades reales de los usuarios por parte de la Unidad, problematizando la toma de sus decisiones, también obstaculizaría el brindar una atención personalizada, deteriorando la relación proveedor del servicio – usuario, de igual forma aumentaría los tiempos muertos en el trabajo, produciendo un incremento de los tiempos de atención de los diversos trámites, así mismo complicaría la administración rotativa y remplazos eventuales del personal con lo que se originaría la alteración de las actividades del servicio y provocaría un bajo rendimiento de la unidad; todo estos efectos repercutiría en forma negativa en la calidad de servicio disminuyéndola.

#### **1.2.5 Delimitación**

Limitación de contenido

Campo: Administración  
Área: Gestión Administrativa  
Aspecto: Herramientas Administrativas

Limitación espacial

Unidad de Atención al Usuario – Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Limitación temporal

Marzo 2012–Octubre2012.

### **1.2.6 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la deficiente aplicación de Herramientas Administrativas en la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

### **1.2.7 Preguntas directrices**

¿Qué factores intervienen en la deficiente utilización de las Herramientas Administrativas en la Unidad de Atención al Usuario de la EP - EMAPA–A?

¿Cuál es el nivel de la calidad de servicio actual de la Unidad de Atención al Usuario de EP –EMAPA – A?

¿Qué herramienta administrativa es necesaria perfeccionar o implantar para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A?

## **1.3 JUSTIFICACION**

El presente proyecto de investigación se justifica en las siguientes razones:

En la actualidad la realidad socio – política – económica exige a las instituciones privadas y públicas evolucionar y adaptarse al entorno y en un caso ideal liderar estos

cambios; es porque la presente investigación resulta muy atractiva lo cual genera el compromiso para realizar el estudio correspondiente.

Con el desarrollo del presente proyecto se aspira a contribuir como una fuente de investigación para mejorar la calidad de servicio a usuarios tanto de empresas públicas como privadas abriendo las puertas hacia nuevos conocimientos que faciliten soluciones eficientes y efectivas.

Sobre la base del conocimiento, está el conocimiento empírico y experimental, que al investigar obtendré, como son las diversas, nuevas y creativas teorías, conceptos y herramientas de carácter administrativas que están en auge y que proponen soluciones viables y alternativas a actuales problemas institucionales.

Al ser una empresa de servicios, la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario representa uno de los pilares más importantes sobre el que se asienta la institución, por lo que para la empresa el beneficio que se obtendrá de esta investigación será de grandes proporciones; además de que se beneficiara enormemente a los usuarios de la EP-EMAPA-A.

No existe con anterioridad investigaciones similares, lo que quiere decir que en la Unidad de atención al Usuario de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato no se ha planificado, ni ejecutado ningún proyecto de análisis sobre herramientas administrativas para la mejora de la calidad de servicio a usuarios.

La presente investigación pretende solucionar el problema de la unidad obteniendo una solución adecuada para la gestión administrativa que permitirá mejorar la calidad del servicio, por lo que tendrá un gran impacto en la ciudadanía ambateña.

Además de todas las razones antes mencionadas, el tiempo, la información disponible, la disponibilidad de un equipo humano altamente capacitado y experimentado en el área y el apoyo económico de la empresa son factores que determinaron la elección del tema de investigación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la eficiente aplicación de Herramientas Administrativas para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar los factores que intervienen en la utilización deficiente de herramientas administrativas de la Unidad de Atención al Usuario de la EP - EMAPA – A para fijar el grado de influencia de cada uno.
2. Analizar el nivel de calidad de servicio actual de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A para conocer el nivel de influencia de la utilización deficiente de herramientas administrativas.
3. Proponer la utilización de la herramienta administrativa necesaria para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La EP-EMAPA-A.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, CISNEROS Diana, en su tesis sobre el Marketing de servicios y su incidencia en la atención al cliente de la clínica San Sebastián de la ciudad de Ambato realizada en el año 2011, concluye:

1.- Todas las dificultades de la clínica en atención al cliente se originan por inadecuadas relaciones personales, por protocolos de actuación y comunicación incompletos en donde se improvisa ante un cliente provocando quejas y reclamos de los pacientes; que generar inconformidad en el personal, afectando directamente las relaciones empresa – cliente y generando una imagen institucional no muy favorable.

2.- El precio de los servicios es adecuado y está al alcance de los usuarios. Puede decirse que esto, es una fortaleza que debe ser aprovechada para captar nuevos clientes, pero simultáneamente, debe mejorar la atención hacia ellos.

3.- Clínica San Sebastián a nivel del mercado es reconocida por el profesionalismo y seriedad en la aplicación de sus servicios, y el renombre del profesional es una ventaja competitiva con la que se identifica, pero hay que buscar nuevas ideas de posicionamiento, fundamentalmente brindando una atención personalizada. No existe una política institucional de marketing en la empresa, motivo por el cual no ha sido factible utilizar este valioso medio de promoción, para captar un nuevo segmento de mercado.

Igualmente CEVALLOS Iván, en su tesis del Comportamiento Organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio de mueblería RILA de la ciudad de Ambato realizada en el año 2010 en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, concluye que:

1.- El comportamiento organizacional mayormente se centra en el desempeño de los recursos humanos dentro de la organización, el cual influye para poder lograr nuestros objetivos planeados.

2.- Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural, autentico, alejado de los modos gerenciales que tanta confusión ha creado.

También PEREZ Gabriela, en su tema La calidad de servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transporte Flota Pelileo, realizada en el año 2011, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato concluye:

1.- Los usuarios encuestados dan a conocer que ocupar las unidades de la cooperativa Flota Pelileo, dan seguridad pero no en un cien por ciento ya que no existe mucha diferencia con las unidades de otras cooperativas, ya que algunas personas no se sienten seguras de servicio por muchos motivos, uno de ellos por los accidentes que existen hoy en la actualidad.

2.- Hay algunos problemas que se detectan en la atención en las oficinas seguidos por varias unidades que no son las que requiere el usuario, pues ya están un poco deterioradas y les molesta también las paradas inesperadas porque corren peligro en la carretera.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Para la ejecución de la presente investigación, se utilizará el paradigma Crítico Propositivo, por las siguientes razones:

Una de ellas es que las empresas deben ajustarse a la realidad que se encuentra en constante cambio y evolución, lo que permitirá mejorar el desarrollo de sus actividades, haciéndolas a cada momento perfectibles, de acuerdo a las exigencias, por lo que es indispensable la aplicación correcta de herramientas administrativas dentro de la empresa investigada, permitiendo actuar acorde a sus requerimientos.

De igual manera el investigador y el estudio son partes que interactúan entre sí, al momento de construir nuevos conocimientos, ya que el investigador se involucrará y

será parte del problema objeto de estudio adentrándose en la empresa y recolectando todo tipo de información necesaria.

Además en el presente estudio, los valores serán una parte fundamental en su avance, ya que el investigador está influenciado por ellos para desarrollar efectivamente su trabajo y de esta manera se podrá visualizar e interpretar de mejor manera la realidad.

Igualmente la teoría científica actual se desarrolla dentro de un cambio teórico práctico de la investigación, lo que permite enriquecer, perfeccionar y a la vez mejorar los requerimientos de la investigación, por lo tanto el presente trabajo conduce a un estudio cualitativo que permitirá dar una alternativa al problema identificado.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La ejecución de la presente investigación se justifica en las siguientes normas jurídicas:

**Basado en la actual Constitución de la República del Ecuador.**

**Del TÍTULO II, Capítulo segundo, Sección Primera.**

**Art. 12.-** El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

## **Del TÍTULO II, Capítulo segundo, Sección Novena.**

**Art. 52.-** Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

**Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados.

**Art. 54.-** Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación de servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

## **Del TÍTULO II, Capítulo sexto.**

**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

**25.** El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

## **Del TÍTULO VI, Capítulo quinto.**

**Art. 314.-** El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

(ECUADOR, 2008), (ECUADOR, Asamblea Nacional, 2008)

**Basado en el Plan Nacional del Buen Vivir.**

**Objetivos para el Buen Vivir**

**Objetivo 12: Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir**

12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente

h) Adecuar la infraestructura física de las instituciones públicas a nivel nacional y local, con el objeto de que los servidores públicos puedan atender de manera eficiente a la población.

12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.

b) Desarrollar una arquitectura nacional de información que posibilite a las y los ciudadanos obtener provecho de los servicios estatales provistos a través de las tecnologías de la información y comunicación e incluyan al gobierno electrónico

c) Mejorar la relación e integración de las entidades del sector público, mediante el apoyo de herramientas tecnológicas de la información y comunicación para lograr simplificar trámites y reducir requisitos.

12.6 Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.

b) Establecer un marco normativo de empresas públicas que confiera herramientas de gestión eficiente, mecanismos de regulación y control técnico y sistemas de seguimiento de metas, así como mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y reparación ambiental, para precautelar el interés público y el cumplimiento de los objetivos nacionales.

c) Diseñar modelos de gestión por resultados que articulen el accionar de las empresas públicas con la planificación nacional y que incrementen sus niveles de eficiencia, calidad y optimización de recursos.

(SENPLADES, [issuu.com](http://issuu.com), 2009)

(SENPLADES, [es.scribd.com](https://es.scribd.com), 2009)

**Basado en La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.**

**Del Capítulo II.**

**Art. 4.- DERECHOS DEL CONSUMIDOR.-** Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

1. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

**Del Capítulo V.**

**Art. 18.- ENTREGA DEL BIEN O PRESTACION DE SERVICIO.-** Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

## **Del Capítulo VI.**

**Art. 32.- OBLIGACIONES.-** Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos, permanentes y a precios justos.

## **Del Capítulo VI.**

**Art. 41.-** Garantías de protección a los usuarios de servicios públicos.- El Estado garantizará a los usuarios de los servicios públicos lo siguiente:

2. Los usuarios tienen derecho a recibir el servicio público de acuerdo con los parámetros de calidad y condiciones establecidos por la normativa legal correspondiente. Para tal fin, los usuarios deberán realizar el pago oportuno de la contraprestación respectiva y hacer uso de servicio de acuerdo con los fines para los cuales fue contratado.

## **Del Capítulo XIII.**

**Art. 75.- SERVICIOS DEFECTUOSOS.-** Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado. Además, el proveedor de tales servicios, será sancionado con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar.

(PUEBLO, 2000), (Congreso Nacional E. , Ley 2000-21, 2000),

(Congreso Nacional E. , Ley 2006-54, 2006), (Congreso Nacional E. , Ley, 2009).

**Basado en La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.**

**Del Título I**

**Art. 3.-** Declárese política de Estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos público y privado, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

**Art. 5.-** Las disposiciones de la presente Ley, se aplicarán a todos los bienes y servicios, nacionales o extranjeros que se produzcan, importen y comercialicen en el país, según corresponda, a las actividades de evaluación de la conformidad y a los mecanismos que aseguran la calidad así como su promoción y difusión.

**Del Título III.**

**Art. 50.-** El Estado ecuatoriano propiciará el desarrollo y la promoción de la calidad, de la productividad y el mejoramiento continuo en todas las organizaciones públicas y privadas, creando una conciencia y cultura de los principios y valores de la calidad a través de la educación y la capacitación.

**Art. 51.-** Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad.

(Congreso Nacional E. , Ley 76, 2007)

(Congreso Nacional E. , oae.gob.ec, 2007)

**Basado en La Ley Orgánica de Empresas Publicas.**

## **Del Título I**

**ARTÍCULO 3.- PRINCIPIOS.-** Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;

## **Disposiciones Generales**

Los usuarios y consumidores de las empresas prestadoras de servicios públicos tendrán derecho a dirigir solicitudes y requerimientos relacionados con la prestación de servicios, las que deberán considerarse en lo pertinente, en el marco de los derechos establecidos en la Constitución de la República y ésta Ley.

(Asamblea Nacional, Ley Organica de Empresas Publicas, 2009)

(Asamblea Nacional, es.escribd.com, 2009)

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

Formulación del Problema

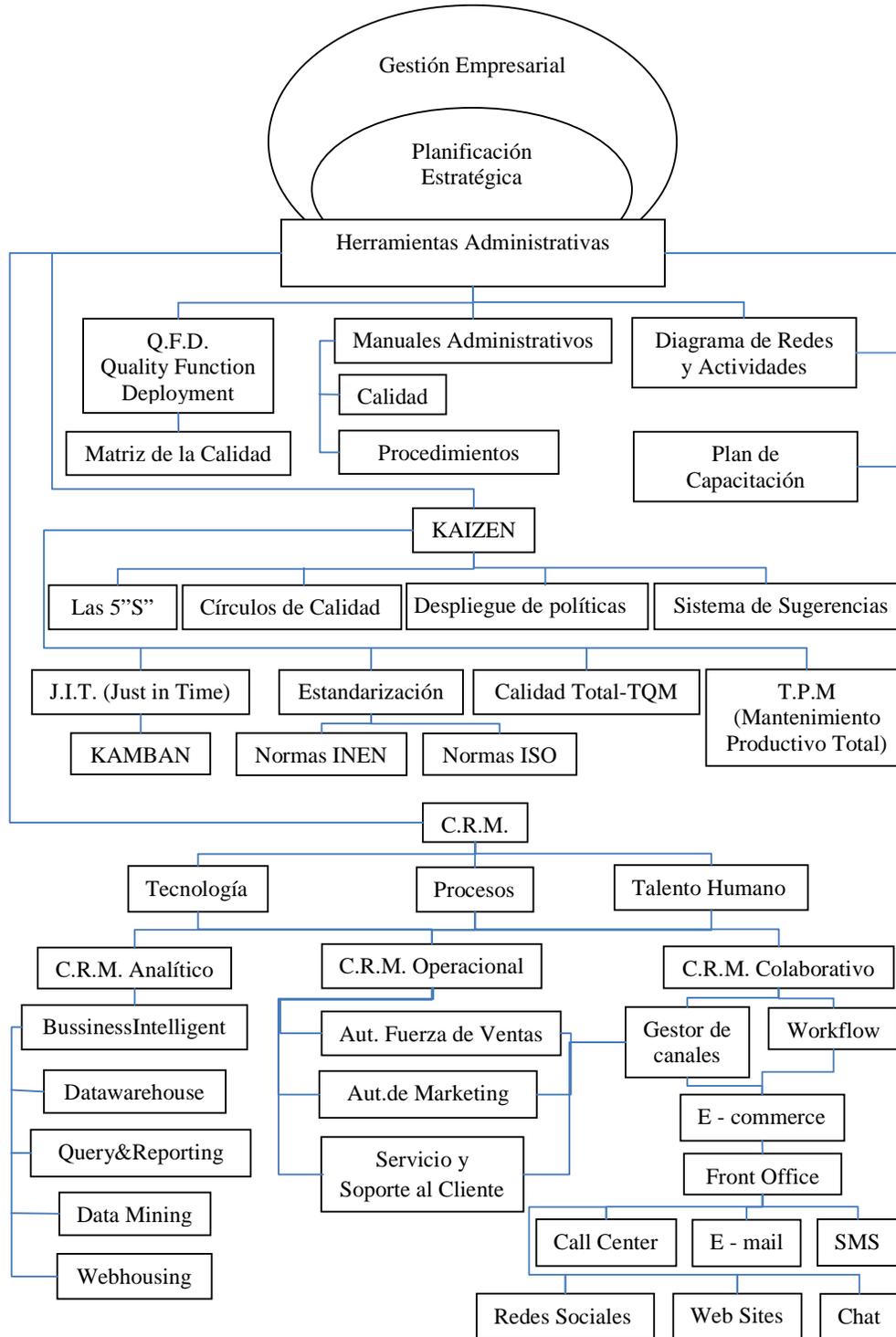
¿De qué manera incide la deficiente aplicación de Herramientas Administrativas en la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

X = Herramientas Administrativas.

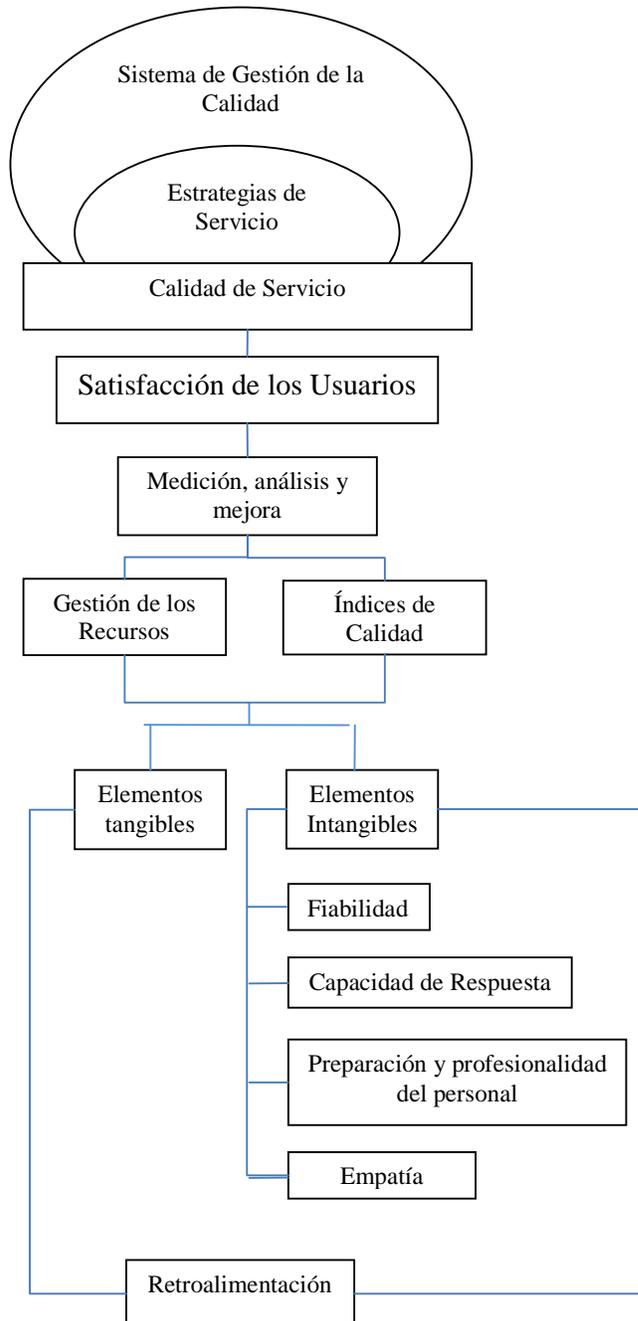
Y = Calidad de Servicio

## CATEGORIZACIÓN

**Gráfico N.2: Superordinación**



**Gráfico N. 3: Subordinación**



REALIZADO POR: JAVIER PEREZ EN BASE A (Verano, 2008)

## **Definición de Categorías**

**Gestión Empresarial.-** Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

(Leon, 2007)

**Planificación Estratégica.-** La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

(Ordóñez, 2008)

**Herramientas Administrativas.-** Es un conjunto de instrumentos elaborados a fin de facilitar la realización de la gestión administrativa que cumplen con funciones técnicas y propósitos específicos dentro del proceso administrativo las cuales requieren de una aplicación correcta.

**Q.F.D. Quality Function Deployment.** - Herramienta de planeación que establece objetivos entre las que podría estar el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Proviene del termino Hin Shitsu = Calidad o atributo Ki No = función Ten Kai = despliegue de la función.

Es una poderosa herramienta para la planificación de productos o servicios.

Utiliza un tipo de trabajo multidisciplinario en la organización de la empresa para entender, en forma adecuada, tanto la perspectiva global de la compañía como los deseos y expectativas del mercado seleccionado.

(Gonzalez, 1995, pp. 19, 20)

**Matriz de la Calidad.-** Es un matriz que relaciona los requerimientos de los clientes con las características técnicas necesarias para satisfacerlos. Estas relaciones se presentan en forma de una tabla elaborada.

(Gonzalez, 1995, p. 51)

**Manuales Administrativo.-** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada, manuable y sistemática la información de una organización para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano.

(Ciencias, 2009)

**Manual de Calidad.-** Documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política, también especifica la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad.

(Ciencia, 2009)

**Manual de Procedimientos.-** Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.  
(Ciencia, 2009)

**Diagrama de Redes y actividades.-** Herramienta de redes que se utilizan para planear, programar y controlar actividades de uno o varios procesos para realizarlos en un tiempo y costo óptimos. Representa los flujos de trabajo paso a paso de los componentes en un sistema.  
(Moderna, 1996)

**Plan de Capacitación.-** Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el

mejor desempeño en el trabajo. La capacitación en la empresa debe brindarse en la medida necesaria haciendo énfasis en los aspectos específicos y necesarios para que el empleado pueda desempeñarse eficazmente en su puesto.

(DELFIN, 1997)

**Kaizen.-** Significa mejoramiento progresivo que involucra a todos incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar que merece ser mejorada de manera constante.

(Imai, 1998, p. 39)

**Las 5 “S”.-** Toma su nombre de 5 palabras japonesas que principian con S: Seire, seito, seiso, seiketsu y shitsuke. Como parte de la administración visual de un programa general, con frecuencia se colocan signos que repiten los pasos en el taller.

Paso1. Seire (enderezar)

Trabajo en proceso, herramientas innecesarias, maquinaria no ocupada, producto defectuoso.

Diferenciar entre lo necesario, lo innecesario y descartar lo innecesario.

Paso 2. Seito (Poner las cosas en orden)

Las cosas deben mantenerse en orden de una manera que estén listos para ser utilizados cuando se necesiten.

Paso 3. Seiso (limpieza)

Mantener limpio el lugar de trabajo

Paso 4. Shitsuke (aseo personal)

Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito principiando con la propia persona.

Paso 5. Shitsuke

Seguir con los procedimientos en el taller.

(Imai, 1998, pp. 282, 283)

**Círculos de la Calidad.-** Se define como un pequeño grupo que desempeña voluntariamente actividades del control de la calidad dentro del taller. El pequeño grupo ejecuta en forma continua su trabajo como parte de un programa en toda la compañía de control de calidad, autodesarrollo, educación mutua, control de flujo, y mejoramiento en el taller que abarca toda la compañía.

(Imai, 1998, p. 47)

**Despliegue de Políticas.-** Se refiere al proceso de introducir las políticas para KAIZEN en toda la compañía desde el nivel más alto hasta el más bajo.

(Imai, 1998, p. 185)

**Sistemas de Sugerencias.-** Es una parte integral del sistema de administración establecida, y en número de sugerencias de los trabajadores se considera como un criterio de imposición, al revisar el desempeño del supervisor de estos trabajadores.

(Imai, 1998, p. 51)

**J.I.T Just in Time.** – Filosofía de resolución de problemas de forma continua y forzosa que elimina los desperdicios. Por medio de esta los suministros llegan donde se necesitan y cuando se necesita.

Es una herramienta que ayuda a producir valor añadido eliminando desperdicios y variabilidades no deseadas. No hay inventarios, ni tiempos sobrantes, se eliminan los costos asociados a inventarios innecesarios y se mejora el rendimiento.

(Jay Heiser, 2001, p. 90)

**KAMBAN.-** Significa tarjeta. Es un esfuerzo por reducir el inventario, indica una señal para el reemplazo o ubicación del material.

(Jay Heiser, 2001, p. 101)

**Estandarización.-** Proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida. El término estandarización proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción.

(clubensayos.com, 2012)

**Normas INEN.-** Son patrones emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización los cuales se aplican para estandarizar determinados productos o servicios dentro de los límites de la República del Ecuador.

(ARBOLEDA, 2011)

**Normas ISO.-** Son estándares publicados por la Organización Internacional para la Estandarización en el que se recopila un conjunto de normas establecidas.

Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría, además específica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

(Jose Mendez, 2006)

**Calidad Total (T.Q.M.).-** Sistema administrativo enfocado hacia las personas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo.

Es un enfoque de sistema total y parte integral de una estrategia de alto nivel, funciona de un modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los

empleados de arriba, abajo y se extiende hacia atrás y adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes

(James R. Evans, 7MA EDICION, p. 18)

**T.P.M. Mantenimiento Productivo Total.-** Esta dirigida a las mejores en el equipo, tiene la mira de minimizar la efectividad del equipo con un sistema total de mantenimiento preventivo que cubra toda la vida del equipo. Involucra a cada uno en todos los departamentos y en todos los niveles, motivo al personal para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias.

(Imai, 1998, p. 202)

**C.R.M. Customer Relationship Management. -** Aplicación que las empresas pueden utilizar para administrar todos los aspectos de sus encuentros con los clientes.

Un C.R.M. puede incluir todo, desde tecnología para la recolección de datos en las llamadas telefónicas de área de ventas hasta los sitios web de autoservicios donde los clientes pueden aprender acerca de los productos y de sus compras, análisis de los clientes y los sistemas de administración de compañías.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, p. 104)

Mescla híbrida de tecnología y recursos humanos para crear una sinergia que verdaderamente logre entablar una relación eficaz con los clientes. Por lo tanto se debe considerar no como un software, sino como una solución de dar a los clientes atención personalizada en los centros de contacto con el centro e atención personalizada o telefónica, internet, telemarketing, entre otros.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, p. 110)

**Tecnología.-** El futuro ambiente tecnológico deberá considerar la adopción de modelos de negocios centrados en la web, que utiliza herramientas y estándares de Internet y garantizar la omnipresencia de los servicios y la información en cualquier momento y en cualquier lugar, organizándose en forma federalizada y con una arquitectura de tres niveles claramente separados; la interface del usuario, la lógica de negocio y la gerencia transaccional de la base de datos.

La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas que forman parte de la solución tecnológica, dos son las que adquieren vital importancia: Data Warehouse y Data Mining. El Data Warehouse es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta orientados a las necesidades de negocio.

Hay que tener en cuenta que el Data Warehouse necesita para una óptima explotación de los procesos la modelización de la información. De esta forma, se establecen relaciones causales entre los datos con un objetivo de negocio predeterminado. Una de las herramientas tecnológicas más eficaces y que aportan un gran valor añadido a esta explotación de información en el Data Mining. Esta tecnología está basada en la aplicación de técnicas analíticas y estadísticas a una población de datos registrada en el Data Warehouse. En sentido figurado es la mina donde quedan ubicados todos los datos de los clientes. La finalidad del Data Mining es obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de los clientes. Entre otros podremos prever la demanda, analizar la cartera de productos, hacer una

simulación de precios/descuentos, hacer una simulación de campañas o investigar y segmentar mercados.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, pp. 40, 41)

**Procesos.-** Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.

(Gonzalez R. M., 2006)

**Talento Humano.-** Las personas de la compañía son, al final, la clave de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede infravalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia pero, sobre todo, formarles en esta nueva cultura de servicio al cliente. Estas tres piezas del engranaje conforman la base de todo CRM. Si durante todo el proceso de implantación nos olvidamos de alguna de ellas estaremos abocados al fracaso.

(Gonzalez R. M., 2006)

**C.R.M. Analítico.-** Herramienta para la explotación y extracción de conclusiones de la información sobre los clientes actuales y potenciales a partir de gran cantidad de datos e igualmente permite la segmentación de los clientes. Sin la parte analítica, no se consigue una visión global del cliente.

(Gonzalez R. M., 2006)

**Bussiness Intellingent.-** Respuesta que la tecnología ofrece para apoyar al tomador de decisiones en la generación y obtención de información relevante para evaluar indicadores de negocio.

Utilización inteligente de la información disponible dentro y fuera de la empresa mediante tecnologías de colección y manejo de datos para mejorar la comunicación y apoyar la toma de decisiones.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, pp. 49, 50)

**Datawarehouse.-** Es una colección de datos orientados a temas, integrado, no volátil, de tiempo variante que se usa para el soporte del proceso de toma de decisiones gerenciales.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, pp. 86, 87)

**Query&Reporting.-** Es la explotación de un almacén de datos con una optimización del tradicional entorno de informes (reporting), dado que el Datawarehouse mantiene una estructura y una tecnología mucho más apropiada para este tipo de solicitudes.

La explotación del Data Warehouse mediante "Query&Reporting" debe permitir una gradación de la flexibilidad de acceso, proporcional a la experiencia y formación del usuario.

(Fernandez, 2005)

**Data Mining.-** Proceso que a través del descubrimiento y cuantificación de relaciones predictivas en los datos, permite transformar la información disponible en conocimiento útil del negocio. Es la clave de explotación del Data Warehouse ya que

es necesario seguir una metodología ordenada que permita obtener rendimientos tangibles de este conjunto de herramientas y técnicas de las que dispone el usuario.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, p. 94)

**Webhousing.-** Es una instancia web de esquema de almacenamiento de datos en el cual los clientes tienen a su disposición cantidades ingentes de datos.

(Fernandez, 2005)

**C.R.M. Operacional.-** Es una herramienta que involucra todo lo relacionado con el soporte de los procesos de negocios hacia el mundo exterior, que incluye el contacto con los clientes (ventas, marketing y servicios).

Permiten la integración perfecta en tiempo real de la interacción front-office y del suministro back-office, al tiempo que sincronizan las interacciones con el cliente a través de todos los canales.

El CRM Operacional implica los siguientes beneficios:

Personaliza y aumenta la eficiencia de los procesos de marketing, ventas y servicios a través de la colaboración entre las distintas áreas de la empresa.

Permite tener una visión de 360 grados de los clientes mientras se interactúa con ellos.

El sector de ventas y el de atención al cliente pueden acceder a la historia completa de las interacciones del mismo con su empresa, sin importar el punto de contacto.

El CRM Operacional involucra típicamente tres áreas generales de negocios:

- Automatización de Fuerza de Ventas
- Servicio y Soporte al Cliente
- Automatización de Marketing Empresarial

(Sales, 2007)

**Automatización de Fuerza de Ventas.-** Es la capacidad de uso de las herramientas electrónicas para combinar la información de la compañía y los clientes en tiempo real.

Una adecuada utilización de las herramientas electrónicas (laptops, dispositivos móviles, celulares y faxes), además del internet, del software especializado (como el software CRM para gestión de contactos) y de la base de datos de la compañía, proporciona los siguientes beneficios:

Fuerza de ventas mejor informada: Porque tiene la opción de obtener los datos que necesita en tiempo real. Esto es determinante cuando los vendedores tienen que tomar decisiones para cerrar ventas, por ejemplo: Cuando el cliente solicita un descuento especial por la compra de un determinado volumen de productos o cuando necesita que se le asegure la cantidad de stock disponible para entrega inmediata.

Clientes satisfechos: Este beneficio es el resultado de brindar una atención ágil y personalizada a los clientes gracias a un sistema automatizado que se utiliza adecuadamente, por ejemplo: Cuando el cliente solicita algún tipo de información relacionado con el producto, éste le llega en un tiempo muy corto e incluso en el momento. Por otra parte, el vendedor le demuestra durante la entrevista que sabe el tipo de productos que ha estado comprando últimamente y las condiciones de pago que prefiere. Y para terminar, el cliente recibe la cantidad de producto que el vendedor le ha prometido proveerle y en el tiempo acordado.

Gestiones de venta ágiles y dinámicas: Esto es posible cuando la fuerza de ventas puede tomar pedidos en su PALM y enviarla vía internet para una facturación inmediata.

- Retroalimentación en tiempo real al departamento de marketing: Gracias a las herramientas electrónicas y al internet, los vendedores pueden enviar a través de su laptop un correo electrónico en el que informan los nuevos precios de la competencia, el lanzamiento de un nuevo producto, la oferta especial que le hicieron a un cliente, etc...

- Ahorro en gastos administrativos, en desplazamientos y en la reducción de errores: Con un buen sistema de automatización, la tarea de facturación no necesita de personas que "typeen" los pedidos que obtienen los vendedores porque éstos son transferidos desde una PALM a la computadora central para una facturación en tiempo real (de esa manera se reducen algunos costos administrativos). Tampoco es necesario que los vendedores se trasladen hasta la oficina para entregar el pedido porque pueden hacerlo vía internet (así, se reducen los gastos en desplazamientos). Finalmente, los errores de "typeo" que se dan en la facturación manual se reducen al mínimo con la transferencia de datos de una PALM a la computadora central (por tanto, se reducen o eliminan los gastos por devolución de mercadería).

- Dirección, motivación y monitoreo más efectivo de la fuerza de ventas: Los gerentes de ventas y supervisores pueden dirigir, motivar y monitorear a todos los vendedores a su cargo sin tener que estar junto a cada vendedor, por ejemplo, a través del celular, el correo electrónico, el fax y mediante una revisión de los reportes enviados desde la PALM de los vendedores.

- Banco de datos actualizados: Gracias a las herramientas electrónicas existentes (como las PALMS) y el software especializado (como el software CRM para gestión de contactos), los vendedores pueden obtener continuamente información de sus clientes y

enviarlas vía internet a una computadora central que organiza y clasifica cada dato recibido. De esa manera, la empresa puede tener información actualizada de cada cliente.

(Sales, 2007)

**Automatización del Marketing.-** Es la alineación de programas de marketing a través de los canales tradicionales tales como el correo directo y los call centers y específicamente en los nuevos canales, tales como el e-mail, la internet y el e-commerce.

La Automatización del Marketing y Ventas ayudan a llevar la pista del costo de las campañas y evalúa la efectividad en tiempo real. Además amplía el ancho de banda del marketing, automatizado la planificación y la ejecución de tareas, haciendo posible desarrollar múltiples campañas, rápida y eficientemente a segmentos objetivos bien refinados

(Sales, 2007)

**Servicio y soporte al Cliente.-** Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Elementos De servicio y soporte Al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

### Importancia

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias de servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

### Acciones:

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente. Las empresas dan énfasis al administrador y al control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el cliente percibe el servicio.

(Maria, 2009)

**C.R.M. Colaborativo.-** El CRM colaborativo facilita las interacciones con los clientes a través de todos los canales (personal, correo, fax, teléfono, web, e-mail) y da soporte a la coordinación de los equipos de empleados y canales. Es una solución que unifica los recursos humanos, procesos y datos para que la empresa pueda servir mejor a sus clientes. Los datos y actividades pueden ser estructurados, desestructurados, conversacionales y / o de naturaleza transaccional.

El C.R.M. Colaborativo provee los siguientes beneficios:

- Habilita las interacciones eficientes y productivas con los clientes a través de todos los canales de comunicación.
- Habilita la colaboración vía web para reducir los costos de atención al cliente.
- Integra los call-centers, habilitando la interacción con los clientes a través de múltiples personas.

- Integra la visión del cliente mientras se continúa la interacción a nivel transaccional  
(Sales, 2007)

**Gestor de Canales.-** Consiste en la realización de actividades conducentes al logro de una eficiente y eficaz interacción de los diversos medios existentes para el contacto con el usuario  
(Sales, 2007)

**Workflow.-** Es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.  
(Sales, 2007)

**Call center.-** Es una herramienta de comunicación y relación con los clientes que utiliza el teléfono como medio de comunicación básico que se diseña y construye, "a medida", atendiendo las necesidades que plantean las áreas comerciales. A los requerimientos y necesidades de esas áreas es necesario incorporar criterios de calidad, los que se traducen en requerimientos de equipamiento y recursos humanos.

Es un área donde agentes o ejecutivos de call center, especialmente entrenados realizan llamadas (llamadas salientes o en inglés, outbound) o reciben llamadas (llamadas entrantes o inbound) llamadas desde y/o hacia: clientes (externos o internos), socios comerciales, compañías asociadas u otros para brindar algún tipo de atención o tipo de servicio.

Los trabajadores de un call center pueden realizar llamadas (para tratar de vender un producto o un servicio, realizar una encuesta, etc.) o recibirlas (para responder las inquietudes de los clientes, tomar pedidos, registrar reclamos). En algunos casos, el call center se especializa en una de las dos tareas (realizar o recibir los llamados) mientras que, en otros, cumplen con ambas funciones.

El call center, por otra parte, puede destinarse a establecer comunicaciones con los clientes, los potenciales clientes, los proveedores, los socios comerciales u otros grupos. Su función está determinada por cada empresa: es frecuente que un mismo call center cumpla con diversas funcionalidades.

La principal ventaja que ofrece un call center a una empresa es que centraliza la atención. Si no se cuenta con un call center, todos los llamados llegarán a distintas oficinas y resultará más complicado decidir cómo se canalizan y se registran. El call center, en cambio, tiene como única función facilitar la comunicación. Los operarios están capacitados para resolver los asuntos por su propia cuenta y recién derivan la llamada a un ejecutivo en casos excepcionales.

El Call Center puede ser operado independientemente o puede estar interconectado con otros centros, generalmente conectados a una corporación computarizada.

Cada vez es mayor la implementación de nuevos y mejores portales de voz e información que se vinculan al desarrollo de nuevas tecnologías, favoreciendo la integración de todos los canales comunicacionales del consumidor; mediante la implementación de tecnología CTI (ComputerTelephonyIntegration)

La mayoría de las más reconocidas e importantes empresas usan los Centros de Contacto para interactuar con sus clientes, ya sean empresas de servicio público, firmas de pedidos por catálogo, atención al cliente y soportes operativos varios con relación a empresas de software y hardware. Muchos comercios utilizan los Centros de Contacto

incluso para el desarrollo de sus funciones internas a través de los mismos, incluyendo mesas de ayuda y soporte de ventas.

(Leal Jimenez Antonio, 2011)

**Fax.-** Sistema de comunicación que permite enviar y recibir información gráfica a través de la línea telefónica.

(Leal Jimenez Antonio, 2011)

**Front Office.-** Es un término que se refiere a los departamentos de una empresa que entran en contacto con los clientes, incluyendo la comercialización, las ventas y los departamentos de servicios.

(Leal Jimenez Antonio, 2011)

**E – commerce.-** Conjunto de transacciones y financieras realizadas por medios electrónicos.

Transmisión y procesamiento de datos, incluyendo texto, sonido e imagen.

Se utiliza para la comunicación y acuerdos entre las partes, el intercambio de datos, a través de medios electrónicos, ópticos u otros de naturaleza análoga.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006, pp. 79, 80)

**Web site.-** Es un sitio (localización) en la World Wide Web que contiene documentos (páginas web) organizados jerárquicamente. Cada documento (página web) contiene texto y o gráficos que aparecen como información digital en la pantalla de un

ordenador. Un sitio puede contener una combinación de gráficos, texto, audio, vídeo, y otros materiales dinámicos o estáticos.

(Diana C. Munoz Casanova, 2006)

**E – mail.-** (Correo electrónico), es un servicio muy utilizado en internet, que permite el intercambio de mensajes entre usuarios.

**SMS.-** Son las siglas de Servicio de Mensaje Corto. Disponible en redes digitales GSM permitiendo enviar y recibir mensajes de texto de hasta 160 caracteres a teléfonos móviles vía el centro de mensajes de un operador de red.

También se pueden enviar mensajes cortos a través de Internet, usando un sitio web de SMS.

(Masadelante.com, 2007)

**Chat.-** Conocido como cibercharla, designa una comunicación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso de un software y a través de Internet entre dos o más personas ya sea de manera pública a través de los llamados chats públicos (mediante los cuales cualquier usuario puede tener acceso a la conversación) o privada, en los que se comunican 2 personas y actualmente ya es posible que se comuniquen más de dos personas a la vez.

(wikipedia)

**Redes Sociales.-** Son estructuras sociales compuestas de grupos de personas, las cuales están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes o que comparten conocimientos; en la actualidad con las nuevas

tecnologías estas se han ampliado enormemente a través del Internet y sus Redes Sociales como: Facebook y Twiter.

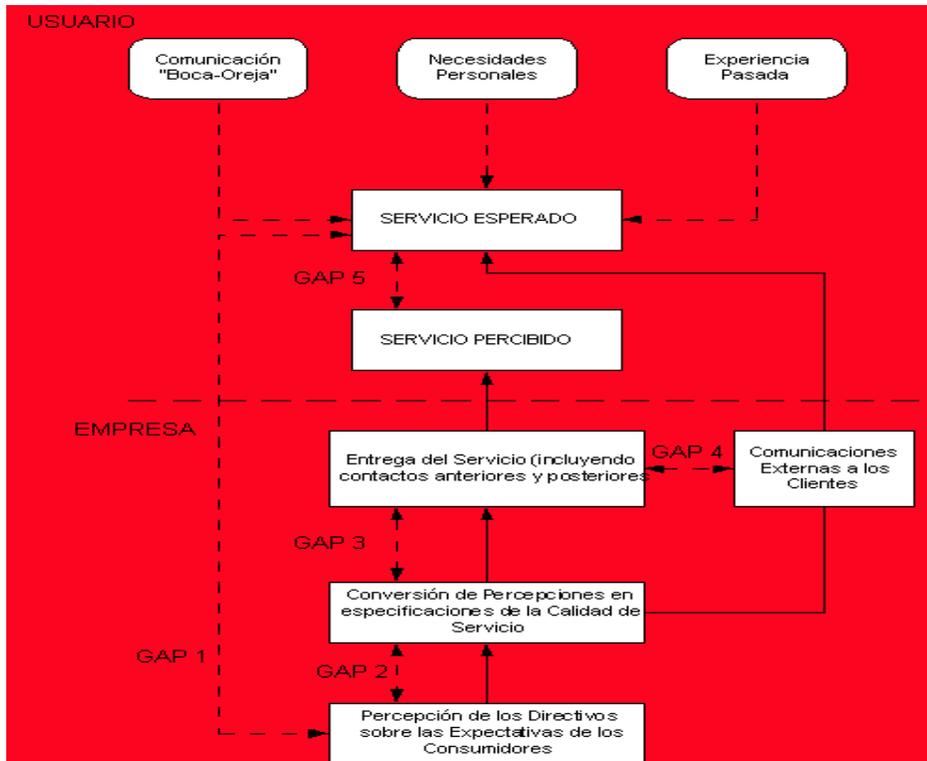
(wikipedia)

**Sistema de Gestión de la Calidad.-** Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.  
(Besterfield, 1994)

**Calidad de servicio.-** Es un conjunto de especificaciones, estándares de desempeño que rigen las actividades para satisfacer o acceder a las necesidades establecidas e implícitas de sus usuarios o clientes  
(James R. Evans, 7MA EDICION, pp. 58, 59)

En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (PARUSARAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (FIGURA 1). A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias

**Figura N. 1: Gaps**



FUENTE: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1988)

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores de servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que

aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuado (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen

conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor de servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

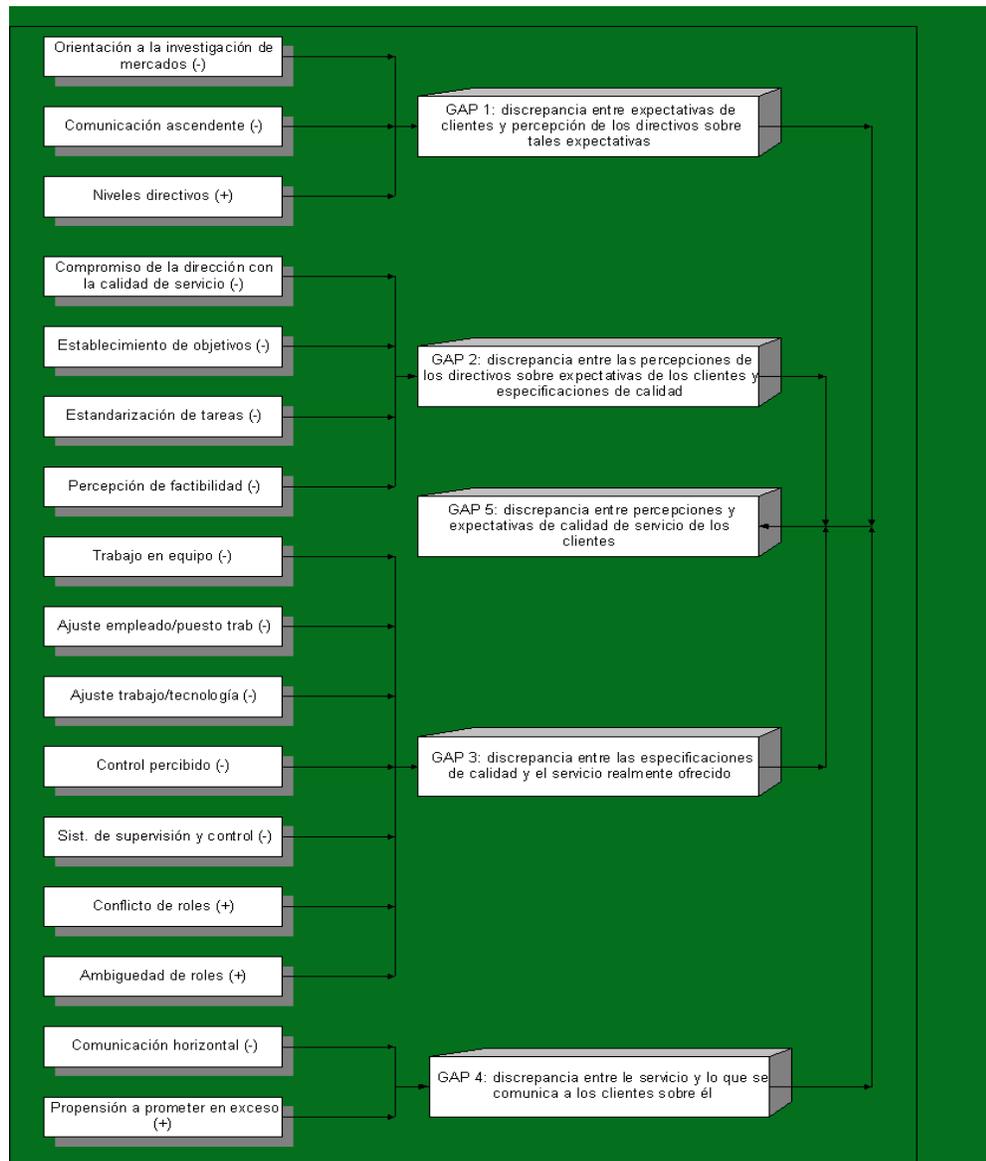
Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

En un trabajo complementario a los mencionados (ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN, 1988), los autores amplían el modelo original, profundizando en

las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis.

**Figura 2: Modelo Ampliado de La Calidad**



FUENTE: ZEITHAML, BERRY Y PARASURAMAN (1988)

Nota: el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

### GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico – interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran (Cuervo, 1995). Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global de servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

### GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles de servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño de servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

### Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la

obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia.

#### Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas (Llórens, 1996). Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

#### Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operacionalización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

**Figura 3: Modelo Estratégico de Gestión de Calidad de Servicios**

GAP	FACTORES
GAP ESTRATÉGICO	Diagnóstico estratégico Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes Compromiso de la dirección con la calidad
GAP TÉCNICO	Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad Diseño organizativo de la empresa
GAP FUNCIONAL	Tipo de cultura y liderazgo empresarial Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones
GAP RELACIONES EXTERNAS	Veracidad de la comunicación externa Coordinación con integrantes cadena de valor Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa
GAP GLOBAL	F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)

FUENTE: ADAPTADO DE (FERNÁNDEZ, SERRANO, SARABIA 1997)

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos –con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos –dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía.

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva de servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad. En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El gap global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

Parasuraman propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems como el modelo SERVQUAL modificado

**DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES** Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna. Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

**DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD** Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo La empresa realiza bien el servicio la primera vez La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

**DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA** Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

**DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD** Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

**DIMENSIÓN 5: EMPATÍA** Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.  
(Aquino, 1998)

**Satisfacción del Usuario.**\_ Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto y/o servicio con sus expectativas.

La satisfacción del usuario está conformada por tres elementos:

**El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.

Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.

Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.

Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción: Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Fórmula para Determinar el Nivel de Satisfacción del Cliente:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: de 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las expectativas que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación:

$$7 - 3 = 4$$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO

Satisfacción del Cliente Versus Rentabilidad:

Luego de conocer en qué consiste y el cómo determinar la satisfacción del cliente, surge una pregunta muy lógica:

¿Hasta qué punto una empresa debe invertir para lograr la satisfacción de sus clientes?

Esta pregunta es muy usual, porque en muchas ocasiones los responsables de mercadotecnia sugieren incrementar los niveles de satisfacción de los clientes disminuyendo precios o incrementando servicios. Ambas situaciones pueden mejorar los índices de satisfacción, pero a costa de disminuir las utilidades de la empresa.

En todo caso, no se debe olvidar que el reto de todo mercadólogo es el de generar satisfacción en sus clientes pero de manera —rentable—. Esto exige el encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente.

(Aquino, 1998)

**Medición, análisis y mejora.-** Es el proceso de formación del Ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar); esta es una herramienta recomendada para la gestión de los procesos.

Parte del objetivo de este proceso de formación es abarcar el tema de medición análisis y mejora en los procesos puesto que forman parte del Ciclo PHVA, metodología recomendada para la gestión de los procesos.

**Medición.-** Corresponde a la aplicación de actividades de seguimiento y medición en los procesos lo que trae como beneficio conocer su desempeño real.

Las actividades de seguimiento y medición se enlazan en ambos casos con los procesos de realización, planificándose las fases o periodos en los que se han de efectuar las mediciones, el contenido de las mismas, los indicadores, la frecuencia y los criterios de aceptación.

### **Seguimiento y medición**

Procedimiento para controlar y medir de forma regular las características claves de las operaciones que puedan tener impactos significativos.

Registro de información de seguimiento del funcionamiento, de los controles operacionales relevantes y de la conformidad con los objetivos y metas.

Evaluar periódicamente el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios

Los equipos de medición deben ser calibrados y mantenidos

Las auditorías internas se llevan a cabo a intervalos planificados para asegurar el buen funcionamiento del Sistema.

**Análisis.-** La etapa de medición, entrega información valiosa que debe ser analizada para concluir los planes de mejora que la organización implementará en busca de la mejora de sus procesos y productos.

Algunas de las técnicas empleadas para el análisis de información son:

- Análisis causa y efecto (espina de pescado)
- Gráficos
- Análisis de Pareto

**Mejora.\_** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos. La implementación de acciones de tipo correctivo y preventivo evidencia la mejora continua en una organización.

**Acción Correctiva.\_** Acción emprendida para eliminar la causa de un problema.

La acción correctiva actúa sobre las causas que ya se han presentado.

## **FUENTES PARA LA IMPLEMENTACION DE ACCIONES CORRECTIVAS**

Frecuencia y magnitud de la no conformidad.

Todos los problemas detectados en auditorías internas, evaluadas para generar acciones correctivas.

Quejas y reclamos escritos por el cliente sobre aspectos que influyan en la calidad del producto, que generan acción correctiva según su importancia y frecuencia.

Problemas detectados por el control de procesos.

Incumplimiento repetitivo por debajo de las metas establecidas en los indicadores, objetivos y procesos (pisos de la meta).

Acción Preventiva

Acción emprendida para eliminar la causa de un problema potencial.

Fuentes para la implementación de acciones preventivas.

Se aplican acciones preventivas si existe riesgo de presentarse causales para disminuir la calidad:

- Observaciones y/u oportunidades de mejora identificados en la auditoria.
- Análisis de quejas y reclamos.
- Recomendaciones entes externos con un grado de influencia importante para la organización.
- Situaciones o experiencias de empresas similares.
- Recomendaciones o decisiones tomadas en la Revisión por la dirección.

(Drucker)

**Gestión de recursos.-** Es la realización de actividades que permiten una eficiente y eficaz administración de los recursos de la empresa siendo estos tangibles, intangibles y el talento humano.

(Drucker)

**Índices de Calidad.-** Son el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio que refleja la cantidad de calidad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad de servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo (obtención de datos longitudinal), o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo (obtención de datos transversal).  
(Besterfield, 1994)

**Elementos Tangibles.-** Se caracterizan por ser fácilmente identificable y catalogables; será pues su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por contra, los recursos intangibles sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Los activos tangibles pueden ser:

- Materias primas y Stocks
- El mobiliario
- Las maquinarias
- Los terrenos
- El dinero

(BuenasTareas.com, 2010)

**Elementos Intangibles.-** Son aquellos elementos que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el citado activo. Además sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa espera obtener de ese activo beneficios económicos futuros y es, además, un recurso controlado por

dicha empresa, ya que de no existir tal control no puede hablarse de activo intangible, por lo cual son parte importante del valor de mercado de las empresas y organizaciones en general, su análisis corresponde a la necesidad de la contabilidad tradicional, que no proporciona la información suficiente en relación con la medición y valuación de dichos recursos.

La importancia de los Activos intangibles como elementos generadores de valor, teniendo en cuenta que usualmente se da mayor importancia a los recursos físicos y monetarios, sin tener presente que la identificación de los activos intangibles es una nueva realidad; la cual le proporciona al ente que los valora mayor eficiencia y verdaderas fuentes de creación de valor.

**Figura N. 4: Clasificación de Los Activos Intangibles**

ACTIVOS DE MERCADO	ACTIVOS DE PROP. INTELLECTUAL	ACTIVOS DE INFRAESTRUCTURA
Marcas de Servicio	Patentes	Filosofía administrativa
Marcas de Productos	Derechos de Autor	Cultura corporativa
Marcas Corporativas	Diseños	Procesos Administrativos
Clientes	Secretos Comerciales	Sistemas de información tecnológica
Lealtad del Consumidor	Saber- hacer	Sistemas de Redes
Continuidad de Negocios	Marcas	Relaciones Financieras
Nombre de la Empresa	Marcas de servicios	
Canales de distribución		

(BuenasTareas.com, 2010)

**Fiabilidad.-** Es la habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

(Aquino, 1998)

**Capacidad de Respuesta.-** Es la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

(Aquino, 1998)

**Preparación y profesionalidad del personal.-** Característica de la persona que, manteniendo su autoestima, responde y satisface las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de otras personas como las propias.

Es la conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

(Aquino, 1998)

**Empatía.-** Se refiere a la Atención personalizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores.

(Aquino, 1998)

**Retroalimentación (Feed - back).-** Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser pluri-direccional, es decir, tanto entre iguales

como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

(Jauli, 2010)

## **2.5 HIPOTESIS**

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la deficiente aplicación de Herramientas Administrativas en la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

### **Hipótesis**

La eficiente aplicación de herramientas administrativas mejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS**

VI = Herramientas Administrativas

VD = Calidad de Servicio

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de la Investigación**

De conformidad con el paradigma Crítico – Propositivo seleccionado en la Fundamentación Filosófica, corresponde utilizar el enfoque cuali - cuantitativo.

Con este enfoque se podrá observar los hechos de forma natural y sin ningún tipo de intervención.

El método cualitativo se utilizará, ya que la empresa tiene valores, elementos no mesurables y esto sirve para darle cualidad esencial a la investigación, de igual manera la utilización del método cuantitativo será un medio para cuantificar la recopilación de información confiable a través de los cuestionarios, permitiendo llegar a conclusiones y recomendaciones objetivas para la solución del problema.

La hipótesis juega un papel muy importante dentro del enfoque debido a que orienta al investigador a revelar la posible solución del problema mediante un supuesto que posteriormente será sometido a verificación. A sí mismo en todo el marco de la investigación se tomará gran importancia al proceso que será necesario realizar para dar solución al problema a investigar.

Finalmente se logrará una investigación dinámica y variante de acuerdo a los cambios que se vayan presentando durante todo el proceso investigativo, y con ello ajustar a las necesidades y exigencias que tanto la investigación como el problema lo requieran.

### **3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo aplicaremos las siguientes modalidades de investigación:

#### **Investigación Bibliográfica**

La presente investigación es bibliográfica debido a que se apoyará en las fuentes secundarias como son los libros, documentos, tesis de grados, perfiles de proyectos, etc., que se encontrarán tanto en bibliotecas como en el Internet utilizando la técnica de la lectura; los temas hallados serán relacionados con el tema en investigación y ayudarán al presente estudio, y a la vez permitirá analizar los hechos ocurridos en el pasado lo cual servirá como guía para la realización de este trabajo.

#### **Investigación de Campo**

Además el presente trabajo recae en la investigación de campo ya que se estará en contacto directo con lo que ocurre en la empresa y su realidad, así como con los involucrados con el problema objeto de estudio que son los usuarios y todos quienes conforman la Unidad de Atención al Usuario, esta modalidad de investigación será una

fuente primaria de información y mediante la encuesta se podrá realizar el estudio en el mismo lugar de los hechos y a la vez recolectar la información necesaria que se genere dentro de la empresa para su posterior análisis y procesamiento.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se generará conocimiento de tercer nivel para ello desarrollaremos en primer lugar la utilización de la Investigación Exploratoria, la cual generará un conocimiento de primer nivel debido a que permitirá ponerse en contacto con la realidad del problema objeto de estudio, ya que se adquirirá todas las habilidades y técnicas necesarias para poder realizar la investigación.

Posteriormente se continuará el presente estudio aplicando la Investigación Descriptiva la cual proporcionará un conocimiento de segundo nivel ya que se podrá describir y detallar claramente las características más sobresalientes en tiempo y espacio del problema objeto de estudio, conociendo así su importancia dentro de la empresa, por ello se tendrá que conocer y aplicar varias técnicas de investigación y de forma principal la encuesta la cual se empleará a través de un instrumento muy conocido como es el cuestionario para obtener la información necesaria que permitirá dar una posible solución al problema identificado, además de que se debe conocer estadística descriptiva la cual me servirá como una herramienta para encontrar los resultados requeridos.

Y por último se utilizará la investigación correlacional mediante la cual se medirá estadísticamente la relación entre La Variable Independiente: Herramientas Administrativas y la Variable Dependiente: Calidad de Servicio, utilizando el estadígrafo “chi cuadrado”

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación la población objeto de estudio está constituida por:

Personal de la empresa: 10 personas de la Unidad de Atención al Usuario.

Usuarios con consumos mayores a 50 m<sup>3</sup>: 4219 personas

Se trabajara con la población finita en cuanto se refiere al personal de la empresa para la aplicación de la encuesta.

La Población total actual de usuarios es de 58793, de los cuales se ha procedido a segmentar a quienes tienen consumos mayores a 50 metros cúbicos, debido a que es el segmento más sensibles y el que generan más rentabilidad a la empresa, siendo la población de usuarios de 4219, lo que representan el 7.18% del total de la población de la EP-EMAPA-A. (Ver anexos III)

Por lo que procederemos a obtener la muestra a través del empleo de la siguiente fórmula:

n: tamaño de la muestra

PQ: constante de la varianza población (0.25)

N: Tamaño de la población (4219)

E: error máximo admisible (5% = 0.05)

K: Coeficiente de error (2)

$$n = \frac{PQN}{(N-1)E^2/K^2 + PQ}$$

$$n = \frac{(0.25)4219}{(4219-1)(0.05)^2/2^2 + (0.25)}$$

$$n = \frac{1054.75}{(4218)(0.0025)/4 + (0.25)}$$

$$n = \frac{1054.75}{(4218)(0.000625) + (0.25)}$$

$$n = \frac{1054.75}{(2.64) + (0.25)}$$

$$n = \frac{1054.75}{2.89}$$

$$n = 365 \text{ PERSONAS}$$

Para la aplicación de la encuesta dividiremos la muestra obtenida, para las redes de distribución de usuarios existentes en el catastro de la EP-EMAPA-A de acuerdo a la población objeto de estudio de cada una, como se detalla a continuación.

**POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO Y SU MUESTRA POR REDES DE  
DISTRIBUCION DE USUARIOS DEL CATASTRO DE LA EP-EMAPA-A.**

**TABLA N. 1: POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

<b>N.</b>	<b>REDES</b>	<b>POBLACION - No USUARIOS (CONSUMOS &gt; 50m3)</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>MUESTRA</b>
1	101	76	1.80%	7
2	102	49	1.16%	4
3	103	114	2.70%	10
4	104	169	4.01%	15
5	105	73	1.73%	6
6	106	217	5.14%	19
7	107	181	4.29%	16
8	108	149	3.53%	13
9	201	137	3.25%	12
10	301	180	4.27%	16
11	401	57	1.35%	5
12	402	182	4.31%	16
13	403	69	1.64%	6
14	404	49	1.16%	4
15	501	185	4.38%	16
16	502	53	1.26%	5
17	503	61	1.45%	5
18	611	186	4.41%	16
19	612	190	4.50%	16
20	613	120	2.84%	10
21	621	204	4.84%	18
22	622	139	3.29%	12
23	623	189	4.48%	16
24	711	60	1.42%	5
25	712	70	1.66%	6
26	721	11	0.26%	1
27	722	28	0.66%	2
28	731	47	1.11%	4

29	732	123	2.92%	11
30	733	156	3.70%	13
31	801	93	2.20%	8
32	802	155	3.67%	13
33	901	36	0.85%	3
34	1001	28	0.66%	2
35	1101	74	1.75%	6
36	1201	57	1.35%	5
37	1202	29	0.69%	3
38	1301	31	0.73%	3
39	1401	21	0.50%	2
40	1501	128	3.03%	11
41	1601	1	0.02%	0
42	1701	17	0.40%	1
43	2001	5	0.12%	0
44	2002	8	0.19%	1
45	2101	12	0.28%	1
<b>TOTAL</b>		4219	100.00%	365

Fuente: Catastro de Usuarios de la EP-EMAPA-A

Elaborado por: El Investigador

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Hipótesis: La eficiente aplicación de herramientas administrativas mejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

**Cuadro N. 1: Variable Independiente – Herramientas Administrativas**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
<p>Herramientas Administrativas</p> <p>Son conjuntos de técnicas que nos permiten identificar, analizar y solucionar los problemas usando datos y procesos de razonamientos lógicos y estructurados dentro de los cuales tenemos: Quality Function Deployment (Q.F.D.), Manuales Administrativos, Diagrama de Redes, KAIZEN, y Customer Relationship Management.</p>	<p>Quality Function Deployment.</p> <p>Manuales Administrativos</p> <p>Diagrama de Redes y Actividades</p> <p>KAIZEN</p> <p>Customer Relationship Management</p>	<p>Especificaciones Técnicas de servicio</p> <p>Estandarización y documentación de instrucciones y procedimientos</p> <p>Eficiencia de los procesos.</p> <p>Mejora continua de servicio.</p> <p>Tecnología</p> <p>Información</p> <p>Comunicación</p>	<p>Las especificaciones técnicas (normas, exigencias y procedimientos) que usted sigue para realizar su trámite se ajustan a sus necesidades.</p> <p>Los procedimientos e instrucciones que usted sigue para realizar su trámite son estandarizados y documentados (iguales para todos, organizados y secuenciales)</p> <p>Los proceso para realizar los tramite son eficientes (fácil de realizar)</p> <p>La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A corrige errores, los elimina mejorando continuamente su servicio</p> <p>El servicio de la unidad de AU de la EP-EMAPA-A esta acorde a las tecnologías actuales (Pagina Web, correo electrónico, mensajes de texto, call center)</p> <p>La información que dispone la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A de sus usuarios es eficiente para atender sus requerimientos y anticiparlos.</p> <p>La comunicación actual entre usted y La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A es constante y adecuada para que usted reciba un buen servicio.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ENCUESTA Y CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA EP-EMAPA-A</p>

**Cuadro N. 2: Variable Dependiente – Calidad de Servicio**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO	
<p>Calidad de servicio</p> <p>Es el grado en que el servicio satisface las necesidades de un usuario, lo que implica elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, preparación y profesionalidad del personal, empatía de la empresa hacia el usuario y una retroalimentación.</p>	Elementos tangibles	Cantidad y apariencia de Equipos, Materiales, Instalaciones y Personal.	La cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal son adecuadas para que usted reciba un buen servicio.	ENCUESTA Y CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA EP-EMAPA-A	
	Fiabilidad	Cumplimiento de servicio.	El servicio ofrecido se cumple en el tiempo establecido.		
	Capacidad de Respuesta	Rapidez de servicio	El servicio que se brinda es rápido y oportuno.		
	Preparación y profesionalidad del personal.	Disposición para atender a los usuarios	Existe disposición para atenderlo en los trámites que usted realiza.		
	Empatía	Preparación y profesionalidad del personal.	El personal que brinda el servicio es preparado y profesional para atender y solucionar sus requerimientos.		
	Retroalimentación	Atención Personalizada			El servicio que usted recibe es personalizado.
		Entendimiento de las necesidades			La unidad de AU de la EP-EMAPA-A entiende sus necesidades.
		Seguimiento y revisión del servicio.	La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A realiza el seguimiento y la revisión de los trámites y de la calidad de servicio que usted recibió.		

### 3.6 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

**Cuadro N. 3**

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Conocer la realidad del tema investigado para mejorar la calidad de servicio de la
¿A qué personas o sujetos?	La recolección de información se aplica a los usuarios con consumos mayores a
¿Sobre qué aspectos?	Herramientas Administrativas y Calidad de Servicio.
¿Quién?	Sr. Héctor Javier Pérez Izurieta
¿Cuándo?	La recolección de la información será en octubre del 2012.
¿Lugar de recolección de la información?	La Empresa Municipal de Agua potable y Alcantarillado de Ambato.
¿Cuántas veces?	Según el caso lo amerite.
¿Qué técnicas de recolección?	Se empleará la encuesta
¿Con qué?	Para ello se elabora un cuestionario.
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizará mediante llamadas telefónicas a

**Elaborado por:** Investigador

**Fuente:** EP-EMAPA-A

### 3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará los siguientes medios y técnicas de información:

**Cuadro N. 4**

Técnicas de Información	Instrumentos de recolección de la información	Técnicas de recolección de información.
Información Secundaria	Lectura científica	Libros de administración. Libros de herramientas administrativas. Publicaciones en buscadores de Internet www.google.com, www.yahoo .com d en el servicio al cliente  2.1.1 Cuestionario
Información Primaria	2.1 Encuesta	

Elaborado por: Investigador

Fuente: EP-EMAPA-A

Para el Procesamiento y Análisis de Información se procederá de la siguiente manera:

Luego de haber aplicado la Encuesta al personal de la empresa se procederá a revisar la información recolectada con el propósito de divisar errores y así organizar los datos de forma clara que permitan su fácil tabulación, para ello será necesario codificar las alternativas de respuesta de cada pregunta en caso de no haberlo hecho al momento de diseñar el cuestionario.

Posteriormente se procederá a categorizar cada una de las preguntas sabiendo que las alternativas de cada una de ellas pasarán a ser las categorías para el procesamiento y análisis de la información, enseguida se efectuará el proceso de tabulación construyendo cuadros en la hoja de cálculo Excel para cada una de las preguntas que permitan observar de forma clara los resultados obtenidos y así compararlos.

Seguido a lo anterior se realizará el análisis de los datos conseguidos, para lo cual será necesario seleccionar un estadígrafo, para la presente se utilizará el porcentaje, luego se realizará la presentación de los datos utilizando los gráficos circulares o de pastel que permitirán observar e interpretar claramente los resultados obtenidos.

Finalmente se hará la interpretación de los resultados mediante una breve descripción de los mismos, y a la vez se los comparará con la hipótesis planteada para verificarla o rechazarla.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos de la información, se procede a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que proyectará, indicará las conclusiones a las cuales llega la investigación.

A continuación procedemos a desplegar la información en forma ordenada, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales nos ayudarán a percibir de una mejor manera los datos obtenidos, y de este modo realizar un breve comentario en el que se explicara cual fue el resultado final del cuestionario realizado, a los usuarios de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

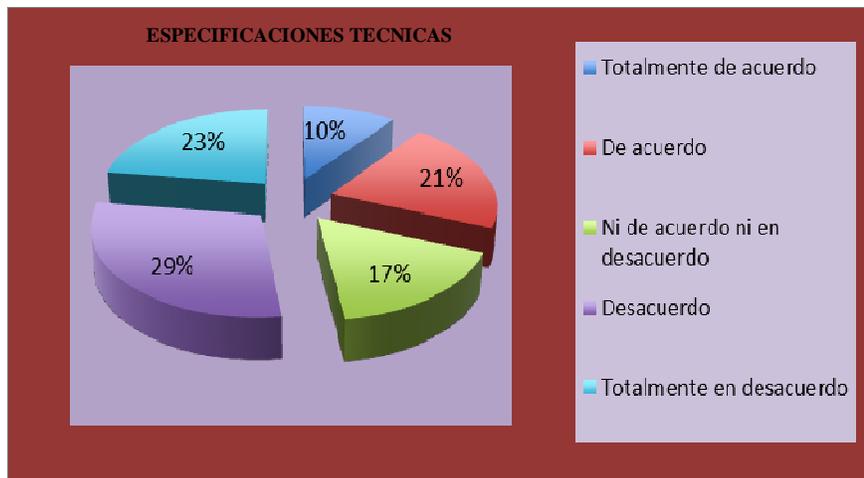
1. Las especificaciones técnicas (normas, exigencias y procedimientos) que usted sigue para realizar su trámite se ajustan a sus necesidades.

**Tabla N.2**

**ESPECIFICACIONES TECNICAS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	38	10.4	10.4	10.4
	De acuerdo	76	20.8	20.8	31.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	16.7	16.7	47.9
	Desacuerdo	107	29.3	29.3	77.3
	Totalmente en desacuerdo	83	22.7	22.7	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.4**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 47.9% consideran que las especificaciones técnicas de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **SI** se ajustan a sus necesidades, mientras que el 52.1% opinan que las especificaciones técnicas **NO** se ajustan a sus necesidades.

## Interpretación

Con un leve porcentaje son mayor el número de personas encuestadas que consideran que las especificaciones técnicas de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **NO** se ajustan a sus necesidades, con lo cual se deduce que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A conoce parcialmente los requerimientos de sus usuarios o a su vez si los conoce, estos requerimientos no son transmitidos apropiadamente a sus especificaciones técnicas.

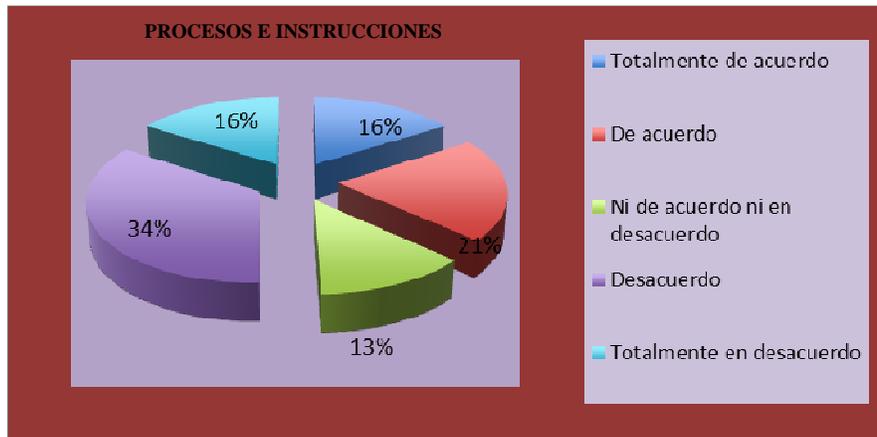
2. Los procedimientos e instrucciones que usted sigue para realizar su trámite son estandarizados y documentados (organizados y secuenciales)

**Tabla N.3**

### PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	58	15.9	15.9	15.9
	De acuerdo	76	20.8	20.8	36.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	12.9	12.9	49.6
	Desacuerdo	126	34.5	34.5	84.1
	Totalmente en desacuerdo	58	15.9	15.9	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.5**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 49.6% consideran que los procedimientos e instrucciones de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **SI** son estandarizados y documentados, mientras que el 50.4% opinan lo contrario.

### Interpretación

Con un poco más de la mitad, son mayor el número de personas encuestadas que consideran que los procesos e instrucciones de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **NO** Se deduce que un poco más de la mitad de los procesos e instrucciones de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **NO** han sido estandarizados ni documentados, debido a que no existen manuales que permita identificar con claridad las funciones y procedimientos de los distintos puestos de trabajo.

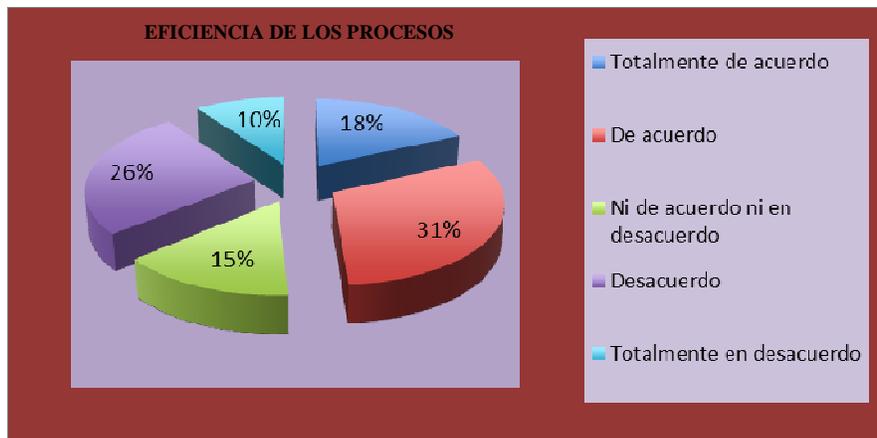
3. Los procesos para realizar los trámites son eficientes (fácil de realizar)

**Tabla N.4**

**EFICIENCIA DE LOS PROCESOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Totalmente de acuerdo	52	14.2	14.2	14.2
De acuerdo	95	26.0	26.0	40.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	9.0	9.0	49.3
Desacuerdo	112	30.7	30.7	80.0
Totalmente en desacuerdo	73	20.0	20.0	100.0
Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.6**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 49.3% consideran que los procesos de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **SI** son eficientes, mientras que el 50.72% opinan que **NO** son eficientes.

## Interpretación

## Interpretación

Con un leve porcentaje es mayor el número de personas encuestadas que consideran que los procesos de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **NO** son eficientes por lo que se deduce que falta algunos aspectos por mejorar como la organización, coordinación o la estructura del trámite en sí, es decir la forma en que se realiza.

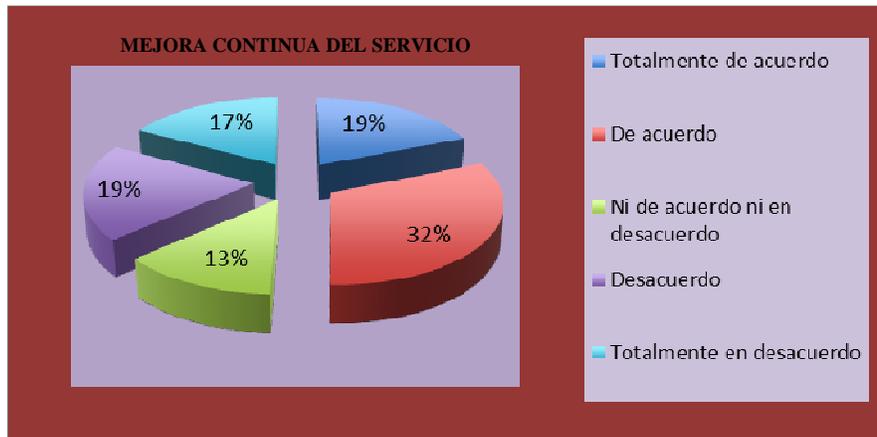
4. La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A corrige y elimina errores mejorando continuamente su servicio.

**Tabla N.5**

### MEJORA CONTINUA DE SERVICIO

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	69	18.9	18.9	18.9
	De acuerdo	115	31.5	31.5	50.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	13.2	13.2	63.6
	Desacuerdo	71	19.5	19.5	83.0
	Totalmente en desacuerdo	62	17.0	17.0	100.0
	Total		365	100.0	100.0

**Gráfico N.7**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 63.6% consideran que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **SI** corrige y elimina errores mejorando continuamente su servicio, mientras que el 36.4% opinan que **NO** lo hacen.

### Interpretación

Se deduce que el servicio que brinda la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, en su mayoría es mejorado continuamente, pero todavía existen ciertos aspectos del servicio que se encuentran desatendidos, o a su vez el personal no está bien capacitado para corregir y resolver errores que se presentan.

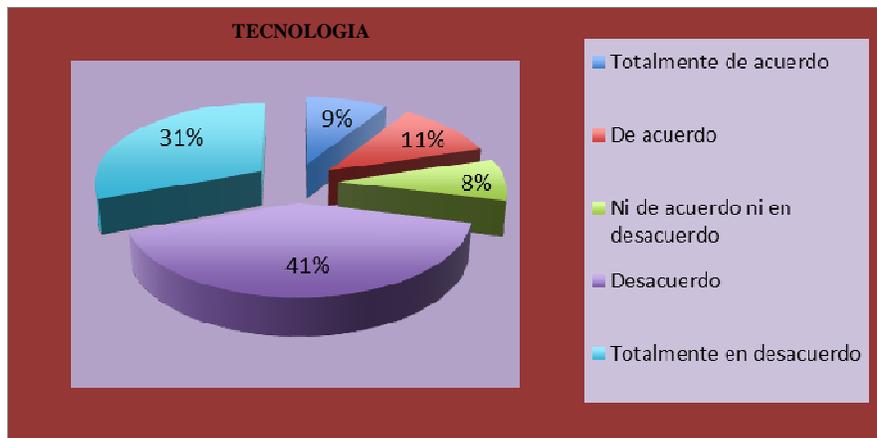
5. El servicio de la unidad de AU de la EP-EMAPA-A esta acorde a las tecnologías actuales (Pagina Web, correo electrónico, mensajes de texto, call center)

**Tabla N.6**

**TECNOLOGIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	33	9.0	9.0	9.0
	De acuerdo	41	11.2	11.2	20.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	8.5	8.5	28.8
	Desacuerdo	148	40.5	40.5	69.3
	Totalmente en desacuerdo	112	30.7	30.7	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.8**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 28.8% consideran que el servicio que brinda la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A esta acorde a las tecnologías actuales, mientras que el 71.20% opinan que **NO** está acorde a las tecnologías actuales.

## Interpretación

Se interpreta que el servicio no está acorde a las tecnologías actuales, debido a que la utilización de la tecnología es deficiente, ya que no se ha automatizado el servicio con las tecnologías disponibles actuales, es decir que la implementación de tecnológica en el servicio es mínima.

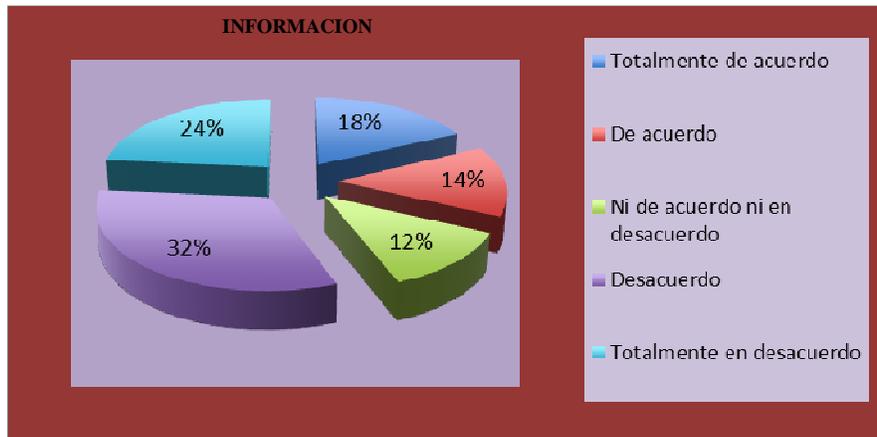
6. La información que dispone la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A de sus usuarios es eficiente para atender sus requerimientos y anticiparlos.

**Tabla N.7**

### INFORMACION DE USUARIOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	47	12.9	12.9	12.9
	De acuerdo	52	14.2	14.2	27.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	12.1	12.1	39.2
	Desacuerdo	135	37.0	37.0	76.2
	Totalmente en desacuerdo	87	23.8	23.8	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.9**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 39.2% consideran que la información que dispone Unidad de AU de la EP-EMAPA-A de sus usuarios **SI** es eficiente para atender sus requerimientos y anticiparlos, mientras que el 60.8% opinan que **NO** es así.

### Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la información que dispone la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A de sus usuarios **NO** es eficiente para atender sus requerimientos y anticiparlos por lo que se deduce que la información es deficiente debido a que es incompleta, en algunas ocasiones incorrecta o su vez la información no es la adecuada para el conocimiento de las necesidades y requerimientos de los usuarios.

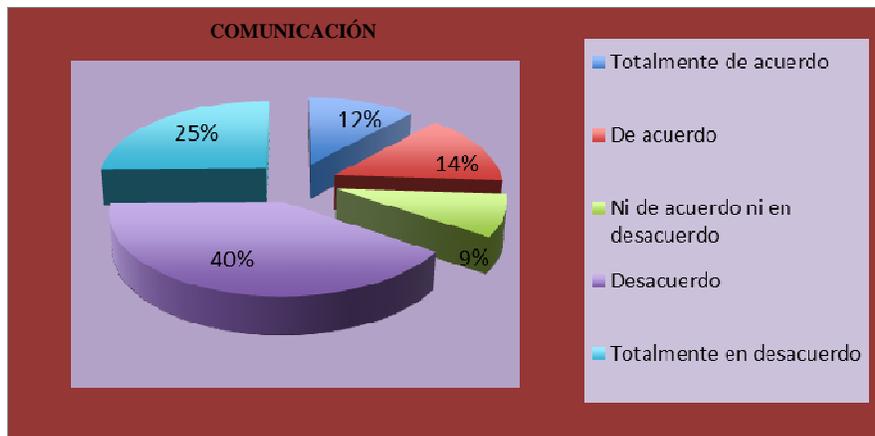
7. La comunicación actual entre usted y La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A es constante y adecuada para que usted reciba un buen servicio.

**Tabla N.8**

**COMUNICACION**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	43	11.8	11.8	11.8
	De acuerdo	52	14.2	14.2	26.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	8.5	8.5	34.5
	Desacuerdo	147	40.3	40.3	74.8
	Totalmente en desacuerdo	92	25.2	25.2	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.10**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 34.5% consideran que la comunicación actual que tiene la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A con sus usuarios **SI** es constante y adecuada para brindar un buen servicio, mientras que el 65.5% opinan que **NO**.

## Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la comunicación actual de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **NO** es constante y adecuada para brindar un buen servicio, de lo cual se deduce que los distintos canales para comunicarse no son utilizados apropiadamente, o los canales en sí, son deficientes, también se puede considerar que existe poco conocimiento de los canales que disponen los usuarios para comunicarse, lo cual deteriora la relación usuario – organización.

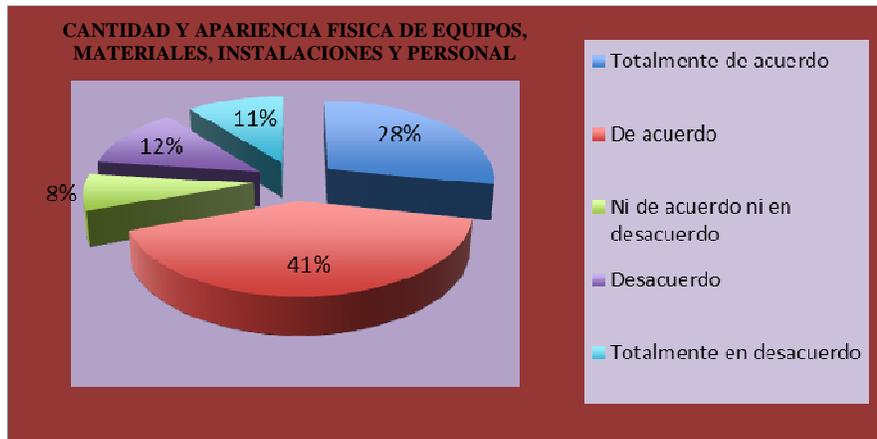
8. La cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal son adecuadas para que usted reciba un buen servicio.

**Tabla N.9**

### **CANTIDAD Y APARIENCIA DE EQUIPOS, MATERIALES, INSTALACIONES Y PERSONAL**

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	103	28.2	28.2	28.2
	De acuerdo	151	41.4	41.4	69.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	7.4	7.4	77.0
	Desacuerdo	45	12.3	12.3	89.3
	Totalmente en desacuerdo	39	10.7	10.7	100.0
	Total		365	100.0	100.0

**Gráfico N.11**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 77% consideran que la cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal que tiene la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, son adecuadas para que los usuarios reciban un buen servicio, mientras que el 33% piensan que **NO** es así.

### Interpretación

De los datos obtenidos se deduce que en gran parte la cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal que tiene la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, satisface a los usuarios, mientras que existen mínimos aspectos por mejorar.

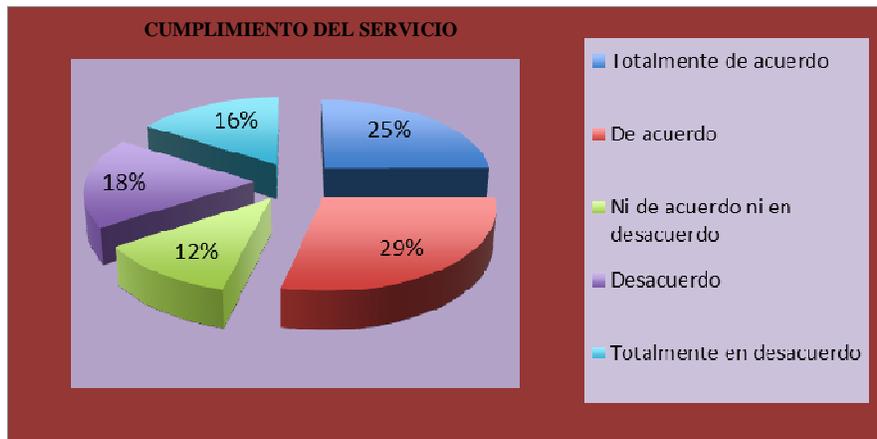
9. El servicio ofrecido se cumple en el tiempo establecido.

**Tabla N.10**

**CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO**

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	91	24.9	24.9	24.9
	De acuerdo	105	28.8	28.8	53.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	12.1	12.1	65.8
	Desacuerdo	67	18.4	18.4	84.1
	Totalmente en desacuerdo	58	15.9	15.9	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.12**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 65.8% consideran que el servicio ofrecido por la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A se cumple en el tiempo establecido, mientras que el 34.2% piensan de manera contraria.

## Interpretación

Es mayor el número de personas encuestadas que consideran que el servicio ofrecido por la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **SI** es cumplido en el tiempo establecido por lo que se deduce que, gran parte de lo que la unidad ofrece es cumplido, sin que esto signifique que el servicio satisfaga completamente a los usuarios; además existe todavía falta de cumplimiento en algunos aspectos del servicio o algunos trámites, por lo que es necesario realizar una mejora.

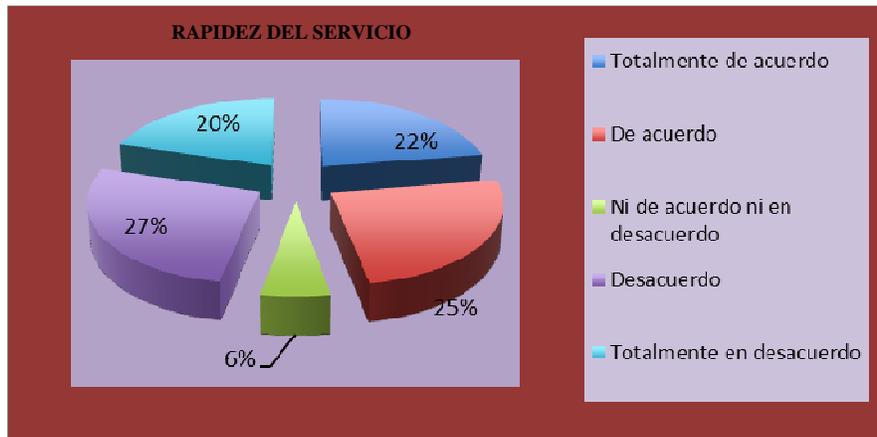
10. El servicio que se brinda es rápido y oportuno.

**Tabla N.11**

### RAPIDEZ DEL SERVICIO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Totalmente de acuerdo	82	22.5	22.5	22.5
De acuerdo	90	24.7	24.7	47.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	5.8	5.8	52.9
Desacuerdo	98	26.8	26.8	79.7
Totalmente en desacuerdo	74	20.3	20.3	100.0
Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.13**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 52.9% consideran que el servicio de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **SI** es rápido y oportuno, mientras que el 47.1% opinan que **NO** es rápido ni oportuno.

### Interpretación

Con un leve porcentaje es mayor el número de personas encuestadas consideran que el servicio de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **SI** es rápido, de lo cual se deduce que un poco más de la mitad de los tramites de la Unidad se realizan en un tiempo relativamente corto, y varios trámites se realizan en un tiempo mayor por lo que necesitan mejorarse.

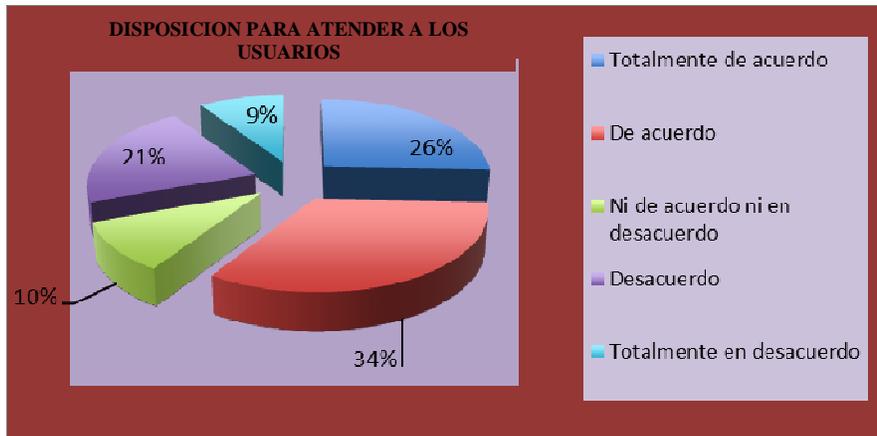
11. Existe disposición para atenderlo en los trámites que usted realiza.

**Tabla N.12**

**DISPOSICIÓN PARA ATENDER A LOS USUARIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Totalmente de acuerdo	93	25.6	25.6	25.6
De acuerdo	122	33.6	33.6	59.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	10.2	10.2	69.4
Desacuerdo	77	21.2	21.2	90.6
Totalmente en desacuerdo	34	9.4	9.4	100.0
Total	363	100.0	100.0	

**Gráfico N.14**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 69.4% consideran que existe disposición de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A para atenderlo en sus requerimientos, mientras que el 30.6% opinan que **NO**.

## Interpretación

De los datos obtenidos se deduce, que la mayoría del servicio de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, tiene orientación hacia el usuario, pero esta orientación es deficiente; igualmente se deduce que existe una parte importante, aunque pequeña, del servicio que no se orientada al usuario y lo cual perjudica su satisfacción .

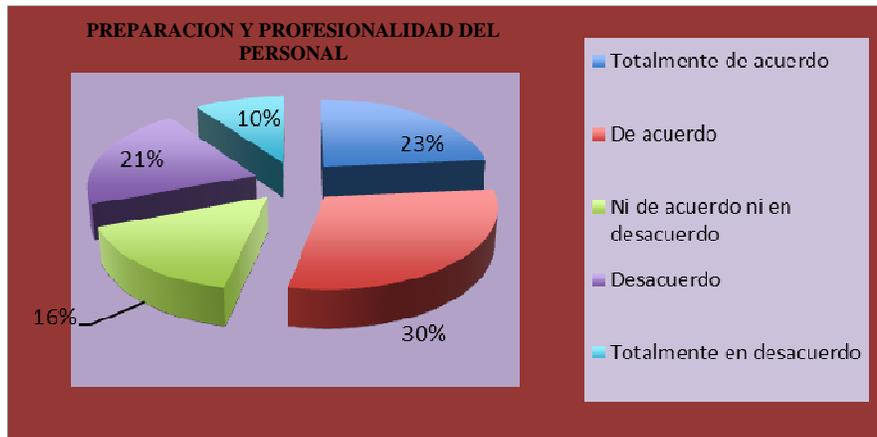
12. El personal que brinda el servicio es preparado y profesional para atender y solucionar sus requerimientos.

**Tabla N.13**

### PREPARACION Y PROFESIONALIDAD DEL PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Totalmente de acuerdo	86	23.6	23.6	23.6
De acuerdo	108	29.7	29.7	53.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	15.9	15.9	69.2
Desacuerdo	76	20.9	20.9	90.1
Totalmente en desacuerdo	36	9.9	9.9	100.0
Total	364	100.0	100.0	

**Gráfico N.15**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 69.2% consideran que el personal de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, es preparado y profesional para atender y solucionar los requerimientos de los usuarios, mientras que el 30.8% opinan lo contrario.

### Interpretación

La mayoría de las personas encuestadas consideran que el personal de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A **SI** es preparado y profesional, de lo cual se deduce que las capacidades, conocimientos y experiencia de la mayoría del personal son apropiadas para desempeñar su labor y atender los requerimientos de los usuarios, pero todavía que de acuerdo a la investigación existe personal, aunque en menor proporción, que necesita más capacitación.

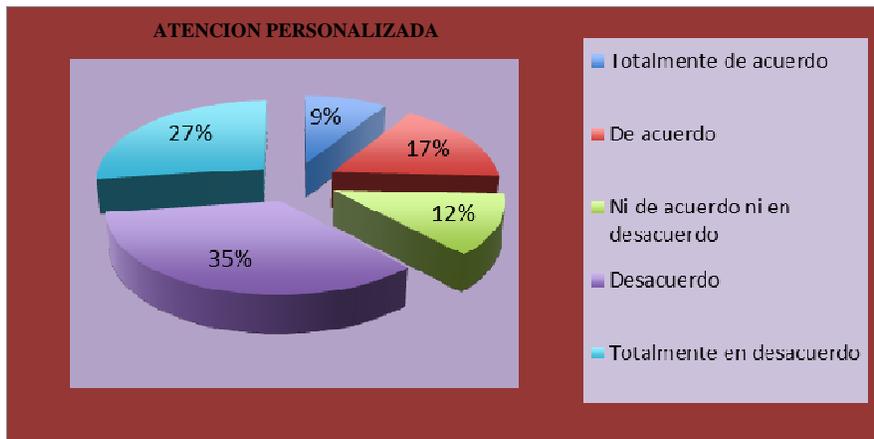
13. El servicio que usted recibe es personalizado.

**Tabla N.14**

**ATENCION PERSONALIZADA**

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	33	9.0	9.0	9.0
	De acuerdo	61	16.7	16.7	25.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	12.3	12.3	38.1
	Desacuerdo	127	34.8	34.8	72.9
	Totalmente en desacuerdo	99	27.1	27.1	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.16**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 38.1% consideran que el servicio de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, es personalizado, mientras que el 61.9% opinan que **NO** es así.

## Interpretación

Es mayor el número de personas encuestadas que consideran que el servicio que brinda la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **NO** es personalizado, por lo cual se interpreta que la personalización del servicio es deficiente ya que el contacto con los usuarios no es permanente y por ende la recolección y actualización de la información que se dispone de ellos con respecto a sus necesidades y gustos es defectuosa provocando que el servicio desenchaje con las características de los usuarios.

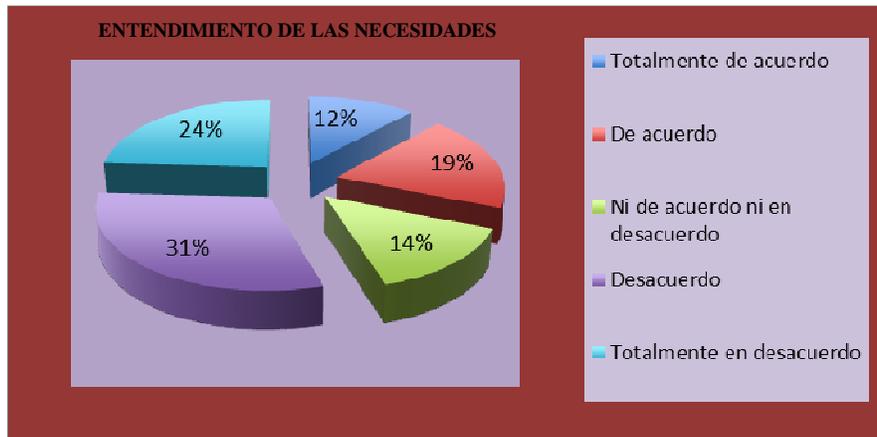
14. La unidad de AU de la EP-EMAPA-A entiende sus necesidades.

**Tabla N.15**

### ENTENDIMIENTO DE LAS NECESIDADES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b> Totalmente de acuerdo	43	11.8	11.8	11.8
De acuerdo	71	19.5	19.5	31.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	14.0	14.0	45.2
Desacuerdo	112	30.7	30.7	75.9
Totalmente en desacuerdo	88	24.1	24.1	100.0
Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.17**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

#### Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 45.2% consideran que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **SI** entiende las necesidades de sus usuarios, mientras que el 54.8% opinan que **NO**.

#### Interpretación

Es mayor el número de personas encuestadas que consideran que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **NO** entiende las necesidades de sus usuarios, con lo cual se deduce que el conocimiento de sus requerimientos es parcial, o a su vez estos no son comprendidos en su universalidad, originando que la toma de decisiones en cuanto a mejorar la satisfacción de los usuarios sea problemática.

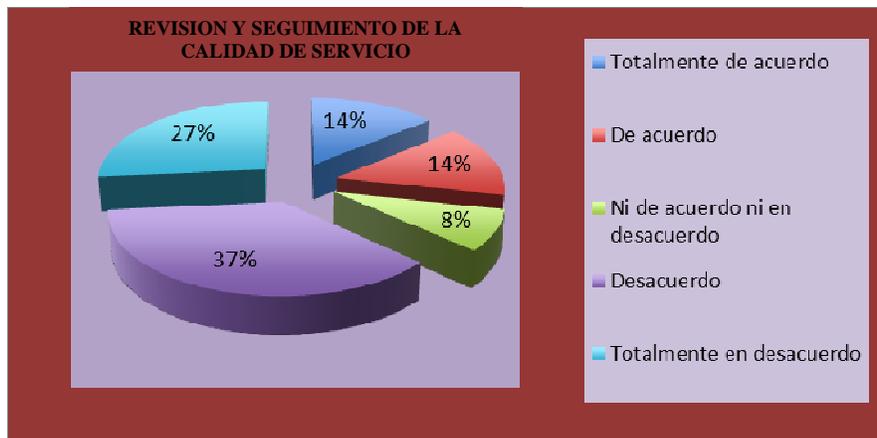
15. La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A realiza el seguimiento y la revisión de la calidad de servicio que usted recibió.

**Tabla N.16**

**REVISION Y SEGUIMIENTO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	51	14.0	14.0	14.0
	De acuerdo	53	14.5	14.5	28.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	8.2	8.2	36.7
	Desacuerdo	134	36.7	36.7	73.4
	Totalmente en desacuerdo	97	26.6	26.6	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

**Gráfico N.18**



Fuente: Encuesta aplicada a los usuarios de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

Del 100% de los usuarios encuestados, el 36.7% consideran que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **SI** revisa y da seguimiento a la calidad de servicio que los usuarios reciben, mientras que el 63.3% opinan que **NO**.

## Interpretación

Es mayor el número de personas encuestadas que consideran que la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A, **No** revisa ni dan seguimiento a la calidad de servicio que brinda, por lo que se deduce que el proceso de retroalimentación es deficiente debido a que no este proceso no es continuo y a esto a su vez por la falta de medios de interacción con los usuario e insuficiencia de personal para realizar dicho trabajo, lo cual provoca que errores y posibilidades de mejora no sean atendidos apropiadamente.

### **4.3 Verificación de hipótesis**

La prueba o verificación de las hipótesis nos va a permitir determinar la relación que existe entre ambas variables.

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos se toma como referencia las preguntas y respuestas número 5, 6, 7 de la variable independiente y las preguntas 13, 14 y 15 de la variable dependiente para el cruce de variables y así poder aplicar la prueba.

### 4.3.1 Formulación de la hipótesis

Ho = Hipótesis Nula

La eficiente aplicación de herramientas administrativas desmejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

H1 = Hipótesis Alterna

La eficiente aplicación de herramientas administrativas mejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

### 4.3.2. Prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi - cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

En donde:

$x^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

A continuación se detalla el cuadro de las frecuencias observadas y las frecuencias esperadas.

**Tabla N. 17**

**FRECUENCIA OBSERVADA**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	
PREGUNTA 5	33	41	148	112	31	365
PREGUNTA 6	47	52	135	87	44	365
PREGUNTA 7	43	52	147	92	31	365
PREGUNTA 13	33	61	127	99	45	365
PREGUNTA 14	43	71	112	88	51	365
PREGUNTA 15	51	53	134	97	30	365
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>330</b>	<b>803</b>	<b>575</b>	<b>232</b>	<b>2190</b>

**Tabla N. 18**

**FRECUENCIA ESPERADA**

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	
PREGUNTA 5	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
PREGUNTA 6	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
PREGUNTA 7	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
PREGUNTA 13	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
PREGUNTA 14	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
PREGUNTA 15	41.7	55	133.8	95.8	38.7	365
	250	330	803	575	232	2190

**Tabla N. 19:**

**Chi - cuadrado**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
PREGUNTA 5 / TOTALMENTE DE ACUERDO	33	41.7	-8.67	75.11	1.80
PREGUNTA 5 / DE ACUERDO	41	55.0	-14.00	196.00	3.56
PREGUNTA 5 / EN DESACUERDO	148	133.8	14.17	200.69	1.50
PREGUNTA 5 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	112	95.8	16.17	261.36	2.73
PREGUNTA 5 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	31	38.7	-7.67	58.78	1.52
PREGUNTA 6 / TOTALMENTE DE ACUERDO	47	41.7	5.33	28.44	0.68
PREGUNTA 6 / DE ACUERDO	52	55.0	-3.00	9.00	0.16
PREGUNTA 6 / EN DESACUERDO	135	133.8	1.17	1.36	0.01
PREGUNTA 6 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	87	95.8	-8.83	78.03	0.81
PREGUNTA 6 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	44	38.7	5.33	28.44	0.74
PREGUNTA 7 / TOTALMENTE DE ACUERDO	43	41.7	1.33	1.78	0.04
PREGUNTA 7 / DE ACUERDO	52	55.0	-3.00	9.00	0.16
PREGUNTA 7 / EN DESACUERDO	147	133.8	13.17	173.36	1.30
PREGUNTA 7 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	92	95.8	-3.83	14.69	0.15
PREGUNTA 7 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	31	38.7	-7.67	58.78	1.52
PREGUNTA 13 / TOTALMENTE DE ACUERDO	33	41.7	-8.67	75.11	1.80
PREGUNTA 13 / DE ACUERDO	61	55.0	6.00	36.00	0.65
PREGUNTA 13 / EN DESACUERDO	127	133.8	-6.83	46.69	0.35
PREGUNTA 13 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	99	95.8	3.17	10.03	0.10
PREGUNTA 13 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	45	38.7	6.33	40.11	1.04
PREGUNTA 14 / TOTALMENTE DE ACUERDO	43	41.7	1.33	1.78	0.04
PREGUNTA 14 / DE ACUERDO	71	55.0	16.00	256.00	4.65
PREGUNTA 14 / EN DESACUERDO	112	133.8	-21.83	476.69	3.56
PREGUNTA 14 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	88	95.8	-7.83	61.36	0.64
PREGUNTA 14 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	51	38.7	12.33	152.11	3.93
PREGUNTA 15 / TOTALMENTE DE ACUERDO	51	41.7	9.33	87.11	2.09
PREGUNTA 15 / DE ACUERDO	53	55.0	-2.00	4.00	0.07
PREGUNTA 15 / EN DESACUERDO	134	133.8	0.17	0.03	0.00
PREGUNTA 15 / TOTALMENTE EN DESACUERDO	97	95.8	1.17	1.36	0.01
(PREGUNTA 15 / NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO	30	38.7	-8.67	75.11	1.94
	2190	2190		$\sum X^2 =$	37.55

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el 95% de confianza

Grados de Libertad

$$G.L = (C-1) (F-1)$$

$$G.L = (5-1) (6-1)$$

$$G.L = (4) (5)$$

$$G.L = 20$$

Estimador Chi - cuadrado

$$X^2 = 31,41$$

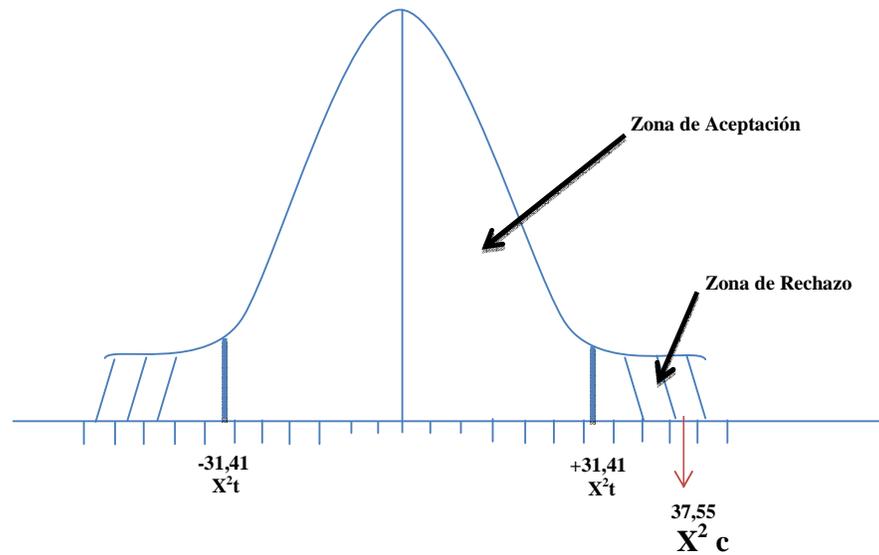
Estadístico de prueba

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 37,55$$

$$X^2 = 37,55$$

**Gráfico N. 19:**

**Regla de decisión**



**Decisión Final**

El valor  $X^2_c = 37,55$  es mayor a  $X^2_c = 31,41$  y de acuerdo a lo establecido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir; se confirma que la eficiente aplicación de herramientas administrativas mejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

## **CAPITULO V**

### **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.2 CONCLUSIONES**

Después de la investigación realizada se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- La eficiente aplicación de herramientas administrativas, mejorará la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de La Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- La comunicación que tiene la unidad de atención al usuario de la EP-EMAPA-A con sus usuarios, es deficiente, debido a que este factor no es constante y a que no se utiliza adecuadamente los diferentes canales de comunicación y algunos de estos ni siquiera se utilizan; todo esto repercute en que el servicio no sea personalizado; además dificulta que la recolección y actualización de la información de sus usuarios, para el entendimiento de sus necesidades sea permanente.

- La Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A no utiliza eficientemente las tecnologías actuales como son su página web, call center; correo electrónico y mensajes de texto vía celular, lo cual ocasiona que la capacidad de comunicación de la unidad con sus usuarios sea baja, con lo que produce el efecto señalado en la anterior conclusión.

Además la tecnología que dispone la Unidad para la obtención, manejo y análisis de la información en forma rápida, oportuna y veraz, no es óptima por lo que la toma de decisiones es dificultosa y laboriosa.

- La información que dispone la Unidad de atención al usuario de la EP-EMAPA-A de sus usuarios es parcial y en algunos casos básica, para el entendimiento de las necesidades de sus usuarios obstaculizando su satisfacción plena y la toma de decisiones óptimas. Esto se debe a que la información es afectada por una aplicación deficiente de la tecnología y comunicación.

- En resumen la comunicación, tecnología y la información se encuentran interrelacionadas y son interactuantes, por lo que cualquier deficiencia en alguna de las tres, o más aún en todas, como es en el caso de la Unidad de atención al usuario de la EP-EMAPA-A, afectan de manera negativa y directa a la personalización del servicio, entendimiento de las necesidades y revisión y seguimiento de la calidad de servicio, que de igual manera son interactuantes y se encuentran interrelacionadas entre sí.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Después del análisis de la información y del estudio respectivo se recomienda.

- Delegar a una parte del personal de la Unidad de Atención al Usuario, o crear una subdivisión dentro de la unidad para que administre la comunicación e

interacciones que la empresa en su ámbito de servicio que tiene o tendrá con sus usuarios a través de la utilización de nuevas tecnologías. También el personal se encargara de realizar el seguimiento y revisión de la calidad de servicio periódicamente.

- Mejorar los medios de comunicación actuales con los que la unidad cuenta e implementar nuevos medios de comunicación con los usuarios acorde a las tecnologías actuales que permita brindar un mejor servicio.
- Implementar un sistema informático o adecuar el existente, de forma tal que permita administrar eficientemente la información de los usuarios y todas las interacciones que la empresa tiene con ellos.
- Implementar la herramienta C.R.M. la cual abarca comunicación, tecnología e información de los usuarios, lo que permita atacar los puntos más sensibles y críticos que la unidad en cuanto a servicio se refiere; los mismos que son la información de los usuarios, revisión y seguimiento de la calidad de servicio, entendimiento de las necesidades de los usuarios.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. LA PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Título:

“Diseño de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

Institución Ejecutora: La Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A

Beneficiarios: Clientes internos y externos

Ubicación: Antonio Clavijo y Manuel Sánchez, Ambato, Tungurahua.

Tiempo Estimado para la ejecución:

Inicio: Febrero 2013      Fin: Agosto 2013

Equipo técnico responsable

- Investigador: Sr. Héctor Javier Pérez Izurieta
- Gerente de la Empresa: Ing. Rafael Maldonado
- Jefe de la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa: Ing. Eduardo Gordillo
- Tutor: MSc. Iván Cevallos B

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

El excelente manejo de la información, el nivel de servicio y las múltiples herramientas tecnológicas, permiten que se obtengan excelentes resultados que justifican altas inversiones, la falencia que presenta la Unidad de atención al usuario de la EP – EMAPA – A de Ambato, justamente en conocer el nivel real de clientes satisfechos y fieles a la entidad, no potencializar el buen uso de las herramientas de comunicación, tecnología e información tales como: su página web, correo electrónico, incrementar un call center, mensajes de texto vía celular, las cuáles son herramientas interrelacionadas e interactuantes, lo que afectan de manera negativa y directa a la personalización del servicio, por ende se proyecta una baja calidad en la prestación del mismo, mientras que al mismo tiempo la comunicación es deficiente, debido a que este factor no es constante, ya que no se utiliza adecuadamente los diferentes canales de comunicación e interacción, todo esto repercute en que el servicio no sea personalizado; además dificulta la recolección y actualización de la base de datos de sus usuarios para el entendimiento de sus necesidades reales y permanentes, actualmente el análisis de la información en la Unidad de atención al usuario de la EP – EMAPA, no es óptima por

lo que la toma de decisiones es dificultosa y laboriosa, obstaculizando la satisfacción plena del usuario y la toma de decisiones oportunas.

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio de constantes cambios y de una alta competitividad empresarial, por tanto requiere contar con los mejores recursos y de la más alta calidad para ser competitivos en el mercado.

Estudios previos como el realizado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT revelan que, su propósito recae en establecer metas de orientación total al cliente, la forma en que se pueden alcanzar y como estas deben estar alineadas con la estrategia general de la Corporación. La batalla por alcanzar este tipo de ventaja competitiva, se inicia dentro de la Corporación con la adjudicación de los recursos financieros y humanos necesarios para alcanzar el éxito, por parte del Estado. El Direccionamiento empresarial de CNT del Ecuador contiene objetivos estratégicos enfocados a: Crecimiento – Productividad y Sostenibilidad, resaltando la necesidad de:

- Incrementar la cobertura y base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa, con un portafolio de productos y servicios flexible, de valor agregado y ajustado a los requerimientos de los segmentos corporativo y masivo, Posibilitando el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnologías de información y comunicación, se recalca que CNT del Ecuador asegura proveer productos y servicios innovadores, de calidad y un factor muy importante con excelencia en la atención al usuario, de esta manera certifica la sostenibilidad financiera como resultado de la eficiencia productiva.

Entre los principales servicios en línea que ofrece CNT son: Contact Center; Preguntas frecuentes, Centros Integrales de servicio; Factura electrónica, guía telefónica, Registro de Quejas y reclamos, Consulta y pago de planilla telefónica, Soporte en línea, Trámites ciudadanos en general, adicional el servicio de **Chatea con nosotros**.

De similar forma, a criterio de la Magister Verónica Linares, bajo su tema de tesis “Estrategia CRM, oportunidad de implementación en empresas de servicios públicos de Mendoza” expresa que existe constante dificultad para atender el gran volumen de usuarios, debido a las limitaciones de los sistemas informáticos, un contexto político – económico nacional desfavorable para las empresas de servicios públicos y la propia cultura organizacional de dichas empresas. La masa de clientes atendidos por las compañías de servicios públicos, exige a las mismas estar respaldadas por una adecuada estructura informática que permita no solo administrar en línea las operaciones diarias, sino también registrar el conjunto de gestiones realizadas por clientes activos y potenciales, emitiendo los correspondientes reportes que permiten efectuar el seguimiento exhaustivo de la actividad; se propone entonces por la autora plantear y profundizar la posibilidad concreta de instalar dicha estrategia en el sector de servicios públicos Mendoza, específicamente en compañías distribuidoras de gas natural, energía eléctrica, telefonía, agua potable y saneamiento, con esto se abre la oportunidad de favorecer a la imagen de dichas compañías.

### **6.3 JUSTIFICACION**

El motivo por el cual se propone el diseño de la herramienta C.R.M. se da por la necesidad de la Unidad de contar con un instrumento o instrumentos que permita elevar el nivel de calidad en los puntos más prioritarios como son: la personalización del servicio, el entendimiento de las necesidades de los usuarios y la revisión y seguimiento de la calidad del servicio, los cuales, cabe indicar, tienen una relación directa con la comunicación que tiene la unidad con sus usuarios, así como también con la información que se dispone de ellos, e igualmente con la tecnología que se utiliza para brindar el servicio.

Es importante esta herramienta ya que permitirá orientar a la unidad hacia el conocimiento de los usuarios actuales y su mercado potencial, además surge como una

oportunidad para agregar valor a la relación con los mismos, conocer sus hábitos de consumo, la modalidad de contacto de preferencia, como así también para obtener ventajas económicas, provenientes de la satisfacción y fidelización de nuestros usuarios.

Por otra parte, el seguir de cerca el comportamiento de los usuarios, también permitirá observar y conocer los motivos de su inconformidad, utilizando diferentes indicadores que pueden ser diseñados para graficar cada situación.

Es por este escenario, que se instituye la necesidad del diseño de la herramienta C.R.M. que permita recolectar y analizar las percepciones y expectativas de los clientes, cuyos resultados establezcan un punto de apoyo para la gerencia de la empresa, y que sea de utilidad para la toma de decisiones, que ayude a crear una relación de alto valor y una oportunidad para comercializar productos y/o servicios complementarios a los que ya se ofrecen en la Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A; el diseño de la herramienta CRM originará una mejora en la prestación del servicio, al consumidor del servicio de agua potable y alcantarillado en la ciudad de Ambato.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

“Diseñar la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación inicial del servicio brindado por la Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A para identificar el grado de madurez o preparación que tiene la unidad respecto a C.R.M.
- Diagnosticar el grado de madurez que tiene la Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A respecto a C.R.M. para acorde a la realidad elaborar el diseño de la herramienta C.R.M.
- Elaborar el diseño de la herramienta CRM para mejorar la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A.

## **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Analizar la factibilidad de una propuesta implica describir los factores técnicos, económicos - financieros, legales, de talento humano y políticos, tecnológicos, organizacionales, que determinan la posibilidad real de llevar a cabo la propuesta.

### **FACTIBILIDAD POLÍTICA**

El proyecto propuesto respeta el reglamento interno de tipo empresarial y los acuerdos realizados ya que no interfiere, ni viola ningún tipo de acuerdo realizado en este reglamento y fuera de él y al contrario existe la predisposición desde la gerencia por mejorar los niveles de calidad de servicio.

## **FACTIBILIDAD TECNOLÓGICA**

Es viable ya que la mayor parte de la tecnología necesaria para el desempeño del C.R.M. se encuentra a disposición (call center, página web, correo electrónico, redes sociales, mensajes vía celular) y solamente se requiere utilizarla adecuadamente y potenciarlas, por lo que es una gran ventaja; además la Unidad cuenta con los equipos (hardware) necesarios para la implementación y utilización adecuada de la tecnología indicada.

Cabe indicar que existe tecnología, como el software que es necesaria implementar para el manejo de datos y recopilación de información y ya que la Empresa está próxima a adquirir un nuevo sistema comercial, será de gran utilidad el C.R.M. para el diseño de este sistema que permita el enfoque hacia el usuario.

## **FACTIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

La Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A., mantiene una estructura organizacional que apoya y facilita las relaciones entre todo su personal, sean de nivel operativo o mando medio. Además existe la voluntad del personal para unir esfuerzo para el mejoramiento de la calidad de servicio

Además, el actualizar los conocimientos y habilidades para el manejo de métodos y procedimientos, disponer de herramientas tecnológicas capaces de brindar un mejor servicio al cliente, es la intención principal de la parte directiva de la EP-EMAPA-A.

## **FACTIBILIDAD DEL TALENTO HUMANO**

El desarrollo, ejecución y evaluación de esta propuesta cuenta con el soporte de la Gerencia, así como también con el Jefe de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A.

El talento humano que desempeñaría las funciones de C.R.M. podría ser parte de los asesores que actualmente trabajan en atención directa con los usuarios, ya que si se reduce el número de usuarios que acuden a las instalaciones de la EP-EMAPA-A, para realizar cualquier tipo de trámite, se podría reducir también el número de asesores en atención directa.

De la misma manera el personal con el que cuenta la Unidad, está orientado a los cambios que en la actualidad el sector público se encuentra experimentando a través de las nuevas políticas que el gobierno nacional promueve, por lo que la resistencia al cambio sería mínima.

Además todo el personal dentro de la unidad conoce a cabalidad los procedimientos, reglamentos y normas para brindar el servicio, por lo que la capacitación sería solamente acerca del manejo del sistema, de las nuevas tecnologías y de los procedimientos para el desarrollo del C.R.M.

## **FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA**

La propuesta directamente se financiará con recursos del investigador. Posteriormente al ejecutarse la propuesta, se financiará a través del presupuesto anual asignado a través del POA a la Unidad de Atención al Usuario y a la Dirección Comercial de la EP – EMAPA – A.

## **FACTIBILIDA LEGAL**

**Basado en la actual Constitución de la República del Ecuador.**

**Del TÍTULO II, Capítulo segundo, Sección Novena.**

**Art. 53.-** Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación.

(ECUADOR, 2008), (ECUADOR, Asamblea Nacional, 2008)

**Basado en el Plan Nacional del Buen Vivir.**

### **Objetivos para el Buen Vivir**

**Objetivo 12:** Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir

12.4 Fomentar un servicio público eficiente y competente

12.5 Promover la gestión de servicios públicos de calidad, oportunos, continuos y de amplia cobertura y fortalecer los mecanismos de regulación.

b) Desarrollar una arquitectura nacional de información que posibilite a las y los ciudadanos obtener provecho de los servicios estatales provistos a través de las tecnologías de la información y comunicación e incluyan al gobierno electrónico

c) Mejorar la relación e integración de las entidades del sector público, mediante el apoyo de herramientas tecnológicas de la información y comunicación para lograr simplificar trámites y reducir requisitos.

12.6 Mejorar la gestión de las empresas públicas y fortalecer los mecanismos de regulación.

(SENPLADES, issuu.com, 2009), (SENPLADES, es.scribd.com, 2009)

**Basado en La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.**

**Del Capítulo II. (Art. 4 Derechos del consumidor, literal 2 y 3)**

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad.

**Del Capítulo VI.**

**Art. 32.- Obligaciones.-** Las empresas encargadas de la provisión de servicios públicos domiciliarios, sea directamente o en virtud de contratos de concesión, están obligadas a prestar servicios eficientes, de calidad, oportunos, continuos y permanentes a precios justos.

(PUEBLO, 2000), (Congreso Nacional E. , Ley 2000-21, 2000), (Congreso Nacional E. , Ley 2006-54, 2006), (Congreso Nacional E. , Ley, 2009)

**Basado en La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.**

**Del Título III.**

Art. 51.- Las entidades que conforman el sector público impulsarán programas de mejoramiento continuo, cuyos objetivos sean el mejoramiento de los sistemas de organización y gestión, a fin de mejorar la productividad y la calidad.

(Congreso Nacional E. , Ley 76, 2007), (Congreso Nacional E. , oae.gob.ec, 2007)

**Basado en La Ley Orgánica de Empresas Publicas.**

**Del Título I**

**ARTÍCULO 3.- PRINCIPIOS.-** Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos.

(Asamblea Nacional, Ley Organica de Empresas Publicas, 2009)

(Asamblea Nacional, es.escribd.com, 2009)

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TECNICO**

Basándonos en la guía de autodiagnóstico para C.R.M. de mind.com.co

Antes de realizar C.R.M. para cualquier empresa es necesario un autodiagnóstico para conocer el estado de madurez de la empresa como tal, con respecto a C.R.M., el cual consta de 3 pasos que a continuación se describen:

1.- Calificación del formulario de preguntas. Los temas se han dividido en los 4 secciones principales las cuales están relacionadas con los pilares fundamentales de una estrategia de CRM como son; procesos de negocio, personas que ejecutan estos procesos, datos requeridos en el desarrollo de los procesos y herramientas a utilizar.

### **Proceso de Calificación del Formulario de Autodiagnóstico en CRM**

A través del uso del cuestionario se podrá calificar cada uno de los aspectos más relevantes que se deben tener presentes cuando se define CRM al interior de la organización.

Sección 1. Autodiagnóstico de la madurez de los PROCESOS de negocios que intervienen o se ven afectados por una estrategia de CRM al interior de la organización. Se debe analizar cuál es el estado de madurez, eficiencia y efectividad de los procesos que intervienen en la centralización en el cliente.

Sección 2. Autodiagnóstico del componente de PERSONAS que ejecutan los procesos de negocios en un ambiente de CRM. Se analiza aquí cual es el nivel de sensibilización y preparación del factor humano para la implantación de una estrategia de centralización en el cliente y la disposición que posee la organización a nivel de recurso humano para adoptar los procesos y herramientas que exige una estrategia de CRM.

Sección 3. Estado de preparación de la organización con relación al tema de DATOS. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades que puede tener la organización con relación a la existencia de datos de calidad y estructurados adecuadamente para apoyar una estrategia de CRM. Así mismo se debe analizar si los procesos para la construcción y mantenimiento de la base de datos son los correctos y generen la efectividad necesaria.

Sección 4. Nivel de actualización y formalidad en el uso de herramientas manuales o computacionales para la ejecución de los procesos de negocio en las áreas comerciales y de servicio al cliente y adaptación de las mismas a las necesidades de una estrategia de centralización en el cliente.

2.- Ubicación del grado de preparación de su empresa para CRM (Modelo de Madurez de C.R.M.) con base en la tabulación de cada uno de los elementos del formulario, usted podrá ubicar la zona en la cual se encuentra su organización y las características principales del segmento en el cual se ubica.

El **Modelo de Madurez de CRM** permite evaluar que tan preparada se encuentra la organización en cuatro dimensiones específicas y críticas para lograr una centralización en el cliente. La organización podrá evaluar en qué nivel se encuentra y cuáles son las características requeridas para pasar a un siguiente nivel. Este marco no es ni mucho menos la verdad absoluta, pero sirve de referencia para poder identificar elementos importantes en el camino hacia una estrategia de CRM.

Establece las características de 4 niveles por los cuales debe pasar una empresa, para transformarse de ser una empresa *Centrada en el Producto* a ser una empresa *Centrada en el Cliente*.

Los 4 niveles de madurez son:

- Organización focalizada en producto – Clientes Transaccionales
- Procesos y Personas orientados al mercado
- Integración tecnológica con Visión de 360° del cliente
- Organización focalizada en la rentabilidad por cliente – Clientes Relacionales

3.- Caracterización del segmento donde quedó ubicada su organización. Usted podrá revisar en detalle cuales son las principales características y elementos que se deben tener en cuenta en los diferentes segmentos. Podrá identificar cuáles son los temas en los cuales requiere refuerzo y en cuales se encuentra bien y debe potenciarlos aún más.

### **Nivel 1.- Organización focalizada en producto – Clientes Transaccionales**

Es el más básico e inicial y no es un estado bueno ni malo; se caracteriza por la falta de una iniciativa clara y concreta de la organización orientada a conocer en detalle al cliente y actuar de acuerdo con dicho conocimiento.

Para aquellas organizaciones que consideran que conocer en mayor detalle al cliente, establecer relaciones a largo plazo y fidelizar el comportamiento de compra del cliente es estratégico, entonces se encuentra en el nivel más inferior de la escala.

### **Nivel 2.- Procesos y Personas orientados al mercado**

El nivel 2 se caracteriza principalmente por acciones que la organización ha tomado para prestar una mayor atención a la diferenciación basada en las necesidades de los clientes, aunque sigue actuando con un alto grado de centralización en el producto. En los componentes de procesos, personas, datos y herramientas se nota una acción metódica para implementar elementos que permiten un mayor entendimiento del cliente.

En este nivel se trabaja de una manera más profunda en el entendimiento de las necesidades de los clientes, especialmente a través del análisis de segmentos. Se trabaja en mayor detalle procesos en las áreas de mercadeo para entender mejor los requerimientos de los diferentes segmentos de clientes. Hay una coordinación básica entre diferentes unidades de trabajo para poder configurar ofertas y soluciones orientadas a las necesidades de cada uno de los segmentos de clientes. Desde el punto de vista de producto o servicio básico, se trabaja más en la identificación de características relevantes para cada uno de los segmentos y se tiene una mejor oferta en términos de servicios de valor agregado. Desde el punto de vista de relación con el cliente, se establecen formalmente diferentes canales de contacto como personal a través de una fuerza de ventas más capacitada y formada en la atención integral al cliente, Contact Centers para atender aspectos de tipo transaccional de los clientes o de servicio al cliente, portales en la Web para servicios de auto-atención por parte del cliente. Generalmente a este nivel aún no se tiene una base de integración tecnológica para poder lograr una visión de 360° del cliente, pero ya se cuenta con las bases, así sea a través de bases de datos aisladas.

### **Nivel 3 – Integración tecnológica con Visión de 360° del cliente**

Existen 2 elementos fundamentales que distinguen a las organizaciones que se encuentran en el nivel 3 del modelo de madurez en ambientes de CRM. Estos corresponden a la implantación de herramientas tecnológicas que permiten optimizar los procesos de negocios estabilizados en el nivel 2, generando al mismo tiempo un excelente nivel de productividad de las personas y llegar al estado de poder tener una visión de 360° del cliente, concepto que consiste en poder de manera ágil y oportuna contar con información detallada del estado actual de todas las interacciones del cliente con la organización.

Para llegar al nivel 3 la organización debe establecer un plan de acción muy detallado con relación a aspectos de tipo tecnológico que vayan en línea con los procesos de negocios establecidos en el nivel 2, los cuales deben estar suficientemente maduros y depurados. Igualmente en el nivel 3 es necesario continuar con la depuración y optimización de los procesos de negocio orientados al mercado y al cliente y fortalecer el compromiso de las persona con una cultura de orientación al cliente. Esto no quiere decir que en el nivel 2 no se cuente con herramientas tecnológicas, seguramente que sí, pero en el nivel 3 se habla de un concepto de integración de las bases de datos de clientes en un único repositorio de información que sirve de “Front End” para toda la organización y se trabajan todos los canales de interacción de manera integrada. Esto quiere decir que una organización en el nivel 3 posee una infraestructura informática robusta que le permite tener un registro detallado, completo e integrado de todas las interacciones con los clientes, que a su vez permite desarrollar análisis automáticos del comportamiento del cliente. Como lo hemos mencionado en nuestra posición respecto a CRM, no se trata de tecnología, se trata de una estrategia de negocios, pero igualmente una vez que los procesos de negocio están suficientemente maduros y las personas actúan de manera consistente y conscientemente orientadas hacia las necesidades del cliente, es necesario potencializar estos factores con un adecuado apoyo tecnológico, el cual debe brindar incrementos en la productividad y eficacia de las personas en la ejecución de los procesos.

#### **Nivel 4 – Organización focalizada en la rentabilidad por cliente – Clientes Relacionales**

Las organizaciones en el nivel 4 cuentan con procesos sólidos de negocios orientados al cliente, no solo a nivel de la operación del día a día, sino también a nivel de optimizar la rentabilidad que la organización obtiene de las interacciones con cada uno de los clientes. Para lograr esto, las empresas en nivel 4 cuentan con modelos predictivos del

comportamiento del cliente, lo cual le permite diseñar de manera muy ágil ofrecimientos específicos y personalizados para cada uno de los clientes.

Esto se logra a través del manejo de procesos implementados con el apoyo de tecnologías de la información que realizan un análisis de la situación actual del cliente, su comportamiento de compra histórico y variables específicas de cada segmento o incluso de cada cliente para proyectar sus necesidades y de esta forma la organización toma una posición proactiva ofreciendo soluciones específicas que previamente han tenido un análisis de rentabilidad.

Basándonos en los principios y aplicaciones de CRM Gestión de Relaciones con los Clientes de Paul Muñoz; Kloter, 2008.

### **Etapa 1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM**

Es necesario definir una visión ("cómo será la organización tras la implementación del proyecto") así como unos objetivos globales del proyecto para así poder focalizar en estos objetivos y poder hacer un seguimiento de los mismos.

Esta definición ha de ser desarrollada tras un análisis inicial para conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la organización, siendo crítico este análisis inicial para el desarrollo posterior del proyecto.

Estos objetivos deben ser bastantes concretos (dentro de unos rangos). Es decir, los objetivos serían por ejemplo "disminuir la tasa de pérdida de clientes en un x%" en lugar de "mejorar las relaciones con los clientes".

## **Etapa 2. Definición de la estrategia CRM**

Tras haber definido la visión y objetivos, es indispensable definir una estrategia para alcanzar los objetivos definidos.

Obviamente, en esta estrategia es clave la definición del posicionamiento en cada uno de los segmentos de clientes de la organización, analizando las competencias actuales y necesarias así como un calendario para su implementación.

Es necesario desarrollar estrategias que sean “cliente-céntricas”, cuyo objeto en su planeamiento es encontrar oportunidades en las que las dos partes se benefician mutuamente, los clientes y la empresa.

Para esto es necesario ver las cosas desde los ojos de sus clientes. Descubrir lo que él desea. Incluso anticipar lo que él no desea cuando todavía es solamente un querer sin haberse materializado. Cuando su empresa logra hacer esto estará lista para identificar las mejores oportunidades mutuas para tus clientes y su empresa. Después se puede dar la prioridad a estas oportunidades, escoger la mejor y ponerla en marcha.

Para poder crear una relación es importante partir de las siguientes premisas:

- Planificar en base a lo que sus clientes desean, no solo las metas de la empresa.
- Centrarse en escuchar a los clientes, y no al revés
- Relegar la comercialización promocional a un papel secundario basado en el diálogo informado con sus clientes.

La estrategia CRM, y el software CRM en si le permitirá acumular la comunicación que realice con sus clientes.

### **Etapa 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas**

Es necesario modificar la estructura organizativa y los procesos para conseguir una empresa centrada en el cliente. Los procesos han de ser redefinidos para mejorar su eficacia y eficiencia dando máxima prioridad a los que más impacto tengan en la satisfacción del cliente. En este punto, la tecnología será clave.

Igualmente, es necesario introducir los valores de organización orientada al cliente en la cultura corporativa. Este es uno de los elementos críticos en el éxito de un proyecto CRM: la "pasión por el cliente" integrada en la cultura de la organización.

Todas las personas de la organización deben entender que "el cliente es el rey" y que cada interacción que se tiene con ellos es básica para los resultados del negocio.

El reajuste de actividades funcionales tiende a ser el paso que nos olvidamos del todo. Sin embargo cuando se cambia a estrategias de negocio más cliente-céntricas, hay que trabajar de forma diferente. De hecho significa hacer lo mismo que se ha hecho siempre pero mejor.

Hay que determinar cuidadosamente el papel de todos los departamentos que trabajan recíprocamente con el cliente, y revisar si acaso estos están proveyendo al cliente con más valor añadido o están simplemente aumentando costes en la empresa.

Esto significa que hay que configurar de nuevo la organización para rediseñar procesos de forma que todo lo que se haga sea para ayudar a sus clientes y nada para agregar costes innecesarios. El software CRM, ha de adaptarse a cumplir con estos nuevos requerimientos, de forma que este debe ser simple y flexible.

El rediseño de procesos en CRM es bastante obvio. Para poner al cliente en el centro de nuestra esfera económica, tenemos que cambiar papeles y responsabilidades

departamentales. Y cuando sucede eso, tenemos que adoptar nuevos procesos de trabajo. Si no se hiciese de esta forma realizaremos el mismo trabajo que hemos hecho siempre con los mismos resultados cuando lo que se quiere es mejorar.

Sin adentrarnos en la ciencia del “management”, rediseñar los procesos para lograr la maximización de rendimiento de los mismos es la clave para lograr que estos sean lo más simples posibles y permitan el mayor rendimiento y aceptación de parte del personal.

#### **Etapa 4. Información**

Definición de las correctas prácticas para la gestión de la información.

Esta es una parte muy importante para el desarrollo de la "inteligencia de clientes" (customer intelligence) y consiguiendo de esta manera conocer más a los clientes, paso inicial para el desarrollo de una estrategia completa CRM basada en el conocimiento de los clientes y el desarrollo de productos y servicios a su medida.

Igualmente es importante también la recogida de información para la mejora de los procesos así como para la puesta en marcha de sistemas de mejora continua y la personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.

Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados

## **Segmentación de la Base de datos**

Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos y servicios enfocados a sus expectativas y para optimizar otros aspectos del proceso de gestión de los clientes. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.

## **Calidad de los datos**

Debe tenerse en cuenta la falta de uniformidad en la forma de ingresar información en las bases, ya que por ejemplo una misma calle puede estar escribiéndose de formas distintas. Para neutralizar este y otros inconvenientes surgidos en este aspecto, Muñoz considera necesario utilizar las siguientes técnicas:

**Estandarización:** Es el procedimiento de codificación de datos sobre la base de una misma forma de escribirlos: calles, sexo, estado civil y fecha de nacimiento, para la identificación perfecta de nombres, apellidos o razones sociales que existen en la base de datos implicando una estandarización en la escritura de todas las calles, localidades y la validación de los códigos postales, dándoles una longitud, características y normas de captura concreta.

**Eliminación de De-duplicación:** Detección de aquellos registros supuestamente duplicados y eliminarlos.

**Enriquecimiento de la base de datos:** posibilidad de incorporar información adicional a la base de datos a fin de que tomen relevancia para la actividad de la empresa.

La segmentación de la base de datos consiste en identificar grupos con alto contenido de homogeneidad de las variables que lo componen, pero lo más heterogéneas posible entre cada uno de los grupos detectados.

Si bien podemos identificar distintos segmentos de clientes dentro de la base de datos, es muy importante hacer foco en aquellas variables de interés para una compañía de servicios públicos, a partir de las cuales sea posible aproximarse a un conocimiento más amplio de sus clientes.

Las variables utilizadas para segmentar una base de datos correspondiente a una compañía de servicios públicos, pertenecen a grupo de características geográficas, demográficas, psicográficas y comportamentales, algunas de los cuales se describen en la siguiente tabla:

**Figura N. 5: Tipos de segmentación para CRM**

Característica	Variable
<b>Geográfica</b>	- <i>Provincia</i>
	- <i>Departamento</i>
	- <i>Localidad</i>
	- <i>Oficina comercial</i>
<b>Demográfica</b>	- <i>Edad</i>
	- Equipamiento
	- Teléfono y/o <i>e-mail</i>
<b>Psicográfica</b>	- Nivel socioeconómico
<b>Comportamental</b>	- Puntualidad en el pago
	- Lugar de pago
	- Forma de pago
	- Aceptabilidad
	- Consumo

Fuente: Gestión de las relaciones con los clientes; Kloter, 2008

## **Proceso de segmentación**

Cuando se comienzan a manejar una gran cantidad de datos, se ha considerado importante mencionar la secuencia lógica expuesta por Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia:

1. Identificar las variables de segmentación y segmentar la base de datos.
2. Desarrollar perfiles de los segmentos identificados.
3. Evaluar la atractividad de cada segmento.
4. Selección de los segmentos meta a los que quiere dirigirse la empresa.
5. Definición del plan para cada segmento seleccionado” (Kotler, 1.996:265).

## **Gestión de la base de datos**

**Administrador de las bases de datos:** Debe existir un administrador de la base de datos, con la autoridad y recursos necesarios para tomar decisiones.

**Equipo CRM:** Debe crearse un equipo que supervise el funcionamiento de la base, incluyendo personal de ventas, servicio al cliente, agencia de publicidad, marketing, sistemas y áreas técnicas de una compañía. En el equipo deben interactuar personas que se dedican a la creación de bases de datos denominados “constructores”, como así también aquellas personas dedicadas al diseño de planes utilizando bases de datos, denominados “creadores”.

**Plazo de construcción:** El diseño y creación de la base de datos debe extenderse como máximo un año. La curva de aprendizaje y rendimiento de la inversión comienza una vez que la base de datos está organizada y en funcionamiento.

**Tamaño de la base de datos:** Al menos la primera base que se desarrolle debe ser pequeña para adquirir conocimiento y aprender de los errores que se pudieran cometer.

## **Etapa 5. Tecnología**

Tras tener perfectamente definidos todos los objetivos de negocio, procesos, estructura organizacional, etc. es el momento para empezar a pensar en tecnología.

En este punto es muy importante destacar que es totalmente necesario conocer exactamente las necesidades de negocio que se tienen para poder escoger la solución tecnológica mejor adaptada a las necesidades concretas, ya que es problemático tanto escoger soluciones sobredimensionadas para las necesidades como escoger una solución que tras su implantación se detecta claramente que es insuficiente para las necesidades de la organización.

Desde el punto de vista tecnológico, tres componentes fundamentales forman parte de la arquitectura de CRM:

**Componente Operacional:** Hacen parte de este componente las aplicaciones orientadas al soporte de los procesos de venta, mercadeo y servicio; incluye sistemas de Contact Center, comercio electrónico, automatización de fuerza de ventas y automatización de servicio entre otras.

**Componente de Colaboración:** Este componente contempla las aplicaciones que permiten la conexión de los distintos componentes tecnológicos de la infraestructura CRM entre sí, y de las aplicaciones CRM (aplicaciones *frontoffice*) con los sistemas transaccionales de *backoffice*, que facilitan la interacción con los clientes y entre grupos de trabajo internos,

**Componente Analítico:** Utilizando técnicas de inteligencia de negocio (BI), el componente permite aprovechar la información obtenida y/o recopilada por los componentes operacional y de colaboración (además de otras fuentes internas y externas de la organización), para mejorar la relación con los clientes. Las

herramientas generadoras de reporte y las herramientas OLAP facilitan el establecer los clientes “pareto”, identificar quien compra, qué productos y en donde, y en general analizar la información de manera dinámica; las herramientas de tableros de control, permiten monitorear diversos indicadores de ventas, mercadeo y servicio; a través de minería de datos, es posible definir modelos de venta cruzada, de servicios, predecir la deserción de clientes, realizar análisis de “canasta de mercado”, hacer segmentación de clientes, valorar y manejar el ciclo de vida del cliente, optimizar campañas de mercadeo y detectar patrones de fraude entre otros.

Además que permite el desarrollo del Knowledge Management System, KMS (Administración del Conocimiento).

#### **Etapa 6. Seguimiento y control**

Como cualquier proyecto importante, se han de definir indicadores (KPI) que sirvan para el control de los resultados así como la toma de decisiones en consecuencia con esos objetivos.

Es importante destacar que aunque tengamos un plan global de desarrollo del proyecto es muy importante dar pasos cortos y seguros, analizando cada uno de los pasos y así seguir motivando a la organización hacia el largo camino de ser una "organización centrada en el cliente".

## **6.7 MODELO OPERATIVO**

### **Análisis de la situación inicial**

Antes de crear los espacios necesarios para concretar un nuevo esquema de comercialización que beneficie a todas las partes intervinientes, es importante efectuar un revelamiento de la situación actual por la cual atraviesa la empresa pública EMAPA, a fin de tener un diagnóstico preciso de los factores más importantes a considerar previo al diseño de la estrategia CRM a fin de evitar errores.

En tal sentido, es necesario comprender que existen un conjunto de factores que incide directa e indirectamente en la decisión de establecer una estrategia CRM, razón por la cual deben analizarse.

Uno de los factores es el servicio por lo que de acuerdo a la investigación realizada en el capítulo IV de la presente Tesis, se procedió a analizar la calidad de servicio y los puntos más críticos a los cuales se les deben dar prioridad por su importancia, de lo cual realizamos un cuadro de resumen.

**Tabla N. 20: Resumen Investigación Capítulo IV**

<b>N.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
1	ESPECIFICACIONES TECNICAS	47.9	52.1
2	PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES	49.6	50.4
3	EFICIENCIA DE LOS PROCESOS	49.3	50.7
4	MEJORA CONTINUA	63.6	36.4
5	TECNOLOGIA	28.8	71.2
6	INFORMACION	39.2	60.8
7	COMUNICACIÓN	34.5	65.5
8	CANTIDAD Y APARIENCIA DE EQUIPOS, MATERIALES, INSTALACIONES Y PERSONAL	77	23
9	CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO	65.8	34.2
10	RAPIDEZ DEL SERVICIO	52.9	47.1
11	DISPOSICION PARA ATENDER A LOS USUARIOS	69.4	30.6
12	PREPARACION Y PROFESIONALIDAD DEL PERSONAL	69.2	30.8
13	ATENCION PERSONALIZADA	38.1	61.9
14	ENTENDIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	45.2	54.8
15	REVISION Y SEGUIMIENTO DEL SERVICIO	36.7	63.3

Fuente: Análisis e investigación de resultados de Tesis.

Elaborada por: Javier Pérez

Otro de los aspectos a analizarse es el funcionamiento de la Unidad en cuanto a al número de clientes atendidos mensualmente y su desempeño. Cabe indicar que la Unidad solamente evalúa el desempeño de dos procesos de sus procesos por ser los más extensos (reclamos por el alto valor de la planilla de consumo y por categorías, solicitud de nuevas instalaciones de servicio de agua potable y alcantarillado), ya que existe micro-procesos que la unidad no los considera evaluables.

## Flujo de Usuarios en la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A.

**Cuadro N. 5: Flujo de Usuarios**

<b>MES</b>	<b>N. CLIENTES</b>	<b>N. CLIENTES AUSENTES</b>
<b>Mayo</b>	3321	250
<b>Junio</b>	2464	177
<b>Julio</b>	3950	265
<b>Agosto</b>	3804	148
<b>Septiembre</b>	3513	174
<b>Octubre</b>	4167	255
<b>Total</b>	21219	1269

Fuente: Análisis de flujo de usuarios de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A

Elaborada por: Javier Pérez

De un período semestral 2012 (Mayo – Octubre) podemos denotar el gran flujo de usuarios en las oficinas de Atención al Usuario de la EP- EMAPA-A, en un promedio de 3536 por mes, por lo que el diseño de C.R.M debe estar justamente orientado a brindarle a los usuarios las herramientas necesarias para realizar trámites sin necesidad de acercarse personalmente, con el fin de reducir el número de usuarios que se acercan a la Unidad y mejorar su satisfacción disminuyendo y evitando que realicen diligencias, haciendo cada vez más fáciles los trámites.

Como se ha mencionado el diseño de C.R.M. debe estar acorde a las necesidades de los usuarios de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A, por lo que según el cuadro de resumen de la investigación del Capítulo IV, se debe enfocar el diseño a elevar o mejorar los puntos más críticos como son la personalización del servicio, el entendimiento de las necesidades de los usuarios y la revisión y seguimiento del servicio, por lo que el diseño estará encaminado en ese orden.

Además para realizar un análisis situacional inicial es necesario también realizar un FODA que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Cuadro N. 6: FODA de la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A**

<b>ANALISIS INTERNO</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>PROCESOS</b>	Dispone de un plan estratégico anual	No existe un proceso integral de "Contacto" con el usuario
	Todos los procesos de la unidad cuentan con dueños de procesos	No existe procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus usuarios
	Todos los procesos de la unidad cuentan con indicadores de eficiencia.	No aplica un proceso claro para la asignación de cartera de usuarios a los asesores
<b>PERSONAS</b>	La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales y servicio al cliente	La estructura de la unidad está diseñada para operar por líneas de servicios
	La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al usuario y la satisfacción del mismo	La alta dirección de la empresa da más importancia al logro de las metas a corto plazo
	Trabajo en equipo	Los canales de comunicación a través de toda la estructura no son adecuados para que fluya la información de manera apropiada
<b>DATOS</b>	Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los usuarios	No cuenta con una base de datos bien estructurada de usuarios existentes y potenciales.
	La credibilidad en los datos que existen en los sistemas de información es alta	No existe claridad de que datos se necesita de los usuarios y prospectos para desarrollar las actividades de servicio
	Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los usuarios	No pueden desarrollar actividades de servicio basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos
<b>HERRAMIENTAS TECNOLOGIA</b>	La dirección demuestra alto interés por el uso de herramientas computarizadas en las actividades de cara al usuario	No se ha desarrollado un análisis detallado de las necesidades de información y herramientas para mejorar el servicio al usuario
	Dentro de la planeación estratégica se considera vital el uso de herramientas tecnológicas para mejorar los contactos con los usuarios	Los usuarios no cuentan con las herramientas para poder conocer información de su interés y necesidad de manera directa sin tener que interactuar con un funcionario
	La velocidad de adopción de nuevas tecnologías es rápida y sin traumatismos	No tienen una visión de 360° del usuario

<b>ANALISIS EXTERNO</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>POLITICO</b>	Cambio de la administración local a la administración estatal	Cambio periódico de autoridades
	Políticas de Gobierno que exigen mejoras en la calidad del servicio público	Demora por trámites burocráticos
	Existencia de estabilidad política en el país	Cambio de la administración local a la administración estatal.
<b>LEGAL</b>	Leyes que exigen la mejora del servicio público	Promulgación de nuevas leyes que no permitan de alguna manera desarrollar C.R.M.
	Concentración de la administración de los servicios y proyectos de Agua Potable y Alcantarillado de los diversas Juntas Administradoras.	Descentralización de la EP-EMAPA-A
	Partidas presupuestarias dedicadas a la mejora del servicio	Costo elevado de la adquisición del software, que sobrepasen la partida presupuestaria.
<b>SOCIAL</b>	Usuarios con mayor educación que exigen mejores servicio.	Desbalance de la economía Mundial lo que puede afectar a la economía del país
	Explosión Demográfica de usuarios de la EP-EMAPA-A	Desconocimiento de la utilización de las TIC por parte de los usuarios rentables de la EP-EMAPA-A.
	Mayor número de personas que cuentan con la facilidad de acceso, utilización e interacción a las TIC (internet)	Asentamiento de los usuarios rentables cerca de los puntos de atención personal.
<b>TECNOLOGICO</b>	Existencia de tecnología que se encuentra en continuo desarrollo que permite automatizar los sistemas existentes.	Información no confiable
	Existencia y facilidad de acceso a Tecnologías para mejorar la interacción con los usuarios	Mal apalancamiento de la Tecnología
	Software libre que permiten disminución de costos	Inseguridad de la información de los usuarios.

Fuente:<http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/AutodiagnosticoCRM.pdf>

Elaborada por: Javier Pérez

Por otro lado dentro del análisis de la situación inicial es necesario también evaluar los cuatro pilares fundamentales de C.R.M. que son procesos, personal, datos y tecnología, para conocer la madurez o la preparación de la empresa para afrontar con éxito un C.R.M., para ello se realiza un autodiagnóstico, el mismo que será realizado por los asesores y la Jefatura de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A.

**Cuadro N.7: Autodiagnóstico de los Procesos**

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN							
N.	FACTORES A EVALUAR	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	N. ENCUESTAS
1	La Unidad de Atención al Usuario aplica un proceso formal de planeación estratégica anual				3	8	11
2	La Unidad de Atención al Usuario aplica una metodología formal de planeación de procesos orientados hacia la atención al usuario		4		7		11
3	El usuario es un actor clave en los procesos definidos por la Unidad de Atención al Usuario		2		4	5	11
4	Se aplica un proceso integral de "Contacto" con el usuario (se integran todos los puntos de contacto con el usuario en una base de datos centralizada)	9	2				11
5	La Unidad de Atención al Usuario utiliza normas de calidad como ISO 9001				6	5	11
6	Los resultados de la aplicación de una metodología de servicio se documentan y quedan disponibles para ser consultados por la Jefatura y Dirección				4	7	11
7	La Unidad de Atención al Usuario aplica procesos formales para las actividades de Administración del servicio				5	6	11
8	La Unidad de Atención al Usuario aplica procesos formales para la ejecución de labores de servicio al usuario		1		4	6	11
9	La Unidad de Atención al Usuario aplica formalmente procesos para medir la satisfacción del usuario		4		4	3	11
10	La Unidad de Atención al Usuario aplica procesos formales para solucionar las peticiones, quejas o reclamos de los usuarios				4	7	11
11	Todos los procesos de la Unidad de Atención al Usuario cuentan con indicadores de eficiencia				1	10	11

12	Cada uno de los procesos de la Unidad de Atención al Usuario cuentan con un “Dueño de Proceso” o Process Owner					3	8	11
13	Se valida la calidad del proceso a través de consultar con los usuarios sobre su definición y operación	1	7			2	1	11
14	Existe una clara integración de los canales de contacto para las actividades e interacción con los usuarios	8	3					11
15	Percibe el usuario una atención integral por parte de la Unidad de Atención al Usuario en todos sus puntos de contacto	4	6			1		11
16	Conoce el usuario como establecer contacto con la Unidad de Atención al Usuario en caso de necesitar apoyo de servicio, solicitudes, quejas o reclamos	1	5			5		11
17	La Unidad de Atención al Usuario aplica procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus usuarios	9	2					11
18	Cuenta la Unidad de Atención al Usuario con procesos establecidos y divulgados para hacer actividades de “Up Selling” (técnica para que el usuario adquiera mejoras en el servicio) y “Cross Selling” (técnica para que el usuario adquiera servicios adicionales al principal)		1	3		5	2	11
19	La Unidad de Atención al Usuario aplica un proceso claro para la asignación de territorios para los asesores y asignación de cartera de usuarios a los asesores	4	7					11
20	La Unidad de Atención al Usuario aplica un proceso formal para la asignación de objetivos de desempeño a la fuerza de servicio al usuario					4	7	11
21	Se aplica un proceso claro de medición y calificación de los objetivos de la fuerza de servicio al usuario					5	6	11
22	Aplica la unidad procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al usuario	3	6			2		11
<b>SUMATORIA</b>		<b>39</b>	<b>50</b>	<b>3</b>		<b>69</b>	<b>81</b>	<b>242</b>

Fuente: <http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/AutodiagnosticoCRM.pdf>

Elaborado por: Javier Pérez.

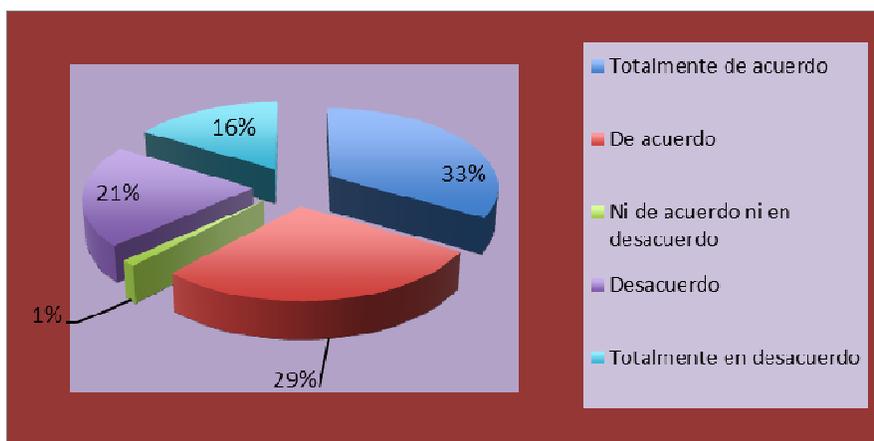
Se procede a tabular los resultados obtenidos.

### Autodiagnóstico de los procesos

**Tabla N.21**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	81	33.5	33.5	33.5
	De acuerdo	69	28.5	28.5	62.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	1.2	1.2	63.2
	Desacuerdo	50	20.7	20.7	83.9
	Totalmente en desacuerdo	39	16.1	16.1	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

**Gráfico N.20**



Fuente: Autodiagnóstico aplicado al personal de La Unidad de AU de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

De las respuestas obtenidas, acerca del funcionamiento de la Unidad de Atención al Usuario en cuanto a sus procesos, indican que la Unidad se encuentra preparada en un 63.2% para C.R.M., mientras que, el 36.8% de las respuestas indican que no.

## Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos los procesos de la Unidad de AU son satisfactorios, pero no excelentes, ya que existen procesos por mejorarse y otros procesos que son necesarios implementarse para la herramienta C.R.M.

Los procesos por mejorarse son:

- El conocimiento del usuario sobre cómo establecer contacto con la Unidad de Atención al Usuario en caso de necesitar apoyo de servicio, solicitudes, quejas o reclamos.

Los procesos por implementarse son:

- Aplicación de un proceso integral de “Contacto” con el usuario, es decir que se integren todos los puntos de contacto con el usuario en una base de datos centralizada.
- Validación de la calidad del proceso a través de consultas a los usuarios sobre su definición y operación.
- Que exista una clara integración de los canales de contacto para las actividades e interacción con los usuarios, a fin de que se puedan percibir una atención integral por parte de la Unidad de Atención al Usuario en todos sus puntos de contacto.
- La aplicación por parte de la Unidad de Atención al Usuario de procesos formales para medir la rentabilidad de cada uno de sus usuarios.
- La aplicación de un proceso claro para la asignación de cartera de usuarios a los asesores.
- La aplicación de procesos de alerta y acción inmediata en caso de desviaciones en el servicio al usuario.

**Cuadro N.8: Autodiagnóstico del Personal**

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN							
N.	FACTORES A EVALUAR	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	N. ENCUESTAS
1	La empresa cuenta con un organigrama claro de las áreas comerciales y servicio al cliente				8	3	11
2	Cada cargo a nivel de servicio al usuario está claramente definido con sus funciones y responsabilidades documentadas	4	7				11
3	Reciben los nuevos funcionarios de las áreas que tienen contacto con los usuarios inducción relacionada con la importancia del servicio al usuario y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo			9	2		11
4	Se evidencia un fuerte compromiso de la alta dirección con la atención de los usuarios y los altos estándares de calidad			1	7	3	11
5	Periódicamente los altos funcionarios de la Unidad visitan a los usuarios y evalúan directamente el nivel de satisfacción de los mismos	1	10				11
6	La alta dirección de la empresa considera importante un servicio integral al usuario y la satisfacción del mismo			1	8	2	11
7	La alta dirección de la empresa da más importancia al desarrollo de relaciones a largo plazo con los usuarios que al logro de las metas a corto plazo	4	5		2		11
8	Hay un alto interés por parte de la alta dirección por desarrollar múltiples canales de interacción con los usuarios			1	6	4	11
9	La dirección tiene un fuerte compromiso hacia el uso de herramientas tecnológicas en las actividades de servicio al usuario			1	6	4	11
10	La fuerza de servicio tiene una actitud positiva hacia el uso de herramientas tecnológicas en sus labores del día a día				5	6	11

11	Hay una clara conciencia por parte del personal de servicio acerca de las funciones de prestación del servicio al usuario y su importancia en la satisfacción del mismo.		2		4	5	11
12	Hay una cultura interna en la unidad hacia el trabajo en equipo.				7	4	11
13	El personal de la Unidad de Atención al Usuario entienden con claridad los indicadores y metas que deben lograr en sus labores				1	10	11
14	Los canales de comunicación a través de toda la estructura de servicios son adecuados y fluye la información de manera adecuada	4	6		1		11
15	El personal de la Unidad de Atención al Usuario es consciente sobre la calidad y el profesionalismo con el cual deben atender cada una de las interacciones con los usuarios.		2		6	3	11
16	La fuerza de servicio sabe explicar al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la unidad y de atención en caso de requerir algún apoyo	1	7		3		11
17	La unidad cuenta con una cultura altamente orientada hacia el servicio al cliente		1		7	3	11
18	El índice de rotación de personal en la Unidad de Atención al Usuario es normal.					11	11
19	El personal de la Unidad de Atención al Usuario demuestra un alto sentido de responsabilidad en la atención de las solicitudes del usuario.				8	3	11
20	El nivel de formalidad al interior de la organización es alto		1		9	1	11
21	Cuando un usuario se queja, todos los funcionarios de la Unidad de Atención al Usuario actúan coordinadamente para solucionar el caso de manera correcta y oportuna.				9	2	11
22	La estructura de la unidad está diseñada para operar por grupos de clientes (segmentos) y no por líneas de servicios	10	1				11
<b>SUMATORIA</b>		<b>24</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	<b>64</b>	<b>242</b>

Fuente: <http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/AutodiagnosticoCRM.pdf>

Elaborado por: Javier Pérez.

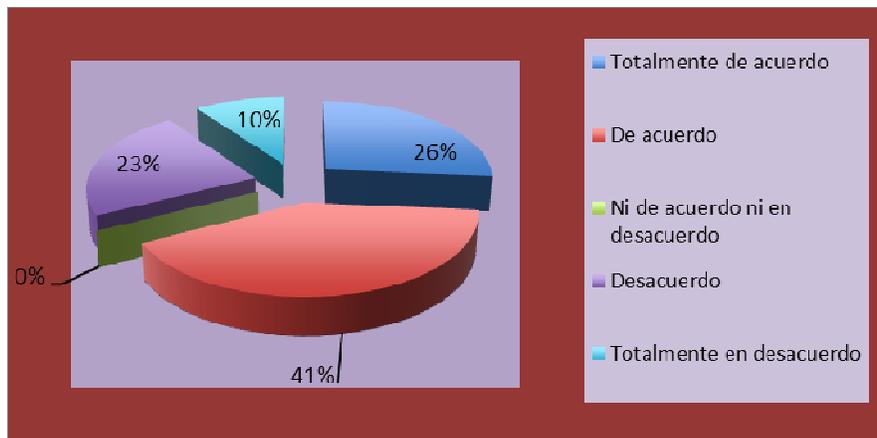
Se procede a tabular los resultados obtenidos.

### Autodiagnóstico del personal

**Tabla N.22**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	70	28.9	28.9	26.4
	De acuerdo	104	43.0	43.0	67.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0.0	67.4
	Desacuerdo	48	19.8	19.8	90.1
	Totalmente en desacuerdo	20	8.3	8.3	100.0
	Total	242	100.0	100.0	

**Gráfico N. 21**



Fuente: Autodiagnóstico aplicado al personal de La Unidad de AU de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

De las respuestas obtenidas, acerca del funcionamiento de la Unidad de Atención al Usuario en cuanto a los distintos factores de su personal, indican que la Unidad se encuentra preparada en un 67.4% para C.R.M., mientras que el 32.6% de las respuestas indican que no.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el personal de la Unidad de AU y la parte directiva de la empresa se encuentra con resultados muy bueno dentro de su accionar, pero existe todavía falencias por mejorarse y aún más se tiene que cambiar aspectos claves para el buen desarrollo de C.R.M.

### Factores a mejorarse:

- La capacitación de los nuevos funcionarios que ingresan al área de contacto con los usuarios, relacionada con la importancia del servicio al usuario y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo.
- Uno de los factores que se deben mejorar sobre manera son los canales de comunicación internos para que través de estos la información fluya de manera adecuada.
- La fuerza de servicio debe saber explicar excelentemente al cliente los diferentes mecanismos de contacto con la unidad y de atención en caso de requerir algún apoyo, además se debe instaurar nuevos puntos de contacto y mejorar los actuales.

### Factores a cambiar:

- Es necesario que la alta dirección cambie su postura frente a la consecución de objetivos, avizorando metas a largo plazo, sin importar el periodo de su gestión, ya que al ser una empresa pública, la gestión de la alta dirección no va más allá de los 4 años.
- La estructura de la unidad debe rediseñarse para operar por grupos de usuarios (segmentos) y no por líneas de servicios.

**Cuadro N.9: Autodiagnóstico de Datos e Información**

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION							
N.	FACTORES A EVALUAR	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	N. ENCUESTAS
1	La Unidad de Atención al Usuario cuenta con una base de datos bien estructurada de usuarios	3	8				11
2	La Unidad de Atención al Usuario cuenta con una base de datos bien estructurada de prospectos	6	5				11
3	La Unidad de Atención al Usuario cuenta con sistemas integrados que permiten tener centralizada toda la información de los usuarios	4	7				11
4	Existe información cualitativa (no solo cuantitativa) de las relaciones con los usuarios	1	5		5		11
5	Las actividades de gestión (visitas, actividades de campo, etc.) se registran en un sistema de información				5	6	11
6	Se cuenta con un proceso claro para solicitar adiciones o cambios en la bases de datos de usuarios y prospectos	4	5		2		11
7	La información almacenada en las bases de datos de usuarios están actualizadas en más de un 90%	3	8				11
8	Se aplica el concepto de dueños de la información quienes son responsables por velar por la calidad y actualización de la información.	7	4				11
9	La Unidad de Atención al Usuario desarrolla actividades de servicio basadas en una planeación sobre gestión de bases de datos (Database)	4	6		1		11
10	Hay procesos formales para mantener una política de actualización de información de los usuarios				6	5	11
11	Existen perfiles de datos para cada uno de los tipos de usuarios y de los potenciales que posee la Unidad de Atención al Usuario	6	5				11

12	Aplica la Unidad de Atención al Usuario procesos de depuración de información periódicamente	4	7				11
13	Cuenta la Unidad de Atención al Usuario con estándares documentados y divulgados de ingreso de datos en los sistemas de información (ej., códigos, nombres, direcciones, ciudades, etc.)				6	5	11
14	Existe un registro detallado histórico de cada uno de los contactos con los usuarios				5	6	11
15	La integridad de la información es alta dentro de la organización (no existen registros duplicados de usuarios en diferentes sistemas)	1	5		5		11
16	La credibilidad por parte de los funcionarios de la Unidad de Atención al Usuario en los datos que existen en los sistemas de información es alta				2	9	11
17	Hay claridad en cuales son los datos que la Unidad de Atención al Usuario necesita de sus usuarios y prospectos para desarrollar las actividades de servicio	8	3				11
18	Cuenta la Unidad con los esquemas de seguridad adecuados para mantener seguros los datos de usuarios y prospectos		3		5	3	11
19	Se aplican procedimientos claros para el ingreso de nueva información y la eliminación de datos		2		8	1	11
20	La dirección considera como un activo valioso los datos actuales de usuarios y prospectos				7	4	11
<b>SUMATORIA</b>		<b>55</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>220</b>

Fuente: <http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/AutodiagnosticoCRM.pdf>

Elaborado por: Javier Pérez.

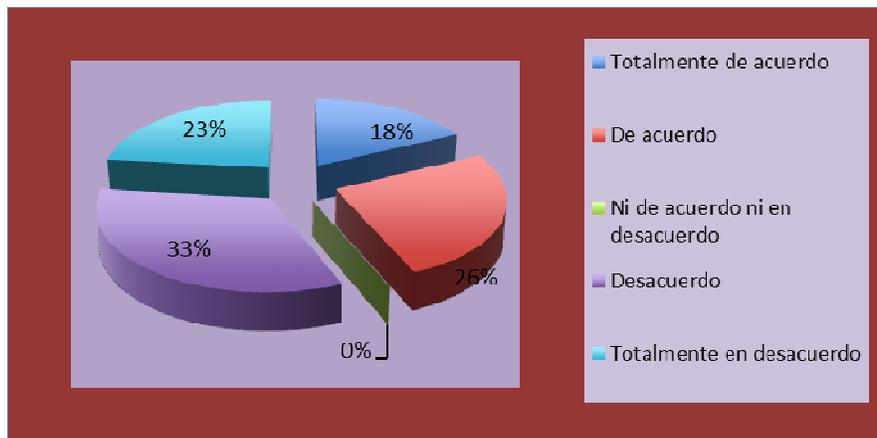
Se procede a tabular los resultados obtenidos.

### Autodiagnóstico de datos e información

**Tabla N.23**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	39	17.7	17.7	17.7
	De acuerdo	57	23.6	23.6	43.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0.0	43.6
	Desacuerdo	73	33.6	33.6	76.8
	Totalmente en desacuerdo	51	25.0	25.0	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

**Gráfico N. 22**



Fuente: Autodiagnóstico aplicado al personal de La Unidad de AU de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

## Análisis

De las respuestas obtenidas, acerca del funcionamiento de la Unidad de Atención al Usuario en cuanto a los distintos factores de sus datos e información, se indica que la Unidad se encuentra preparada en un 43.6% para C.R.M., mientras que el 56.4% de las respuestas indican que no.

## Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, los datos e información que maneja la Unidad para un funcionamiento que vaya acorde con C.R.M. no son los adecuados, por lo cual existen varios factores que influyen y que son necesarios mejorarlos e implementarlos.

### Factores a mejorar:

- Es necesario que se mejore la estructura de la base de datos de los usuarios existentes.
- La información cualitativa de los usuarios y de sus relaciones con la empresa necesitan ser mejoradas.
- Se necesita mejorar el proceso para solicitar adiciones o cambios en las bases de datos de usuarios y prospectos.
- La información de los usuarios es necesaria que se actualice en su totalidad.
- La integridad de la información debe ser alta.
- Debe haber claridad en cuales son los datos que la Unidad de Atención al Usuario necesita de sus usuarios y prospectos para desarrollar las actividades de servicio

### Factores a implementar:

- Es necesario implementar una base de datos bien estructurada de prospectos hacia la adquisición de los servicios.
- Se necesita implementar sistemas integrados que permitan centralizar toda la información.

- Se debe asignar uno o varios responsables de la información para velar por la calidad y actualización de la información.
- Se debe desarrollar actividades de servicio basadas en una planeación sobre la gestión de bases de datos.
- Se deben crear perfiles de datos para cada uno de los tipos de usuarios existentes y de los potenciales.
- Se debe implementar procesos periódicos de depuración de la información

**Cuadro N.10: Autodiagnóstico de la Tecnología**

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION							
N.	FACTORES A EVALUAR	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO / NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	N. ENCUESTAS
1	La Unidad de Atención al Usuario cuenta con un sistema adecuado para la administración de la información de los usuarios (manual o sistematizado)	3	4		4		11
2	La dirección demuestra alto interés por el uso de herramientas computarizadas en las actividades de cara al usuario				2	9	11
3	Dentro de la planeación estratégica de la Unidad de Atención al Usuario se considera vital el uso de herramientas tecnológicas para mejorar los contactos con los usuarios				7	4	11
4	Le Unidad de Atención al Usuario ha desarrollado un análisis detallado de las necesidades de información y herramientas para mejorar el servicio al usuario	2	5		3	1	11
5	Los asesores cuentan con herramientas adecuadas para planear sus actividades y reportar su gestión a tiempo y con calidad	3	8				11
6	Los funcionarios de servicio al usuario cuentan con herramientas versátiles para atender de manera oportuna y con calidad las solicitudes de los usuarios	1	5		5		11
7	Los funcionarios sienten que cuentan con las herramientas correctas para el manejo de la información de sus usuarios y prospectos	4	4		3		11
8	Realizar cambios y ajustar los sistemas de información que dan apoyo a la Unidad de Atención al Usuario es fácil y rápido		6		3	2	11
9	Se puede consultar la información completa de usuarios en un solo lugar y es confiable	2	3		4	2	11
10	Los asesores tienen fácil acceso a la información desde lugares externos a la Unidad de Atención al Usuario	5	6				11

11	Los sistemas de información están en capacidad de alertar sobre situaciones fuera de estándares	7	4				11
12	La obtención de información de resultados y estadísticas de la gestión es ágil y de fácil acceso por las personas autorizadas para tal fin	3	5		3		11
13	Se encuentra fácilmente disponible la información de los contactos, solicitudes de servicio, quejas, reclamos y demás información del usuario				5	6	11
14	La Unidad de Atención al Usuario tiene a disposición herramientas para obtener una visión de 360° del usuario	3	8				11
15	El usuario cuenta con las herramientas para poder conocer información de su interés y necesidad de manera directa sin tener que interactuar con un funcionario de la Unidad de Atención al Usuario	9	2				11
16	La Gerencia y la Dirección cuentan con las facilidades para poder consultar información de la Unidad de Atención al Usuario y del estado particular de un usuario sin tener que recurrir al asesor de servicio.				5	6	11
17	Las herramientas existentes son fáciles de usar				6	5	11
18	Cuenta la organización con una base de datos de conocimiento que permita acumular todas aquellas acciones y soluciones que puedan ser requeridas por otros funcionarios de la organización para mejorar el servicio al usuario	5	6				11
19	La dirección considera que los sistemas de información usados en la Unidad de Atención al Usuario son una ventaja competitiva o un factor de diferenciación				8	3	11
20	La velocidad de adopción de nuevas tecnologías por parte de la Unidad de Atención al Usuario es rápida y sin traumatismos				9	2	11
<b>SUMATORIA</b>		47	66	0	67	40	220

Fuente: <http://mind.com.co/wp/wp-content/uploads/2010/Media/AutodiagnosticoCRM.pdf>

Elaborado por: Javier Pérez.

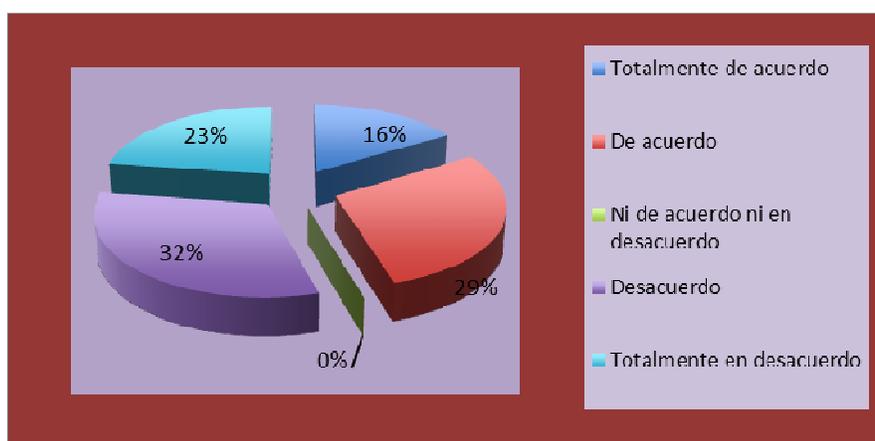
Se procede a tabular los resultados obtenidos.

### Autodiagnóstico de tecnología

**Tabla N.24**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	36	16.4	16.4	16.4
	De acuerdo	64	28.2	28.2	45.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0.0	45.5
	Desacuerdo	70	32.7	32.7	77.3
	Totalmente en desacuerdo	50	22.7	22.7	100.0
	Total	220	100.0	100.0	

**Gráfico N. 23**



Fuente: Autodiagnóstico aplicado al personal de La Unidad de AU de La EP-EMAPA-A.

Elaborada por: Javier Pérez

### Análisis

De las respuestas obtenidas, acerca del funcionamiento de la Unidad de Atención al Usuario en cuanto a los distintos factores de su tecnología, se indica que la Unidad se encuentra preparada en un 44.5% para C.R.M., mientras que el 55.5% de las respuestas indican que no.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la tecnología que utiliza la Unidad para su funcionamiento y que vaya acorde con C.R.M. no es la adecuada, ya que existen varios factores que influyen y que son necesarios mejorarlos e implementarlos.

#### Factores a mejorar:

- Mejorar el sistema para la administración de la información de los usuarios.
- Mejora el análisis de las necesidades de información y herramientas para mejorar el servicio al usuario.
- Mejorar las herramientas para atender de manera oportuna y con calidad las solicitudes de los usuarios, de tal manera que los funcionarios sientan que cuentan con las herramientas correctas para el manejo de la información de sus usuarios y prospectos.
- Mejorar la facilidad y rapidez para realizar cambios y ajustes a los sistemas de información que dan apoyo a la Unidad de Atención al Usuario.
- Centralizar la información completa de usuarios.
- Facilitar y agilizar la obtención de información de resultados y estadísticas de la gestión.

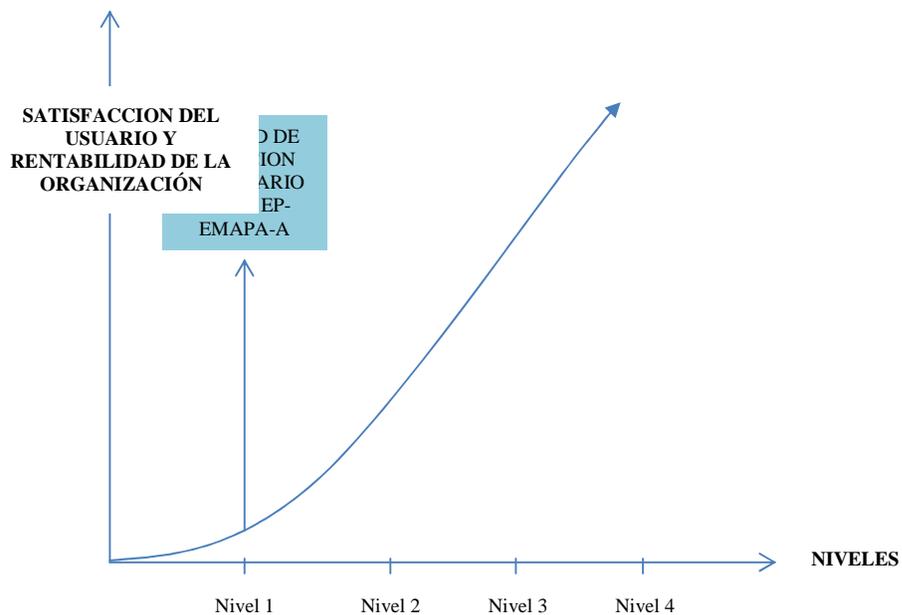
#### Factores a implementar:

- Se debe implementar dentro del sistema herramientas que permitan planear las actividades y reportar la gestión a tiempo y con calidad de los asesores.
- Implementar accesos a la información desde lugares externos a la Unidad de Atención al Usuario.

- Implementar en el sistema alertas sobre situaciones fuera de estándares.
- Implementar herramientas que permitan obtener una visión de 360° del usuario.
- Implementar herramientas con las que el usuario pueda conocer información de su interés y necesidad de manera directa sin tener que interactuar con un funcionario de la Unidad de Atención al Usuario.
- Implementar una base de datos de conocimiento que permita acumular todas aquellas acciones y soluciones que puedan ser requeridas por otros funcionarios de la organización para mejorar el servicio al usuario.

Después de haber realizado el autodiagnóstico conoceremos el nivel de Madurez de La Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A, a través del modelo de modelo de madurez de C.R.M.

#### Modelo de Madurez



3.- Caracterización del segmento donde está ubicada la Unidad de Atención al usuario de la EP-EMAPA-A.

La Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A se encuentra ubicada en el Nivel 1, ya que no existe una iniciativa clara y concreta de la unidad orientada a conocer en detalle al usuario y actuar de acuerdo a ese conocimiento. Además la unidad no tiene establecido la segmentación de sus usuarios, también no existe una capacitación y formación adecuada del personal de la Unidad, para la atención integral del usuario.

Igualmente la Unidad no cuenta con un contac – center lo cual impide una atención en aspectos transaccionales. Por otro lado existe una página web de la EP-EMAPA-A pero esta no permite una auto-atención total por parte del usuario.

## **Etapas 1. Definición de objetivos y visión del proyecto CRM**

### **Objetivo General**

Elevar en un 40% la calidad del servicio en sus aspectos más críticos como son: la personalización del servicio, el entendimiento de las necesidades de los usuarios y la revisión y seguimiento de la calidad del servicio, a través de la elaboración del diseño de la herramienta CRM que tiene que ser concordante a las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A

### **Objetivos Específicos**

- Delinear los procesos de C.R.M. necesarios para mejorar la personalización, información, seguimiento y revisión de la calidad del servicio que brinda la Unidad de Atención al usuario de la EP-EMAPA-A.

- Delinear las acciones necesarias a realizarse para orientar al personal hacia una cultura corporativa centrada en la satisfacción del usuario para mejorar la personalización, información, seguimiento y revisión de la calidad del servicio que brinda la Unidad de Atención al usuario de la EP-EMAPA-A.
- Diseñar la recolección, identificación y depuración de la información y datos acordes a las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A, para el mejoramiento de una base de datos que permita conocer en detalle a cada uno de los usuarios y brindarles el servicio en función de la misma.
- Plantear la tecnología necesaria para mejorar la personalización, información, seguimiento y revisión de la calidad del servicio que brinda la Unidad de Atención al usuario de la EP-EMAPA-A.

### **Visión C.R.M.**

Ser una Unidad de Atención al Usuario moderna y líder a nivel de las empresas de agua potable del Ecuador en la provisión de servicios referentes a la dotación de agua potable y alcantarillado, reconocida por su enfoque en la tecnología y en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

### **Etapa 2. Definición de la estrategia C.R.M.**

Incrementar los puntos de contacto con los usuarios a través de la implementación de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, a la vez que se mejora el uso de las ya existentes acorde a las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A. y desarrollando los factores como procesos, personas e información para que su accionar sea efectivo.

Antes de continuar se deben plantear todos los factores necesarios en cuanto a procesos, personas, datos – información y tecnología para mejorar la personalización, información, seguimiento y revisión de la calidad del servicio.

### **Etapa 3. Cambios organizacionales, en los procesos y en las personas**

#### **Cambio organizacional**

Se cambiara la manera como se encuentra organizada la unidad pasando de estar organizada por proceso de servicio a estar organizada por segmento de usuarios, también se asignará cartera de usuarios a los asesores para los diversos procesos existente y nuevos que se creen.

	<b>PROCESOS – ACTUALES</b>					
<b>SEGMENTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>USUARIOS PROMEDIO</b>	ASESOR 1	ASESOR 3	ASESOR 1	ASESOR 5	ASESOR 3	ASESOR 5
<b>CONSUMIDORES &gt; 50M3</b>	ASESOR 2	ASESOR 4	ASESOR 2	ASESOR 6	ASESOR 4	ASESOR 6

1 = Reclamos por el alto valor de la planilla de consumo

2 = Solicitud de nuevas instalaciones de servicio de agua potable y alcantarillado

3 = Cambio de categorías

4 = Cambio de nombre de la cuenta

5 = Taponamiento de instalaciones domiciliarias

6 = Solicitud de reparaciones de los sistemas de agua potable y/o alcantarillado

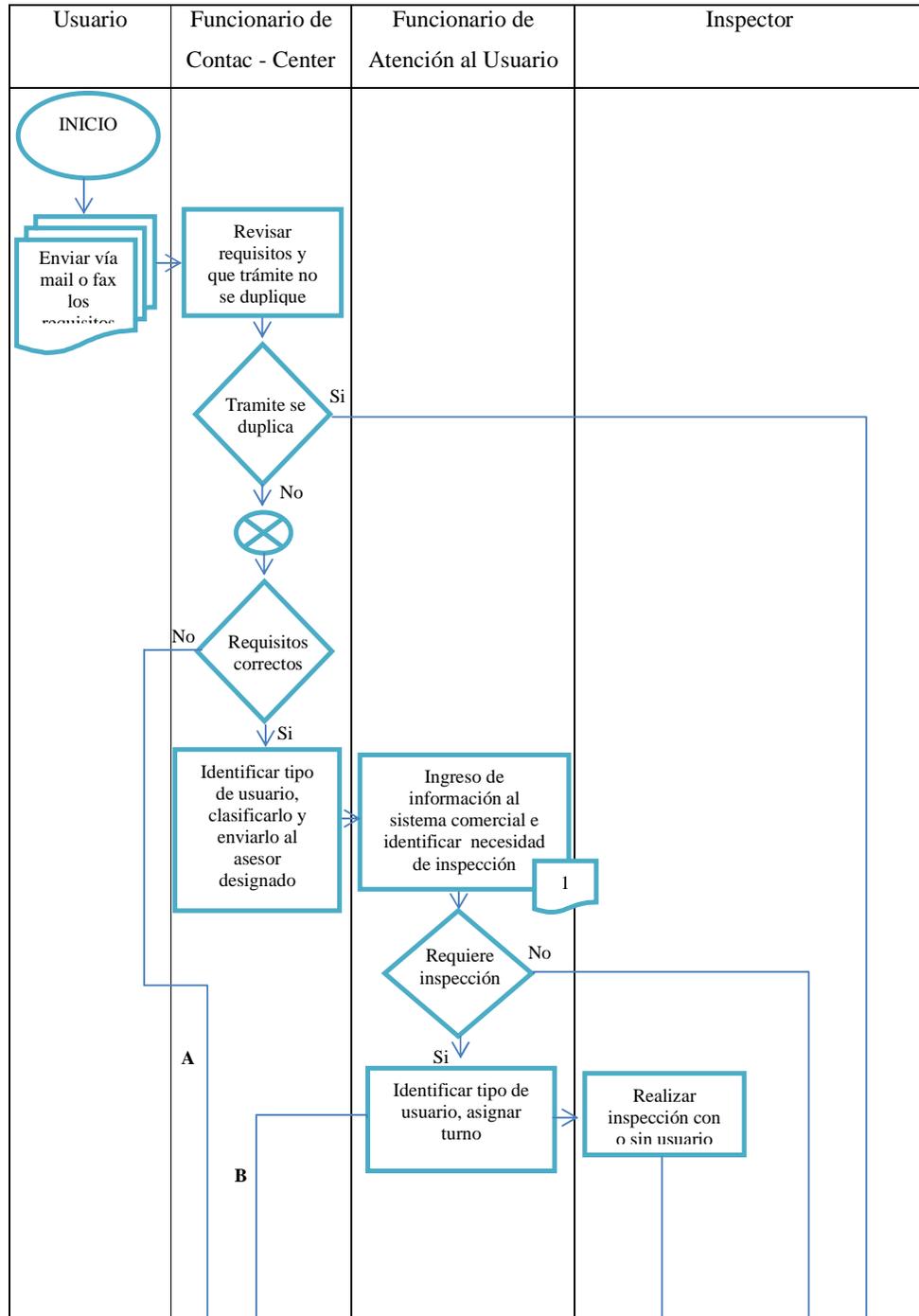
### **Cambios en los procesos**

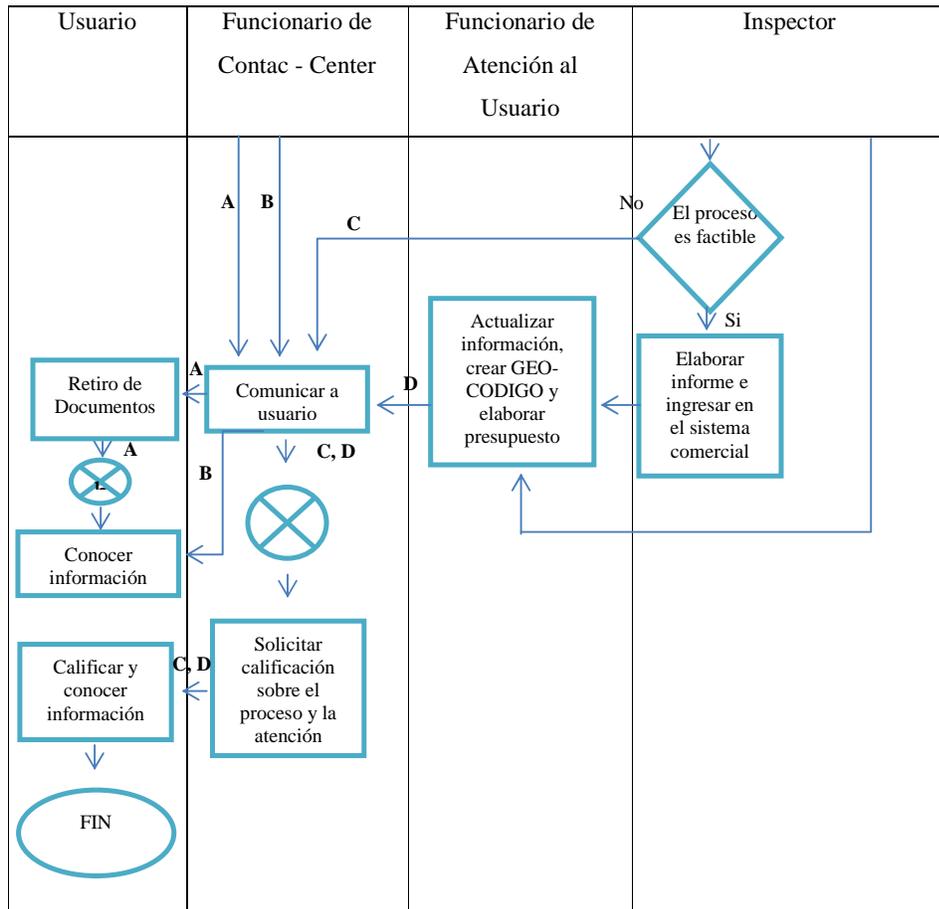
Dentro de los procesos será obligatorio modificar los procesos en la medida que sea necesario para la Unidad, así también será necesario incrementar ciertos procesos, e igualmente se tendrá que dejar algunos de los procesos de la manera como se encuentran ya que no todo es necesario que se automatice.

En lo que corresponde a la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A, esta cuenta con tres procesos (Reclamos por el alto valor de la planilla de consumo y cambio de categorías, solicitud de nuevas instalaciones de servicio de agua potable y alcantarillado) y 3 micro - procesos los que se ejecutan de la siguiente manera.



**Cuadro N. 11: Nuevo proceso de nuevas instalaciones de servicio de agua potable y alcantarillado para C.R.M.**





**Imagen N.2: Proceso actual de atención a reclamos por altos consumos**

**5.1.2 Descripción**

Descripción	Usuario	Inspector de Atención al Usuario	Jefe de Atención Usuarios o delegado	Funcionarios de Atención y facturación	Comisión de Refacturación	Control de Pérdidas
1. Toma turno de información por alto consumo	X					
2. Revisa cuenta con el usuario				X		
3. Registra información de atención				X		
4. Si el usuario SI está conforme cierra turno y llama a siguiente turno Si usuario NO está conforme remite turno a la Unidad de Atención al Usuario				X		
5. Revisión de requisitos para reclamo						
6. Ingreso información de reclamo al Sistema Comercial						
7. Imprime solicitud de reclamo						
8. Firma solicitud	X					
9. Entrega turno de inspección						
10. Realiza inspección en día y hora determinado		X				
11. Llena informe de inspección		X				
12. Ingreso informe de inspección						
13. Decide sobre informe de inspección			X			
14. Si el usuario SI debe pagar, se cierra el reclamo						
Si el usuario NO debe pagar se envía a:						
a. Control de Pérdidas para revisión de medidor						X
Ingreso resultados del ensayo (prueba de medidores)						X
Con los resultados del Lab. de Medidores despacha trámites que correspondan a Comisión de refacturación. El resto de trámites se cierran						
b. Comisión de refacturación para revisión de planilla					X	
Revisa los reclamos e ingreso información al Sistema Comercial					X	
15. Cerrar los casos y entregar información verbal al usuario						

**Cuadro N.12: Nuevo proceso de atención de reclamos por altos consumos**

Descripción	Usuario	Funcionario de Contac - Center	Funcionario de Atención al Usuario	Inspector	Jefatura de Atención al Usuario	DOM	Comisión de Regulaciones
1. Contactarse con la EP-EMAPA-A a través de sus distintos puntos	X						
a) Contacto a través de la página Web con un autoservicio	X						
b) Contacto a través de mail o teléfono	X						
Revisar la cuenta y su histórico de consumos		X					
Verificar si es procedente la inspección y si el usuario lo solicita.		X					
Presentación de requisitos	X						
Revisión de requisitos, identificación de tipo de usuarios y entrega de trámite a asesor designado.		X					
Ingreso de información al sistema comercial			X				
Asignación de turno			X				
Comunicar a usuario		X					
Realización de inspección				X			
Elaboración de Informe de inspección				X			
Ingreso de Informe de inspección en el sistema comercial			X				
Decisión sobre informe de inspección					X		
Si usuario debe pagar se cierra el reclamo					X		
Informar al usuario de las conclusiones, recomendaciones y decisión del trámite		X					
Si usuario no debe pagar se envía a:							
a) Control de Perdidas para revisión de medidor						X	
Ingresar en el sistema comercial pruebas de medidor						X	
Despachar a comisión de regulaciones si tramite es considerado para regulación de lo contrario se procede a cerrarlo.						X	
b) Comisión de Regulaciones para revisión de planillas					X		
Se re factura o no las planillas							X
Ingreso de información del trámite al sistema comercial y cierre del trámite							X
Informar al usuario de las conclusiones, recomendaciones, decisión del trámite y solicitar calificación del proceso y la atención		X					
Conocer la información y calificar el proceso	X						

### Imagen N. 3: Proceso actual de cambio de categoría

#### 5.4. CAMBIO DE CATEGORÍA

##### 5.4.1. Requisitos

- Ingreso de solicitud en Atención al Usuario
- Última planilla de pago de consumo de agua

##### 5.4.2. Descripción del trámite

DESCRIPCION	Usuario	Funcionario Atención al Usuario	Inspector de Atención al Usuario	Atención al Usuario o su representante	Comisión de Refacturación
1 Toma turno de información por cambio de categoría	X				
2 Revisión de requisitos para reclamo		X			
3 Ingreso información de reclamo al Sistema Comercial		X			
4 Imprime solicitud de reclamo		X			
5 Firma solicitud	X	X			
6 Entrega turno de inspección		X			
7 Realiza inspección en día y hora determinado			X		
8 Llena informe de inspección			X		
9 Ingreso informe de inspección		X			
10 Decide sobre informe de inspección				X	
11 Si es factible el cambio de categoría, se envía a:		X			
a. Jefatura de Atención al Usuario para que realice la actualización de la categoría				X	
b. Comisión de refacturación para revisión de planillas en caso de que la cuenta no se encuentre al día					X
Revisa los reclamos e ingresa información					X
NO es factible el cambio de categoría, se cierra el reclamo		X			
12 Cerrar los casos y entregar información verbal al usuario		X			

**Cuadro N.13: Nuevo proceso de cambio de categoría**

Descripción	Usuario	Funcionario de Contacto	Funcionario de Atención al Usuario	Inspector	Jefatura de Atención al Usuario	DOM	Comisión de Recomendaciones
1. Contactarse con la EP-EMAPA-A a través de sus distintos puntos	X						
a) Contacto a través de la página Web con un autoservicio	X						
b) Contacto a través de mail o teléfono	X						
Presentación de requisitos	X						
Revisión de requisitos, identificación de tipo de usuario y entrega de trámite a asesor designado		X					
Ingresar información en el sistema comercial			X				
Asignación de turno			X				
Comunicar a usuario		X					
Realización de inspección				X			
Elaboración de Informe de inspección				X			
Ingreso de Informe de inspección en el sistema comercial			X				
Decisión sobre informe de inspección					X		
Cerrar trámite si no procede					X		
Actualizar la categoría y cerrar el trámite si procede y no tiene ninguna planilla pendiente					X		
Informar al usuario de las conclusiones, recomendaciones y decisión del trámite		X					
Enviar a URYCP, si procede el trámite y tiene planilla pendiente					X		
Re facturar o no las planillas						X	
Actualizar la categoría y cerrar el trámite						X	
Informar al usuario de las conclusiones, recomendaciones, decisión del trámite y pedir calificación del proceso y la atención		X					
Conocer la información y calificar el proceso	X						

**Micro- Procesos.**

Existen 3 micro-procesos (cambio de nombre de la cuenta, taponamiento de instalaciones domiciliarias, solicitud de reparaciones de los sistemas de agua potable y/o alcantarillado) de los cuales no se automatizara el micro-proceso de taponamiento ya que para realizar este trámite es necesario que el usuario se acercarse personalmente a solicitarlo; los otros dos trámites se ejecutaran de la siguiente manera:

#### Imagen N. 4: Proceso actual de cambio de nombre

##### 5.3.2. Descripción del trámite

DESCRIPCION	Usuario	Funcionario Atención al Usuario
1 Toma turno de cambio de nombre	X	
2 Revisión de requisitos para reclamo		X
3 Ingreso información de reclamo al Sistema Comercial		X
4 Imprime solicitud de reclamo		X
5 Firma solicitud	X	X
6 Realiza la actualización de los datos en el Sistema Comercial		X
7 Cierre de los casos en el Sistema Comercial y entrega información verbal al usuario		X
8 Archivo de documentos		X

#### Cuadro N. 14: Nuevo proceso de cambio de nombre

Descripción	Usuario	Funcionario de Contact Center	Funcionario de Atención al Usuario	Inspector	Jefatura de Atención al Usuario	DOM	Comisión de Regulaciones
1. Contactarse con la EP-EMAPA-A a través de sus distintos puntos	X						
a) Contacto a través de la página Web o mail	X						
b) Contacto a través de teléfono	X						
Presentación de requisitos	X						
Revisión de requisitos, identificación de tipo de usuario y entrega de trámite a asesor designado	X						
Actualiza la información en el sistema comercial			X				
Cerrar trámite si no procede			X				
Informar al usuario de la actualización de los datos y solicitar calificación del proceso		X					
Conocer la información y calificar el proceso y la atención	X						

**Imagen N. 5: Proceso actual de daños en los sistemas de agua potable y alcantarillado**

5.2.2. Descripción del trámite

Descripción	Usuario	Funcionario Afiliado al Usuario	Responsables de zona en Operación y Mantenimiento	Intervenciones de Operación y Mantenimiento	Secretaría de Operación y Mantenimiento
1. Reparar los daños del sistema de agua potable y/o alcantarillado*	X				
2. Recepción de información de daños en el sistema de agua potable y/o alcantarillado*.		X			
3. Enviar la información de reportes de daños a Operación y Mantenimiento.		X			
4. Recepción e ingreso de los reportes en el sistema de Operación y Mantenimiento.					X
5. Entregar los reportes a los responsables de las diferentes zonas de la ciudad					X
6. Realizar los trabajos de reparaciones				X	
7. Entregar información referente a los trabajos realizados de reparaciones.			X		
8. Ingresar novedades de los trabajos realizados y finalizar los trámites del sistema de Operación y Mantenimiento.					X

**Cuadro N. 15: Nuevo proceso de daños en los sistemas de agua potable y alcantarillado.**

Descripción	Usuario	Funcionario de Contac – Center
1. Contactarse con la EP-EMAPA-A a través de sus distintos puntos	X	
a) Contacto a través de la página Web	X	
b) Contacto a través de mail o teléfono	X	
Receptar la información de daños en los sistemas de agua potable y alcantarillado		X
Ingresar la información en el sistema de operaciones y mantenimiento		X
Informar día de la reparación a usuario		X
Conocer la información	X	
Realizar el seguimiento del trabajo realizado y solicitar calificación		X
Calificar el proceso y la atención	X	

Para medir la calidad se tomará en cuenta la calificación dada al final de cada uno de los procesos para lo cual se generará mensualmente alertas a través del software, en caso de desviaciones y se tendrá procesos establecidos para una acción inmediata y oportuna para prevenir una caída en la calidad de servicio.

Para medir las desviaciones de la calidad de servicio se implementará el I.S.U.

### **ISU.- Índice de Satisfacción del Usuario**

El Índice de Satisfacción del Usuario se medirá a través de la encuesta mensual realizada al cliente acerca de los servicios prestados por parte de la Unidad de Atención al Usuario, bajo la responsabilidad del área de Contac Center, bajo los parámetros estándares CRM.

Aquí se medirán los diferentes aspectos que intervienen en la calidad de servicio (Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad)

Objetivo del ISU:

Objetivos de ISU 2013

ISU Atención al Usuario

El resultado del Índice de Satisfacción del cliente deberá alcanzar el 75% de cumplimiento y eficiencia bajo la calificación dada por el cliente en la Encuesta de Satisfacción, el puntaje máximo a alcanzar es de 5 puntos.

**PUNTO DE CONTROL PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS:  
MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

**Cuadro N. 16**

PROCESO	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA	META
UNIDAD DE ATENCION AL CLIENTE EP-EMAPA	Medición de la satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción	Jefe de Atención al Usuario	Anual	75%
		# Clientes con quejas/ total clientes	Jefe de Atención al Usuario	Mensual	<=2%

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

Para esto se aplicara la encuesta aleatoria a los usuarios de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A con la escala de Likert.

**Cuadro N. 17: Encuesta**

N.	PREGUNTA/OPCION	TOTALMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	NI DE ACUERDO - NI EN DESACUERDO (3)	EN DESACUERDO (2)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)
1	Las especificaciones técnicas del servicio (procesos y reglas del servicio) se ajustan a sus necesidades.					
2	El servicio es estandarizado (organizado y secuencial)					
3	Los procesos son eficiente (cortos y fáciles de realizar)					
4	La unidad analiza y mejora continuamente su servicio					
5	La tecnología (automatización) que tiene la unidad es adecuada para brindarle un buen servicio.					
6	La información que dispone la unidad de usted es suficiente para brindarle un buen servicio.					
7	La comunicación que tiene la unidad con usted es suficiente para brindarle un buen servicio.					
8	La cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal son adecuadas para brindarle un buen servicio.					
9	La Unidad cumple con el servicio ofrecido en el tiempo establecido.					
10	Sus problemas y necesidades son solucionados adecuadamente.					
11	El servicio que brinda la Unidad es rápido y oportuno.					
12	Existe disposición para ayudarlo y atenderlo en los trámites que usted realiza.					
13	El personal que brinda el servicio es preparado y profesional para atender y solucionar sus requerimientos.					
14	El servicio que usted recibe es personalizado.					
15	La unidad se interesa por usted y su bienestar.					
16	La unidad entiende lo que usted necesita.					
17	De presentarse errores en el servicio, estos se corrigen					
18	La EP-EMAPA-A realiza el seguimiento y la revisión de los trámites y de la calidad de servicio que usted recibió.					

El anterior cuestionario debe medir todos los aspectos del servicio que sean relevantes para los clientes y que influyan en la satisfacción global del servicio. Para la presente investigación estos requerimientos los calificamos “Dimensiones de Calidad”. La elaboración del cuestionario se basa en los estándares CRM, se utilizó conocimiento previo, reuniones, metodología de incidentes críticos (Hayes, 1998), sin dejar de considerar el conocimiento acumulado de personal de contacto que cotidianamente interactúa con los clientes y conoce cuáles son los elementos que generan satisfacción o insatisfacción.

En el caso de realizar estas preguntas cerradas, se presenta la interrogante de cuántas opciones incluir para responderla. Se determinaron las preguntas necesarias para medir satisfactoriamente la calidad de servicio.

En las preguntas que cuestionan el nivel de satisfacción del cliente o usuario el puntaje ideal de calificación es 5, ya que los rangos de calificaciones varían así:

### **Escala de satisfacción**

**Tabla No. 25**

<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTOS</b>
TI	1
I	2
MS	3
S	4
TS	5

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

Es decir si se obtiene un acumulado de calificación incluso al rango 4 los resultados no son aceptables, la calificación que nos da el 75% nivel objetivo del ISU es obteniendo en su mayoría el puntaje 5.

También se elaborará una escala que identifique el grado de problematización del factor o factores que disminuyan la calidad del servicio para orientar la forma de solución.

### Escala de Ponderación de Factores de la Calidad

Tabla N. 26

Factores	Elementos tangibles	Ponderación % < Calidad	Fiabilidad	Ponderación % < Calidad	Capacidad de respuesta	Ponderación % < Calidad	Seguridad	Ponderación % < Calidad
1								
2								
3								
4								

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

Ponderación:

- 1 Muy alto
- 2 Alto
- 3 Medio
- 4 Bajo

Proceso mensual de acción inmediata a desviaciones de la calidad de servicio.

**Cuadro N. 18: Procedimiento de acción para desviaciones de la calidad**

Descripción	Jefe de Atención al Usuario	Jefe de Gestión de Calidad	Dirección Comercial	Funcionarios de Atención al Usuario	Funcionario de Contac – Center
1. Alerta de software	X				
2. Identificar el factor o los factores por los cuales se produce la alerta y su grado de disminución de la calidad	X				
3. Identificar el grado de problematización	X				
4.1 Si es un nivel bajo de problematización se procede a solucionarlo inmediatamente	X				
4.2 Si es un nivel medio-alto de problematización se realiza reuniones para identificar las acciones para su solución.	X			X	X
4.3 Si el problema es de un nivel muy alto o si en la primera reunión para tratar problemas de nivel medio-alto no estuvo al alcance de los participantes dar una solución, se realiza otra reunión.	X	X	X		
5. Realizar las acciones para elevar la calidad de servicio	X			X	X
6. Evaluar los resultados e informar	X				

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

**Cambios en las personas**

Aunque actualmente existe poca resistencia al cambio por las actuales políticas del gobierno nacional, es necesaria la implementación de capacitación, para lo cual se deberá realizar capacitación a los nuevos funcionarios que ingresan al área de contacto con los usuarios, relacionada con la importancia del servicio al usuario y el mantenimiento adecuado de la satisfacción del mismo.

Además tanto para los nuevos funcionarios y los antiguos es necesario aplicar un plan de capacitación no solo de lo anterior, sino también sobre la utilización de TICs para

acceder a un flujo de trabajo eficiente en el menor tiempo posible e igualmente se tendrá que realizar un plan de capacitación del nuevo software que se vaya a ocupar para C.R.M. También se direccionará a través de memo, la difusión al público en general de los diversos medios de contacto con la Unidad.

Igualmente es necesario que la alta dirección cambie su postura frente a la consecución de objetivos, avizorando metas a largo plazo, sin importar el periodo de su gestión, ya que al ser una empresa pública, la gestión de la alta dirección no va más allá de los 4 años.

Por otra parte el personal que será necesario para iniciar este CRM. Será:

- 1 Coordinador de C.R.M. que se encargue de la parte de la administración, desarrollo e implantación del C.R.M, también de la organización de todas las áreas involucradas, seguimiento y reporte de avances e igualmente del desarrollo de todos los procesos inherentes a la estrategia conjuntamente con las áreas funcionales involucradas, sus indicadores claves y su seguimiento periódico.
- 1 Asistente de Comandos que será el encargado del manejo y administración de toda la base de datos e información es decir el dueño de la información.
- 2 Operadores de Contac Center:

El primer Operador se encargará de la interacción de los usuarios con la Unidad a través de los puntos de contacto de internet (página web, correo electrónico, redes sociales); en donde se receptaran toda las solicitudes de servicio, reclamos, quejas, además de la realización de campañas, así como también la realización de encuestas orientadas a la revisión y seguimiento de la calidad de servicio y demás actividades afines a la Unidad y a la aplicación de la herramienta C.R.M.

El segundo Operador se encargará de la interacción de los usuarios con la Unidad a través de la recepción de llamadas (call center) en donde se recepcaran toda las solicitudes de servicio, reclamos, quejas, además de la realización de campañas, así como también la realización de encuestas orientadas a la revisión y seguimiento de la calidad de servicio y demás actividades afines a la Unidad y a la aplicación de la herramienta C.R.M.

- 1 Supervisor que se encargará de la supervisión del área de Contac Center y de la remisión de los reportes de su operación; así como también se encargará de la remisión de reportes referentes a la calidad de servicio.

#### **Etapa 4. Información**

Dentro de la información se procederá de la siguiente manera.

##### **Segmentación de la base de datos**

La segmentación a realizar es de tipo Comportamental, donde los segmentos de mercado al cual están dirigidos el servicio que brinda la EP-EMAPA-A esta designado por su comportamiento en consumos, como son grandes consumidores (consumos  $\geq 50m^3$ ), consumidores promedio (consumos  $< 50m^3$ ), con el fin de detectar las características particulares y las necesidades de los mismos para diseñar estrategias adecuadas para cada segmento y mejorar las relaciones del usuario con la empresa.

##### **Actualización y fortalecimiento**

Cada año 60% de la información que la empresa tiene sobre sus usuarios se renueva, por lo que es importante tener en cuenta que los datos que se tienen dentro de las bases no son algo estático; por lo tanto, hacer seguimiento, fortalecer y actualizar la

información de usuarios y prospectos es algo fundamental en el momento de aplicar estrategias de mercadeo y comunicación más eficientes.

**Cuadro N. 19**

**ACTUALIZACION DE LA BASE DE DATOS**

<b>OBJETIVO:</b>	Mejorar el servicio al usuario realizando la depuración y actualización de la información que contiene la base datos de los clientes
<b>META:</b>	Contar con una información de calidad de los usuarios de la EP- EMAPA-A
<b>IMPORTANCIA:</b>	Registrar toda la información relevante de los usuarios para conocer su status actual
<b>ALCANCE:</b>	Los usuarios que integran la cartera de la EP- EMAPA-A
<b>TACTICAS:</b>	Consolidar datos dispersos
	Eliminar datos innecesarios
	Modificar datos incorrectos
	Agregar datos indispensable de los usuarios
	Actualización y fortalecimiento
<b>PERIODO DE EJECUCION:</b>	Cada año
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General, Director Comercial, Jefe de la Unidad de Atención al Usuario, Coordinador de C.R.M. de la EP-EMAPA-A

**Consolidar datos dispersos**

Para esto se deberá concentrar todos los datos dispersos de los usuarios a nivel de la unidad y si se lo requiere a nivel de la empresa con el fin de consolidar y delimitar la base de datos necesaria para la Unidad.

### **Eliminar datos innecesarios**

Cuando existe duplicación en la comunicación puede provocar redundancia (duplicar la misma información) o contradicción (ofertas o mensajes distintos en función del historial o características incorporadas en la base de datos de cada ficha de usuario).

### **Modificar datos incorrectos**

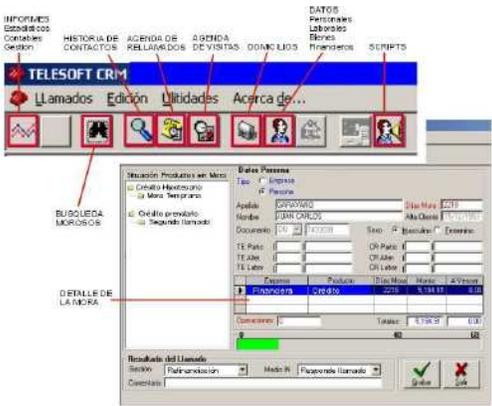
La eliminación de usuarios a través del proceso de duplicación de registros distintos que son considerados como idénticos en este caso se produce un doble error, en los datos, llevan a problemas en la comunicación (en caso de identificación) o en la gestión de la base de usuarios, en el caso de afectar a variables de segmentación utilizadas.

### **Agregando datos indispensables del usuario**

La falta de datos, impide el desarrollo de la estrategia adecuada a los usuarios afectados (por ejemplo.: número de teléfono en una campaña con seguimiento de telemarketing).

Para dar cumplimiento al contenido, se desarrolla el siguiente procedimiento.

**Cuadro N. 20: Administración de la base de datos**

N.	Actividad	Responsable	Documento de Referencia
	DATABASES		
1	<p>Actualizar o depurar la base de datos de la cartera de clientes actuales, parametrizables en base a una información estructurada en el sistema comercial EP-EMAPA-A:</p>  <p><i>Fuente: <a href="http://www.telesoft-CRM.com">www.telesoft-CRM.com</a>, 2001.</i></p>	<p>Dueño de la información</p>	<p>Anexo N.1 Contenido del Databases</p>
2	<p>Segmentar la base de datos en referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Identificar las variables de segmentación y segmentar la base de datos</li> <li>. Desarrollar perfiles de los segmentos identificados</li> <li>. Evaluar la atracción de cada segmento</li> <li>. Selección de los segmentos meta a los que quiere dirigirse la empresa como plan piloto</li> </ul>	<p>Coord. C.R.M. y Dueño de la información</p>	<p>Anexo N.2 Calidad de los Datos</p>

3	<p>Determinar la administración de la base de datos.-</p> <p>a) Seleccionar un administrador de la base de datos con la autoridad y recursos necesarios para tomar decisiones centrales con respecto a la misma.</p> <p>b) Equipo.- Crear un equipo que supervise el funcionamiento de la base, incluyendo personal de servicio al cliente marketing, sistemas, y área técnica.</p> <p>c) Plazo de construcción.- El diseño, creación y depuración de la base de datos debe extenderse como mínimo un año.</p> <p>d) Tamaño de la base de datos.- Al menos la base de datos piloto debe ser pequeña para aprender de los errores cometidos.</p>	Coord. CRM	Anexo N.3 Perfil del Coord. CRM
4	<p>Localizar la base de datos.-</p> <p>a) Independencia.- Debe tener independencia de los sistemas de administración comercial</p> <p>Programación continua.- Modificar con agilidad la estructura y el software de ser necesario.</p>	Dueño de la información	
5	<p>Proteger la base de datos.-</p> <p>Crear accesos restringidos según el nivel de operatividad para evitar manipulación de los datos que sobrepase los límites de seguridad de los clientes.</p>	Área de Tecnologías de la Información	
6	<b>CRM ANALITICO</b>		
	<p>Identificación de perfiles.- Utilizar la base de datos para trazar perfiles de los clientes actuales que van a permitir identificar nuevos criterios (variables demográficas, psicográficas y comportamentales) para acceder a los clientes que aún no cuentan con los servicios.</p>	Coord. CRM	
	<p>Relación de multivariadas.- La base de datos debe contemplar el almacenaje de datos estadísticos provenientes de la relación entre variables que permitan efectuar un control de la gestión adecuado y la toma de decisiones.</p>	Coord. CRM	

7	<p><b>Control de Calidad</b></p> <p>Elementos de Validación de datos</p> <p>Antes y en el momento en que los operadores ingresen los datos generados por cualquiera de los contactos, deben validarse los mismos con alertas de confirmación, a fin de ayudar a preservar la calidad de los mismos.</p>	Dueño de la información
8	<p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <p>El método debe permitir ideas y sugerencias constantes sobre como optimizar la calidad de los datos.</p>	Personal de Unidad de Atención al Usuario
9	<p><b>Reportes</b></p> <p>Información periódica.- Todas las personas de la empresa deben tener acceso a un conjunto dinámico de informes diarios, semanales o mensuales que realimenten la base de datos, con información proveniente del servicio brindado, sugerencias y otras situaciones de interés.</p> <p>Generación de informes especiales.- El responsable de CRM y de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A deben poseer acceso ágil a la generación de informes en línea y proyecciones para realizar informes nuevos a medida que sean necesarios.</p>	Dueño de la Información y Coord. CRM
10	<p><b>Resultados económicos</b></p> <p>Efectuarse un claro diseño de las metas a alcanzar delimitando los momentos en los que se van a medir los progresos, por ejemplo disminución de tiempos de atención y reclamos.</p> <p>Desarrollar políticas de gestión de base de datos según las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A, en base a todo lo antes mencionado.</p>	Coord. CRM

También será necesario implementar una base de datos de conocimiento que permita acumular todas aquellas acciones y soluciones que puedan ser requeridas por otros funcionarios de la organización para mejorar el servicio al usuario.

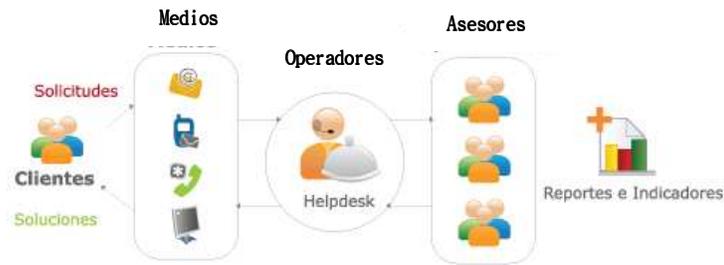
Por último es necesario implementar una base de datos bien estructurada de prospectos hacia la adquisición de los servicios, lo cual será de gran importancia para agilizar los servicios.

## Etapa 5. Tecnología

**Componente Operacional.-** Para el desarrollo de este componente en la unidad de atención al usuario de la EP-EMAPA-A será necesario que el software C.R.M. que se implemente tenga la función ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para la mejor gestión de las relaciones con el usuario además de mantener ciertos sistemas heredados que pueden ser útiles para el desarrollo del back office.

En cuanto al front office el servicio tiene que ser automatizado mediante la creación y activación de un contac center que permita manejar los puntos de contacto de la TICs, a través de página web, correo electrónico, redes sociales, chats, call center (llamadas telefónicas); con el fin de mejorar la comunicación empresa – usuario, reducir tiempos de atención y facilitar los trámites a los usuarios.

**Imagen N. 6**  
**AUTOMATIZACION DEL SERVICIO**



**Componente de Colaboración.-** Como se mencionó anteriormente es necesario la creación y activación de un Contac Center que permita manejar y aumentar la interacción con los usuarios de la Unidad de A.U. y es en el C.R.M. colaborativo donde se desarrolla su activación.

**Cuadro N. 21**

**ACTIVACION DEL CENTRO DE CONTACTO CON LOS USUARIOS**

<b>OBJETIVO:</b>	Activar el centro de contacto con los usuarios mediante los puntos: línea de atención 1800 EMAPA, 2997700, <a href="http://www.emapa.gob.ec">www.emapa.gob.ec</a> , <a href="mailto:uauemapa@emapa.gob.ec">uauemapa@emapa.gob.ec</a> , Redes Sociales (epemapa Facebook, Twitter).
<b>META:</b>	Entrar en operación con 4 puntos de contacto y que el 40% de los usuarios utilice o sea contactado a través de los diferentes puntos de contacto.
<b>IMPORTANCIA:</b>	Poder satisfacer la necesidad de mejorar la comunicación, tecnología y recolección de información para elevar el nivel de calidad en los puntos más críticos del servicio.
<b>ALCANCE:</b>	Todos los usuarios de la Unidad de Atención al Usuario de la EP- EMAPA
<b>TACTICAS:</b>	Diseño del Contac Center adecuado a las necesidades de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A. Habilitación de la interactividad del sitio web de la EP-EMAPA-A Habilitación del correo electrónico de la EP-EMAPA-A para trámites de la Unidad de Atención al Usuario de la EP-EMAPA-A. Diseño y creación de usuario en redes sociales Facebook y Twiter Seguimiento y retroalimentación
<b>PERIODO DE EJECUCION:</b>	Primer trimestre
<b>RESPONSABLES:</b>	Gerente General, Director Comercial, Jefe de la Unidad de Atención al Usuario y Coordinador de C.R.M. de la EP-EMAPA-A

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

El diseño del Contac Center debe estar acorde a las necesidades de la misma para la prestación de un servicio eficiente, para lo cual la infraestructura tecnológica indicada es de suma importancia y la cual se detalla a continuación.

### **Servidor de voz**

Software:

Licencias para extensiones de 4 agentes, y 1 coordinador de C.R.M. Enlace CTI con IVR y servidor de aplicaciones

### **Servidor de IVR**

Licencias de sistema operativo, base de datos, etc.

Licencias de software especializado

4 licencias para llamadas inbound

4 licencias para llamadas outbond

Software para generación de estadísticas

### **Servidor de aplicaciones**

Licencias de sistema operativo, base de datos, etc.

Licencias de software especializado

(1) Licencias para Coordinador de C.R.M.

(4) Licencias para agentes

### **Terminales**

(5) Computadores personales

(3) Teléfonos para agentes (puede ser softphone)

(1) Teléfono para Coordinador (puede ser softphone)

(4) Diademas para agentes, supervisor y administrador

Se pretende activar este servicio arrancando con un script de saludo corporativo para la fácil identificación del usuario y para fortalecer la imagen de la compañía. Es importante la activación de este servicio pues se consideró como una herramienta eficaz de comunicación con el cliente pero al ser explotado generaría grandes beneficios.

## **Saludo Corporativo**

### **1. OBJETIVO**

Formalizarla identidad de la EP- EMAPA Unidad de Atención al Usuario que queremos proyectar, constituyendo nuestra imagen corporativa frente a nuestros clientes.

### **2. AMBITO**

Unidad de Atención al Usuario

### **3. VIGENCIA**

01-enero-2013 /Permanente

## **SALUDO ESTANDARIZADO**

Nuestro saludo corporativo deberá ser escuchado por cliente en un tono amable y cordial, el mismo que deberá ser usado de la siguiente manera.

RECEPCION/ (CALL CENTER)

GRACIAS POR LLAMAR AL 1800 ATENCION AL USUARIO EMAPA  
(NOMBRE DE LA RECEPCIONISTA DE LA LINEA1800) LE SALUDA EN QUE  
LE PUEDO AYUDAR.

Es importante que escuche la necesidad del usuario de haberse contactado con la empresa y así direccionar correctamente a solucionar sus inquietudes.

**Imagen N. 7**

### **AFICHE IMAGEN CORPORATIVA**

El modelo de afiche para dar a conocer a los clientes externos de la empresa sobre la activación del centro de contacto, será:



Para habilitar la interactividad del sitio web de la EP-EMAPA-A será necesario que el sistema de administración y de edición de la página funcione online. Además contenga los siguientes aspectos.

- La página debe tener formularios y sistemas de inscripción para los usuarios.
- Debe tener foros o aplicaciones para que los usuarios realicen comentarios, opiniones y consultas.
- El contenido de la página web debe tener conexión con redes sociales populares como Twitter o Facebook.
- El contenido de la página web debe actualizarse con regularidad para que se vea que está activa.
- La página debe tener consultas web automáticas para los diferentes trámites de la Unidad.

La EP-EMAPA-A cuenta con un correo electrónico, [emapa@emapa.gov.ec](mailto:emapa@emapa.gov.ec), por lo que se activará para la Unidad un correo electrónico adyacente con los diseños web y personalización de la EP-EMAPA-A para manejar todas las actividades inherentes al área de Atención al Usuario [uauemapa@emapa.gov.ec](mailto:uauemapa@emapa.gov.ec).

Por otro lado la Unidad de Atención al Usuario necesitará crear y activar cuentas en redes sociales de mayor tráfico como son FACEBOOK Y TWITTER, con el fin de estar al alcance de todos nuestros usuarios, además a través de la base de datos de la Unidad se propenderá a entablar interacciones con el mayor número de usuarios que dispongan de este servicio.

El diseño y personalización de las cuentas de FACEBOOK y TWITTER se las realizará en base a diseños Web de la EP-EMAPA-A.

Aquí se tendrá un espacio para la comunicación de las diferentes actividades que realiza la unidad continuamente, además de mantener informados a nuestros usuarios de novedades y cambios de cualquier índole.

Por ultimo para la arquitectura y software del sistema CRM – UAC – EP- EMAPA, se deben considerar lo siguiente.

Al decidir la Unidad de Atención al usuario de la EP- EMAPA adquirir nueva tecnología o modificar la estructura tecnológica actual de la empresa, se encuentra supeditada a la evaluación de la rentabilidad promedio que genera la relación con los clientes, entendiéndose como rentabilidad no solo valor económico sino la reducción de tiempos en la atención de reclamos, optimizar la logística para atender las revisiones, optimización de tiempos y recursos.

- Considerar la escabilidad de la tecnología CRM, es decir la posibilidad que brinda de mejorar a futuro dicha solución agregando nuevas funciones o módulos en forma progresiva sin tener que efectuar una elevada inversión al momento de su puesta en marcha.
- La unidad de Atención al usuario EMAPA buscará una escabilidad vertical que permite aumentar el volumen de datos con los que se opera facilitando la extensión del sistema hacia cualquier posible canal de relación con el cliente (e mail, telefonía móvil, etc.)
- Esta solución debe brindar la integración con los diferentes sistemas existentes en la compañía, tales como software de terceros que puedan estar implementados en distintas áreas.

- Una vez contemplados estos atributos, la Unidad de Atención al usuario de EMAPA, se encuentra en condiciones de definir si se abocarán al desarrollo de esta solución con personal propio, en conjunto con un proveedor de software o si directamente se realizarán la adquisición del paquete que incluye software y servicios de consultoría en forma integrada.

#### Parámetros para la selección del proveedor de software

##### b) Respecto a la estrategia

La Unidad de Atención al usuario de la EP- EMAPA exigirá de su proveedor cooperación comprendiendo que el objetivo principal es orientarse a la creación de las relaciones duraderas con los clientes.

##### c) Respecto a los procesos de negocio.-

Asegurar que la configuración del software CRM soporte los procesos necesarios de la empresa, evitando implantar soluciones excesivamente especializadas.

##### d) Respecto a la organización y cultura

El sistema debe ser flexible e intuitivo (el usuario intuye que pasos seguir cuando está operando), previendo una sucesión de funciones sencillas y relacionadas con los procesos de cada área.

Debe ofrecer demostraciones y programas de formación a los empleados, por parte del consultor o proveedor de la solución.

##### e) Respecto a la funcionalidad

Analizar si el proveedor tiene una visión de futuro y capacidad para introducir las innovaciones requeridas que sean demandadas periódicamente.

f) Respecto al proveedor de la solución

Deben solicitarse referencias del proveedor en implementaciones anteriores en otras compañías del mismo sector, ya que esto es un antecedente que genera confianza a la hora de la selección.

El proveedor debe ofrecer mantenimiento y servicio técnico para poder solucionar los posibles problemas en forma ágil, que puedan aparecer durante la implementación y/o utilización del sistema.

La situación financiera y económica del proveedor aporta información sobre la solvencia del negocio.

La experiencia de los socios del proveedor, permite disminuir los riesgos de cometer errores. Es conveniente chequear si el proveedor posee relaciones con consultorías líderes.

**Componente Analítico.-** Dentro del software C.R.M. se establece el business intelligent que facilitara la toma de decisiones, esto permitirá profundizar en las investigaciones y estrategias a través de la implementación en el software de data mining (minería de datos) y del data warehouse (almacenamiento de datos); ya que el data minig obtendrá del data warehouse no solo la información requerida si no patrones que se vuelven predictivos para anticiparse a las necesidades de los usuarios de la Unidad.

Además el software deberá contener también query and reporting que permitirá obtener reportes mejor trabajados en un tiempo muy bajo lo cual se obtendrá del mismo data warehouse.

De la misma forma se debe implementar a través de los puntos de contacto la forma de brindar al usuario información varia, así como también información sobre el estado de sus trámites por lo cual es necesario también la creación de perfiles de usuarios, con métodos seguros de resguardo de sus datos.

## Etapa 6. Seguimiento y Control

### Medición de resultados

**Cuadro N. 22**

MODELO DE STANDARES CRM	
<b>OBJETIVO:</b>	Focalizar los esfuerzos en la satisfacción integral del usuario
<b>META:</b>	Mejorar la calidad interna en atención al usuario en el área Atención al Usuario de la EP-EMAPA
<b>IMPORTANCIA:</b>	El cumplimiento de los estándares para superar la satisfacción del usuario
<b>ALCANCE:</b>	Los usuarios actuales y potenciales área Atención al Usuario de la EP-EMAPA
<b>TACTICAS:</b>	Diseñar el modelo con los estándares de CRM Seguimiento a través de Auditoria internas
<b>PERIODO DE EJECUCION:</b>	Trimestral
<b>RESPONSABLE:</b>	Gerente General, Director Comercial, Jefe de la Unidad de Atención al Usuario y Coordinador de C.R.M. de la EP-EMAPA-A

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Javier Pérez

### **Eficiencia de la estrategia:**

#### **Indicadores de control**

La eficiencia de la estrategia diseñada debe ser controlada sistemáticamente por el área o personal responsable, garantizar su adecuada implementación.

La definición de un conjunto de indicadores de gestión de desempeño permite evaluar los resultados y monitorear el resultado de la herramienta CRM, es fundamental “bajar a piso” todos los elementos abstractos de la estrategia y observar la evolución de las acciones delineadas y efectuando acciones correctivas en las áreas que presenten desviaciones significativas.

No obstante el proyecto tiene varias etapas de madurez, el primer año de puesta en marcha de la estrategia debe servir como experiencia piloto, estableciendo objetivos alcanzables que paulatinamente puedan ser ajustados para alcanzar niveles de servicios más exigentes.

Un modelo CRM se esquematiza dentro una estrategia competitiva orientada al cliente, con una empresa por procesos orientados a satisfacer a los clientes y una cultura de los empleados de la empresa, como responsables últimos de la Atención al usuario.

**Cuadro N. 23**

## Modelo con los estándares CRM

ESTÁNDARES CRM		EMPRESA: UAT – EP-EMAPA-A
Propósito	Cultivar y preservar las relaciones con los clientes mediante la entrega de valor agregado a través de la implementación de estándares de CRM, generando como empresa una ventaja competitiva.	
No.	ESTÁNDARES	
CRM 1	El área de Atención al usuario garantiza la satisfacción de los requerimientos de los clientes.	
CRM 2	Se mantendrá una base que contenga tipo de servicio solicitado, detalle de servicios adicionales a fin de permitir la programación de atención de reclamos y/o trámites de servicio.	
CRM 3	Un script por canal de comunicación es utilizado por el personal del contact center para mantener estandarizadas las comunicaciones con el cliente.	
CRM 4	La base de datos de clientes permite proyectar los futuros ingresos de los clientes para la atención de reclamos y/o trámites de servicio.	
CRM 5	Se genera una clasificación del trabajo (Cambio de nombre; Cambio de categoría, Taponamiento de instalaciones domiciliarias, Solicitud de reparaciones de los sistemas de agua potable y/o alcantarillado, atención de nuevas instalaciones domiciliarias de agua potable y alcantarillado) y comparte la información con las áreas involucradas a través de un registro compartido y se emite el informe al cliente dentro de un tiempo determinado para cada uno de los tramites.	
<b>PLANIFICACION</b>		
CRM 6	Con la anticipación requerida el equipo de operaciones conocen el detalle de los clientes que requieren el servicio.	
CRM 7	En función de la estructura del área de Atención al Usuario, se controla la distribución de los trabajos.	

RECEPCION	
CRM 8	El usuario es recibido por un asesor de servicio en una zona de recepción diferenciada.
CRM 9	El asesor de servicio conoce el nombre del cliente y su requerimiento el momento de su llegada.
CRM 10	Es considerado un tiempo de espera al momento de la recepción.
CRM 11	Es considerada el tiempo de atención del servicio desde el inicio hasta la culminación del trabajo.
OPERATIVO	
CRM 12	El asesor de servicio obtiene autorizaciones del cliente en el caso que se requiera realizar trabajos adicionales y se informa al cliente la variación en costo y tiempo.
CRM 13	Concluidos los trabajos el cliente es informado.
CRM 14	El cliente es informado que recibirá una llamada posterior para conocer su nivel de satisfacción con el área.

Fuente: Modulo CRM

Elaborado por: Javier Pérez

Se realizará auditoria de estos estándares en períodos trimestrales para revisar su avance y seguimiento, se establecerá su puntuación calificando así:

**Tabla No. 27: Alerta de cumplimiento**

Alerta	Definición	Acciones
	Total Cumplimiento	No tomar acciones correctivas
	Medianamente	Si tomar acciones correctivas
	Nulo	Si tomar acciones correctivas

Fuente: Propia

Elaborado por: Javier Pérez

## **6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA**

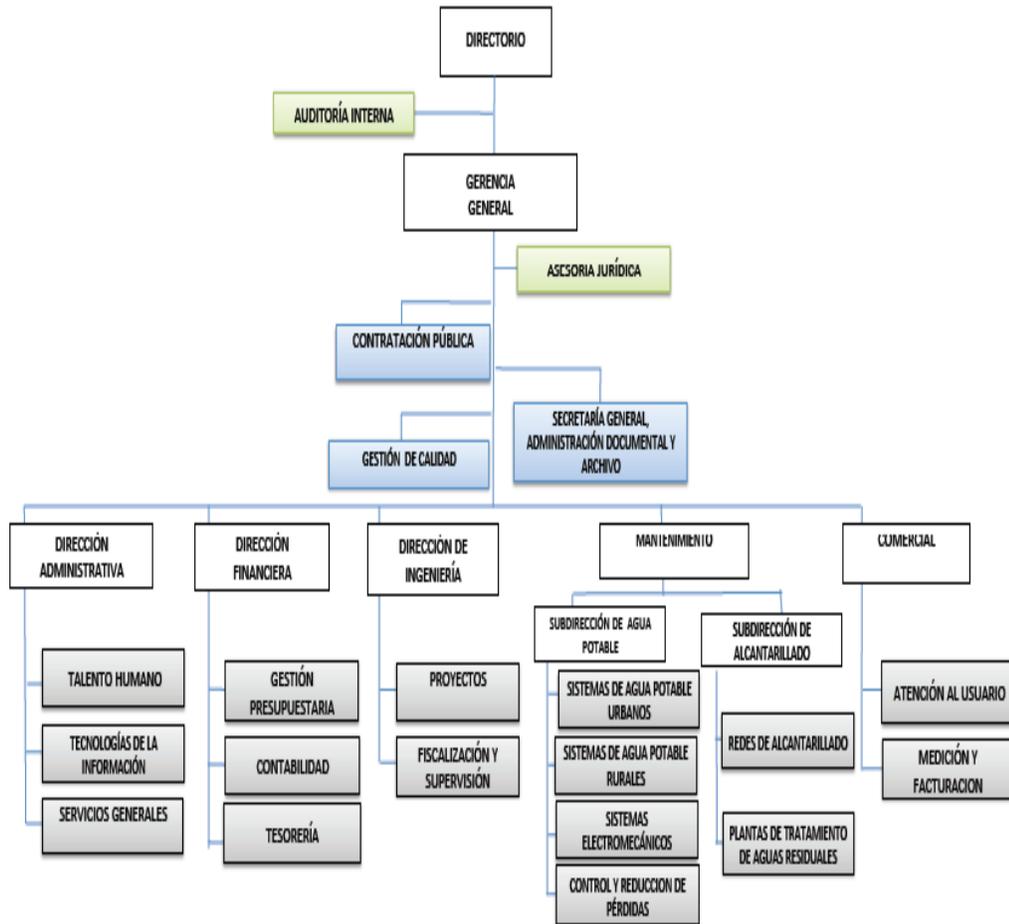
Quienes administrarán el diseño de la propuesta son: el investigador con el valioso apoyo del personal que labora en la Unidad de Atención al Usuario, así como también con su respectiva Jefatura y la Directora Comercial de la EP- EMAPA-A, cuyas funciones administrativas y operacionales consisten en la atención práctica, inmediata, eficaz y exacta a los requerimientos de los usuarios.

## 6.8.1 Organigrama estructural

Imagen N. 8



### EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: EP-EMAPA-A

Elaborado por: EP-EMAPA-A

## 6.8.2 Presupuesto

El presupuesto para la Tesis es el siguiente:

**Cuadro N. 24**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO (\$)</b>	<b>VALOR TOTAL (\$)</b>
1	Memory Flash	15,00	15.00
1360	Impresiones	0.05	68.00
1360	Hojas	0.008	10.88
1	Esfero	0.35	0.35
1	Lápiz	0.50	0.50
1	Borrador	0.20	0.20
1	Transporte	30.00	30.00
6	Anillados	1.50	9.00
1	Internet	22.00	22.00
1	Empastados	15.00	15.00
3	Cd's	0.4	1.20
<b>Subtotal</b>			<b>172.13</b>
<b>Imprevistos 10%</b>			<b>17.21</b>
<b>TOTAL</b>			<b>189.34</b>

Elaborado por: Javier Pérez

### Financiamiento

La presente tesis será financiada por parte del Investigador.

### 6.8.3 Cronograma

Cuadro N. 25

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	2012												2013									
	AGOSTO			SEPT			OCT			NOV			DIC			ENERO						
Elaboración de Perfil	■	■	■	■	■	■	■	■														
Designación del Tutor y revisión del perfil								■	■	■	■											
Corrección del perfil									■	■	■											
Elaboración de I, II y III de la Tesis											■	■	■	■	■	■						
Elaboración del IV, V capítulo de Tesis															■	■	■					
Elaboración del VI capítulo la propuesta																	■	■	■	■	■	■

Elaborado por: Javier Pérez

## 6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Se utiliza para evaluar si los cambios proyectados ocurren como se tiene previsto. Las evaluaciones de impacto determinan el cumplimiento de los objetivos del plan establecidos en el marco de resultados, estos pueden ser resultados intermedios o resultados finales.

Para facilitar el plan de evaluación se sugiere la siguiente matriz.

**Cuadro N.26**

Preguntas Básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	El impacto que tendrá el Diseño de la herramienta CRM (Customer Relationship Management)
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo el Diseño de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para mejorar la calidad del servicio en la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”
¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de los objetivos planteados.
¿Quién evalúa?	Personal a cargo de la ejecución del diseño de la herramienta.
¿Cuándo evaluar?	Según cronograma propuesto
¿Cómo evaluar?	A través de cuestionarios y entrevistas.
¿Fuentes de Información?	Libros, Biblioteca, Internet
¿Con que evaluar?	Aplicando herramientas de medición de la satisfacción del cliente.

Elaborado por: Javier Pérez

## **BIBLIOGRAFIA**

Asamblea Nacional, E. (2009, Octubre 16). Ley Organica de Empresas Publicas. *Registro Oficial 48, Suplemento*.

Besterfield, D. H. (1994). *Control de Calidad*. Nualpan de Juarez: Prentiece Hall Hispanoamerica, S.A.

Cevallos, i. (2003). *Metodologia de la Investigacion*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.

Ciencias, M. d. (2009). *Los manuales de estilo*. Espana.

Congreso Nacional, d. (2000, 07 10). Ley 2000-21. *Registro Oficial Suplemento 116*.

Congreso Nacional, E. (2000, 07 10). Ley 2000-21. *Registro Oficial Suplemento 116*.

Congreso Nacional, E. (2006, 09 14). Ley 2006-54. *REGISTRO OFICIAL 356*.

Congreso Nacional, E. (2007, 02 22). Ley 76. *Registro Oficial Suplemento 26*.

Congreso Nacional, E. (2009, 03 09). Ley. *Suplemento del Registro Oficial 554*.

De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Editorial

Diana C. Munoz Casanova, G. E. (2006). *SOLUCIONES C.R.M. EN LA EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA*. PRIMERA EDICION.

Ecuador, C. N. (2007, 02 26). Ley 76. *Registro Oficial Suplemento 26*.

Ecuatoriano, E. (2000, 07 10). Ley 2000-21. *Suplemento del Registro Oficial 116*.

Encarnación, M. (2005). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Editorial, Thomson. México.

Gonzalez, M. E. (1995). *LA FUNCION DESPLIEGUE DE LA CALIDAD*. MEXICO: Mc Graw - Hill.

Gonzalez, R. M. (2006). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid.

Imai, M. K. (1998). *KAIZEN, LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA*. MEXICO.

James R. Evans, W. M. (7MA EDICION). *ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA CALIDAD*. MEXICO.

Jauli, I. (2010). *Retroalimentacion Positiva*. LID.

Jay Heiser, B. R. (2001). *DIRECCION DE LA PRODUCCION, DESICIONES, TACTICAS*.

Jose Mendez, D. V. (2006). *Gestion de la calidad en procesos de servicios y productos*.

Mexico DF: Direccion de Publicaciones del Instituto Politecnico Nacional Tresguerras 27.

Ivancevich John, (2000). *Gestión, Calidad y Competitividad*.

Laborda, L. Valleta Ediciones. Buenos Aires.

Leal Jimenez Antonio, Q. G. (2011). *Manual de Marketing y Comunicacion Cultural* .  
Cadiz: Servicio de Publicacion de la Ciudad de Cadiz.

Maria, L. M. (2009). *Tecnicas para perfeccionar la actitud en el servicio a clientes*.  
Mexico: Registro de la Camara Nacional de Industrias.

Moderna, A. (1996). *Reyes Ponce Agustin*. mexico: Pearson.

Parasuraman, B. y. (1988). *MODELO DE LAS DEFICIENCIAS*.

Prir, E. (n.d.). *SOLUCION C.R.M. E. PA*.

Vásquez, H. (2002). *Organización Aplicada*. Editorial Gráfica

Vásquez. Quito.

## **LINKOGRAFIA**

Aquino, J. A. (1998). *elprisma.com*. Retrieved FEBRERO 20, 2012, from  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/mediciondelacalidadde  
servicio/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/mediciondelacalidadde servicio/default.asp)

ARBOLEDA, M. (2011, noviembre 2011). *www.ant.gob.ec*. Retrieved febrero 26,  
2012, from <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/.../transito?...ecuatoriano>.

Asamblea Nacional, E. (2009). *es.escribd.com*. Retrieved 01 15, 2012, from  
<http://es.scribd.com/doc/22315148/Ley-Organica-de-Empresas-Publicas>

BuenasTareas.com. (2010, 06). *www.buenastareas.com*. Retrieved febrero 26, 2012, from <http://www.buenastareas.com/ensayos/De-Activos-Tangibles-e-Intangibles/4615449.html>

clubensayos.com. (2012, Enero 27). *clubensayos.com*. Retrieved Febrero 26, 2012, from <http://clubensayos.com/Ciencia/Analisis-Operacional/394925.html>

Congreso Nacional, E. (2007). *oae.gob.ec*. Retrieved Febrero 15, 2012

DELFIN, O. (1997, agosto). *monografias.com*. Retrieved FEBRERO 26, 2012, from <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>

Drucker, P. (n.d.). *uptc.edu.co Hacia la nueva organizacion*. Retrieved febrero 26, 2012, from <http://virtual.uptc.edu.co/drupal/files/199/contenido/pdf.pdf>

ECUADOR, A. N. (2008). *Asamblea Nacional*. Retrieved 01 15, 2012, from [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)

ECUADOR, A. N. (2008). *issuu*. Retrieved 01 15, 2012, from [http://issuu.com/restrella/docs/constitucion\\_del\\_ecuador](http://issuu.com/restrella/docs/constitucion_del_ecuador)

Fernandez, C. (2005). *dataprix.com*. Retrieved febrero 26, 2012, from <http://www.dataprix.com/query-reporting-dwh>

Leon, C. y. (2007). *GESTION EMPRESARIAL PARA AGRONEGOCIOS*. Chiclayo: eumed.net.

Masadelante.com. (2007). *Masadelante.com*. Retrieved febrero 26, 2012, from <http://www.masadelante.com/faqs/sms>

Ordonez, D. I. (2008, JULIO 24). *www.monografias.com*. Retrieved FEBRERO 25, 2012, from <http://www.monografias.com/trabajos89/planeacion-estrategica-concepto/planeacion-estrategica-concepto.shtml>

PUEBLO, D. D. (2000). *fundapi.org*. Retrieved 01 15, 2012, from <http://www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf>

Sales, S. (2007). *smartsales.com.ar*. Retrieved febrero 26, 2012, from [http://www.smartsales.com.ar/administracion\\_de\\_clientes\\_que\\_es\\_crm\\_cuales\\_son\\_los\\_tipos\\_de\\_crm.html](http://www.smartsales.com.ar/administracion_de_clientes_que_es_crm_cuales_son_los_tipos_de_crm.html)

SENPLADES. (2009). *es.scribd.com*. Retrieved 01 15, 2012, from <http://es.scribd.com/doc/36953479/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2009-2013-version-completa>

SENPLADES. (2009). *issuu.com*. Retrieved Enero 15, 2012, from <http://issuu.com/publisenplades/docs/portada-indice-presentacion-pnbv2009-2013>

Verano, F. (2008). *slideshare.net*. Retrieved Enero 16, 2012

wikipedia. (n.d.). *wikipedia.org*. Retrieved febrero 26, 2012, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Chat>

# ANEXOS

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO PARA LOS USUARIOS DE LA EP-EMAPA-A



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario N° 1

ENCUESTA SOBRE LA EFICIENTE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO DE LA EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO.

#### OBJETIVO

Determinar la eficiente aplicación de la herramienta administrativa adecuada, mediante encuestas dirigidas a los usuarios, para el mejoramiento de la calidad del servicio de la Unidad de Atención al Usuario de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

#### INSTRUCCIONES

Distinguido Usuario:

La Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato ha iniciado un proceso de mejora en la calidad de servicio de la Unidad de Atención al Usuario para la comodidad y satisfacción de todos nuestros usuarios, en el momento de la adquisición de nuestros servicios. Por tal motivo sus respuestas son de gran importancia para alcanzar nuestros objetivos.

A su criterio evalúe las siguientes preguntas, conforme la opción que usted considere.

Gracias por su amable colaboración.

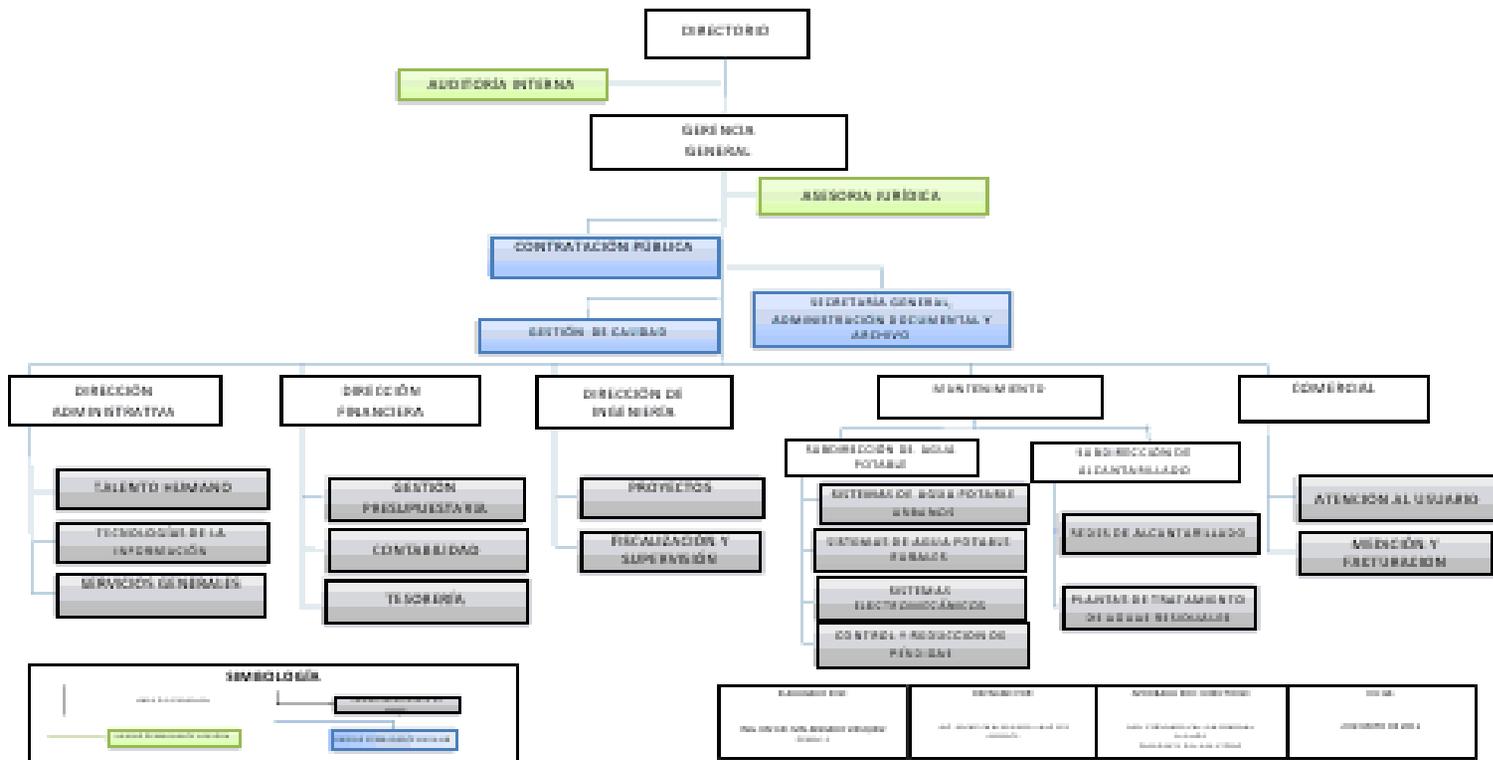
<b>N.</b>	<b>PREGUNTA/OPCION</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>NI DE ACUERDO – NI EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
1	Las especificaciones técnicas (normas, exigencias y procedimientos) que usted sigue para realizar su trámite se ajustan a sus necesidades.					
2	Los procedimientos e instrucciones que usted sigue para realizar su trámite son estandarizados y documentados (iguales para todos, organizados y secuenciales)					
3	Los procesos para realizar los tramite son eficientes (fácil de realizar)					
4	La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A corrige errores, los elimina mejorando continuamente su servicio					
5	El servicio de la unidad de AU de la EP-EMAPA-A esta acorde a las tecnologías actuales (Pagina Web, correo electrónico, mensajes de texto, call center)					
6	La información que dispone la Unidad de AU de la EP-EMAPA-A de sus usuarios es eficiente para atender sus requerimientos y anticiparlos.					
7	La comunicación actual entre usted y La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A es constante y adecuada para que usted reciba un buen servicio.					
8	La cantidad y apariencia física de equipos, materiales, instalaciones y personal son adecuadas para que usted reciba un buen servicio.					
9	El servicio ofrecido se cumple en el tiempo establecido.					
10	El servicio que se brinda es rápido y oportuno.					
11	Existe disposición para atenderlo en los trámites que usted realiza					
12	El personal que brinda el servicio es preparado y profesional para atender y solucionar sus requerimientos.					
13	El servicio que usted recibe es personalizado.					
14	La unidad de AU de la EP-EMAPA-A entiende sus necesidades.					
15	La Unidad de AU de la EP-EMAPA-A realiza el seguimiento y la revisión de los trámites y de la calidad de servicio que usted recibió.					

## ANEXO II

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



#### EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





## ANEXO IV

### ESTADISTICA DE CONSUMOS PROMEDIOS Y FACTURACION POR SEGMENTOS DE USUARIOS

REFERENCIA	# USUARIOS	CONSUMO PROMEDIO (m3)	FACTURACION ACTUAL (dólares)
USUARIOS CONSUMO < 50M3	54574	667806.94	310709.13
PORCENTAJE	85.65%	51.46%	39.84%
USUARIOS CON CONSUMOS = o > 50 M3	4219	629862.06	469183.63
PORCENTAJE	7.18%	48.54%	60.16%
TOTAL	58793	1297669	779892.76
PORCENTAJE	100%	100%	100%

Fuente: Catastro de Usuarios de la EP-EMAPA-A

Elaborado por: El Investigador

**ANEXO V**

**TABLA ESTADISTICA DE CHI CUADRADO**

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

**ANEXO VI**

**ANALISIS DE FLUJO DE CLIENTES**

PERIODO	Asesor	Clientes Atendidos	Clientes Ausentes
DEL 1 AL 31 DE MAYO DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>3321</b>	<b>250</b>
	ALEXANDRA NARANJO	479	38
	BLANSHY ORTEGA	313	4
	CLARITA PAUCAR	631	29
	SERGIO QUINTEROS	29	9
	JAVIER PEREZ	221	55
	ARMANDO LOZADA	590	43
	DIEGO HERNANDEZ	154	8
	JUAN CARLOS EUGENIO	114	16
	AUGUSTO CHAVEZ	724	43
BLANSH ORTEGA	66	5	
DEL 1 AL 30 DE JUNIO DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>2464</b>	<b>177</b>
	ALEXANDRA NARANJO	278	23
	CLARITA PAUCAR	729	28
	SERGIO QUINTEROS	32	7
	JAVIER PEREZ	266	48
	ARMANDO LOZADA	388	0
	DIEGO HERNANDEZ	210	3
	JUAN CARLOS EUGENIO	67	12
	AUGUSTO CHAVEZ	494	56
DEL 1 AL 31 DE JULIO DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>3950</b>	<b>265</b>
	CLARITA PAUCAR	1042	44
	SERGIO QUINTEROS	139	2
	JAVIER PEREZ	406	81
	ARMANDO LOZADA	680	1
	JUAN CARLOS EUGENIO	88	2
	AUGUSTO CHAVEZ	838	112
	BLANSH ORTEGA	757	23
DEL 1 AL 31 DE AGOSTO DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>3804</b>	<b>148</b>
	ALEXANDRA NARANJO	494	25
	CLARITA PAUCAR	275	9
	SERGIO QUINTEROS	127	3
	JAVIER PEREZ	404	25
ARMANDO LOZADA	535	2	

	JUAN CARLOS EUGENIO	16	0
	AUGUSTO CHAVEZ	784	22
	BLANSH ORTEGA	1096	56
	JORGE RAMOS	73	6
DEL 1 AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>3513</b>	<b>174</b>
	ALEXANDRA NARANJO	694	47
	SERGIO QUINTEROS	53	0
	JAVIER PEREZ	267	21
	ARMANDO LOZADA	333	2
	JUAN CARLOS EUGENIO	134	3
	AUGUSTO CHAVEZ	752	65
	BLANSH ORTEGA	990	31
	JORGE RAMOS	290	5
DEL 1 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2012	<b>TOTAL</b>	<b>4167</b>	<b>255</b>
	ALEXANDRA NARANJO	593	38
	CLARITA PAUCAR	1010	30
	SERGIO QUINTEROS	29	7
	JAVIER PEREZ	534	45
	ARMANDO LOZADA	121	16
	JUAN CARLOS EUGENIO	189	11
	AUGUSTO CHAVEZ	774	35
	PATRICIO ALULEMA	1	0
	BLANSH ORTEGA	524	25
	JORGE RAMOS	392	48
<b>TOTAL</b>		<b>21219</b>	<b>1269</b>



**ANEXO VIII**

**LIQUIDACION PROVISIONAL DE INSTALACIONES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**

Impresión Liquidación Provisional de Instalaciones Page 1 of 1

26-AU-06-00



**EMAPA**  
"EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO"

SOLICITUD DE SERVICIO  
NÚMERO DE SOLICITUD: 201105402

**1. DATOS DEL Peticionario:**  
 Nombre: FERRERAS  
 Dirección: Pampas Blancas-Calle HERRERA, Ciudadela Occidental-Estado, Morona-Cajamarca  
 Puntos de Consumo: 01-001-0123046  
 Teléfono: 034411411

**2. SERVICIO SOLICITADO:**  
 Generalidad: 1001-01-000-01-000-000  
 Servicio: AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO (TARIFA) (E.A. - Instalación)

**3. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTRUCCIÓN:**  
 Estado de la Propiedad: 10001-000  
 Estado de la Obra: 10001-000  
 Área de Servicio: 10001  
 Número de Pisos: 1

II. FACTURACIÓN	
No Factura:	001-001-0123046
Valor Total Factura:	\$ 121.30
Alcance:	\$ 50.00
No Costos:	2
I. P. COSTO	
	VALOR
1	\$ 50.00
2	\$ 71.30

**4. AVISO:**  
 Al aceptar la presente solicitud ACEPTO la ordenación actual y futura de provisiones de servicios que rigen a la Empresa Ambato 200875012

**INFORME TÉCNICO**

Longitud conexión AP: 0.00 m  
 Diámetro Arteriales AP: 0.00 m  
 Acero: No  
 Estado: No

**FIRMA DEL SOLICITANTE**

Longitud conexión AL: 0.00 m  
 Diámetro Arteriales AL: 0.00 m  
 No. Arteriales: No  
 Estado: No

Diámetro de AL: 0.00 m  
 Diámetro tubería AP: 0.00 m  
 No. Arteriales: No  
 No. Puntos: No

**MATERIALES**

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
001	BARRO DE CORTI DE 10 CM	1.00	UNIDAD	\$ 0.00	\$ 0.00
002	PIEDRA DE 10	1.00	UNIDAD	\$ 21.00	\$ 21.00
003	PIEDRA DE 10 x 20 CM	1.00	UNIDAD	\$ 0.00	\$ 0.00
004	CAJILLA / PIEDRA DE 11" x 11"	1.00	UNIDAD	\$ 0.00	\$ 0.00
005	PIEDRA DE 10	1.00	UNIDAD	\$ 0.00	\$ 0.00
<b>TOTAL MATERIALES:</b>					\$ 21.00

**MANO DE OBRA**

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
0	Mano de obra para Instalación de Agua Potable, Sistema de Arteriales	1.00	UNIDAD	\$ 11.30	\$ 11.30
<b>TOTAL MANO DE OBRA:</b>					\$ 11.30

<b>VALOR TOTAL:</b>	<b>\$ 50.00</b>
<b>CARGOS ADMINISTRATIVOS:</b>	<b>\$ 20.00</b>
<b>SERVICIO CONEXION AGUA:</b>	<b>\$ 20.00</b>
<b>SERVICIO CONEXION ALCANTARILLADO:</b>	<b>\$ 20.00</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 110.00</b>

**ANEXO IX**

**REPORTE DE SOLICITUD DE REPARACIONES DE SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**

RG-AU-08-00

COPIA NO CONTROLADA

ZONA CENTRO					
AGUA POTABLE					
DIRECCION	DIRECCION	DAÑO	FECHA	HORA	
ERMISTO ALBAN # 1	Y MARCOS MONTALVO, CASA DE 3 PISOS BEIGE CON PUERTAS BLANCAS, ALADO DE LA CONSTRUCTORA VALLAS FREI RE, SRA. ALEJANDRA CAICEDO	TR	28/08/12	15:15:00	
ARICA	Y NAPO GALERA DIAGONAL A MUEBLERIA GARZON, AL FONDO, CASA DE 2 PISOS AMARILLO CON RJO. CON PUERTA ME TALICA AMARELLA, CERCA DE LLEGAR AL PASO LATERAL, SRA. ROCIO DYADUE	TR	28/08/12	15:20:00	
INGAHURCO BAJO	BELGICA Y RUSIA, ATRAS DE LAS CANCHAS DEL SINDICATO CASA COLOR LILA DE 1 PISO SRA. LOURDES LUCERO TLF 2521763	TAPONAMIENTO	28/08/12	11:35:00	
PRIMERA IMPRENTA	Y TOMAS SEVILLA, FRENTE A LA BODEGA DE FERMACOL, EN LA OPTICA CENTRO VISUAL, SRA. LILIAM TOMARINA TLF 282660 (VEREDA Y ASFALTO)	EPAVIMENTACION	28/08/12	15:30:00	
FRUACHE BELEN	CALLE LEONARDO PAEZ Y EMERO HOROVIO, SR. VICENTE AL TAMBRANO, TLF 2587035	TR	28/08/12	15:41:00	
MARCOS MONTALVO # 108	Y REGENERADOR, CASA ESQUINERA CON CERRAMIENTO ROSADO, SR. RODRIGO GAVILANEZ, TLF 2848861 (VEREDA)	EPAVIMENTACION	28/08/12	08:36:00	
AROSEMENA TOLA # 101	Y PICHINCHA, CASA INTERIOR CON CERRAMIENTO CELESTE Y PUERTA NEGRA, DIAGONAL AL RESTAURANT PORTAL DE PIEDRA, SR. SERAFIN MONTESDEOCA TLF 2848215	TR	28/08/12	08:40:00	
CUNCHIBAMBA	CHORRERA Y EL SOL, EN LA ESCUINA, SR. TARGUINO MARQUEZ, TLF 476308	TR	28/08/12	08:50:00	
COAL EL RECREO	DARWIN # 180 Y BOLICHE, CASA CONCHEVINO CON MOSTAZA DE 3 PISOS, SR. RODRIGO CALLESOS, TLF 848811	TR	28/08/12	08:55:00	
PENINSULA	CALLE BUENOS AIRES Y SANTIAGO, ALADO DE TEVCO, CASA DE 1 PISO CON CERRAMIENTO DE PIEDRA Y PUERTAS VERDES GRANDES, SRA. LOURDES LALALEO, TLF 448308	TR	28/08/12	09:00:00	
AV. BOLIVARIANA	ENTRE ROSA BLANCA Y TORTUGA, TRAS PLACA CENTRO, CASA DE 3 PISOS VERDE, SR. RUBEN LOPEZ, TLF 830822	TAPONAMIENTO	08/8/2012	09:40:00	
SAMANGA	BARRIO EL CORAZON, LLEGAR AL ESTADIO DE SAMANGA ENTRAR A MANO HIZQUIERDA CASA DE 1 PISO CELESTE, SR. MILTON TUBSON	TR	28/08/12	09:45:00	
TOMAS SEVILLA 89-43	Y PRIMERA IMPRENTA, CASA DE 2 PISOS CELESTE CON DURAZNO, FRENTE A LA COOPERATIVA EL DORADO, SRA. CARMEN	EPAVIMENTACION	28/08/12	09:50:00	
UNAMUNCHO	CORTESA, TLF 835578 (VEREDA Y ASFALTO)				
PARR ATAHUALPA	BARRIO LA PRIMAVERA, CASA DE 1 PISO EN LUGA DE LA LINEA DEL TREN PARA ABAJO, SR. ANGEL GARCES	TR	28/08/12	10:50:00	
VIA A TANGACHIE	BARRIO SAN LUIS EL MIRADOR, CASA DE 2 PISOS BLANCA, AL FRENTE DEL ASERRADERO, SRA. MARTHA CHANGO PASAJE ALBERTO DURERO Y LE COURBUISE, PASANDO EL PUENTE A MANO HIZQUIERDA, CASA DE 2 PISOS BLANCA, SRA. CRISTINA NUÑEZ, TLF 032412585	TR	28/08/12	11:10:00	
CDLA. NUEVO AMBATO	CALLE RIO ALAJUJA, ALADO DE LA IGLESIA CRISTO REDENTOR, NOR FLOR GOMEZ, TLF 413911	TR	28/08/12	11:15:00	
CUNCHIBAMBA	BARRIO EL CENTRO, CALLES CHORRERA Y JAMA COAGUE FRENTE AL COLEGIO DARIO GUEVARA, CASA DE 1 PISO COLOR TAXI, HAY UN CENTRO DE COMPUTO, SR. SEGUNDO OSWALDO CUNALATA,	TR	28/08/12	11:50:00	
INGAHURCO	PASAJE PANAMA # 62.71 Y AV. LAS AMERICAS, CASA DE 2 PISOS CREMA, SR. JOSE RODRIGUEZ, TLF 2522034	TR	28/08/12	12:05:00	
COAL. CUMANDA	CALLES TUMAS Y CURIGUINGUE, CASA DE 2 PISOS EN CONSTRUCCION, DIAGONAL FAIRIS, SRA. JARRIN FREIRE ANGE, LITA	TR	28/08/12	12:55:00	
PICHINCHA ALTA # 101	Y AROSEMENA TOLA, CASA DE 1 PISO AZUL CON PUERTA NEGRA DIAGONAL AL RESTAURANT PORTAL DE PIEDRA, SRA. GLORIA DIAZ, TLF 2848215	TR	28/08/12	12:29:00	
ANTONIO CLAYLLO # 104	Y REDONDEL DE LA POLICIA, CASA DE 2 PISOS COLOR MANDARINA, FUNCIONA REPUESTOS ENDARA SR. SEGUNDO REVESTA	TAPONAMIENTO	28/08/12	14:48:00	
	TLF 2847983				

## **ANEXO X**

### **POLITICA DE CALIDAD, MISION, VISION, OBJETIVOS DE CALIDAD, VALORES INSTITUCIONALES.**

#### **POLÍTICA DE CALIDAD**

La EP-EMAPA-A, suministra servicios de agua potable y alcantarillado cumpliendo normas técnicas y desarrollando procesos de mejoramiento continuo con responsabilidad social y sostenibilidad empresarial, con el fin de satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios y garantizar la eficacia del SGC, para lo que se establecen y revisan los objetivos.

#### **MISIÓN**

Contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad.

#### **VISIÓN AL 2015**

Ser una empresa pública moderna con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

#### **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- 1.- MEJORAR LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS: A través de un servicio de calidad, cantidad necesaria y trato cordial. La empresa también se preocupa por el bienestar de los empleados y trabajadores.
- 2.- RESPONSABILIDAD SOCIAL.- El servicio de agua potable y alcantarillado son básicos para la salud y buen vivir de los ambateños, por ello, los esfuerzos humanos y técnicos van encaminados a brindar estos servicios.
- 3.- SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.- La Empresa cuida la inversión que realiza, se compromete a obtener mejores resultados en el trabajo diario.

#### **VALORES INSTITUCIONALES**

Estos son los valores que posee el talento humano que conforma la EP-EMAPA-A.: Honestidad, Lealtad, Compromiso, Respeto, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Creatividad, Solidaridad, Mística de servicio, Calidad y Calidez, Orientación a resultados.

## ANEXO XI

### CONTENIDO DEL DATABASE

#### BASE DE DATOS DE USUARIOS

Nombre del Cliente:	
Cédula:	
Número de Cuenta y medidor:	
Dirección Domiciliaria:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Facebook, Twiter:	
Ubicación Geográfica del predio:	
Clave catastral del predio:	
Referencia, categoría y foto del predio:	
Área de Servicio:	
Dispone de Locales Comerciales	
Patente Municipal de Negocio Base Imponible:	
N. de Unidades habitacionales por predio servido:	
N. de habitantes por unidad habitacional servida:	
N. personas económicamente activas de la unidad habitacional:	
Aspecto Comportamental.- Nivel de consumo:	
Categorización del usuario por nivel de consumo:	
Forma de pago:	
Lugar más cercano de pago:	
Puntualidad en el pago:	
Histórico detallado de trámites anteriores: Solución dada a cada uno de los trámites	
Presiones (PSI), caudales, diámetro y material de la Red de la cual se abastece:	
Diámetro, número y material de las acometidas de agua potable y alcantarillado que posee:	
Histórico e información de cambios de medidor:	
Histórico de tomas de lecturas:	

## BASE DE DATOS DE PROSPECTOS

Nombre:	
Dirección Domiciliaria:	
Teléfono:	
Correo electrónico:	
Facebook, Twiter:	
Ubicación Geográfica del predio:	
Clave catastral del predio:	
N. de unidades habitacionales sin medidor individual:	
N. de habitantes por unidad habitacional:	
Presiones (PSI), caudales, diámetro y material de la Red de la cual se abastece:	
Diámetro, número y material de las acometidas de agua potable y alcantarillado que posee:	
Histórico detallado de trámites anteriores:	

**ANEXO XII**

**PERFIL DE COORDINADOR DE C.R.M.**

		<p><b>PERFIL COORDINADOR CRM</b></p>	<p><b>DRF-UA-CRM-01</b>  <b>Fecha Elab: 27-11-12</b>  <b>Versión: 00</b></p>
<b>Cargo:</b>	Coordinador CRM		
<b>Reporta directamente a:</b>	Jefatura de A.U. y Dirección Comercial		
<b>Administración de personal:</b>	Personal que le reporta directamente:		<b>Contact Center</b>
<b>Perfil y Competencias:</b>			
Título Universitario en Administración de empresas, Mercadeo.			
Mínimo un año de experiencia profesional manejando proyectos CRM			
Capacidad de resolver conflictos con el cliente final, y ofrecer alternativas.			
Experiencia en servicio al cliente, call center, tecnologías web es un plus.			
Buen conocimiento del idioma inglés, hablado y escrito			
Capacidad para trabajar en equipo			
Capacidad para trabajar bien bajo presión			
Capacidad para ejecutar una estrategia de CRM			
Excelente capacidad para análisis de datos			
Excelentes habilidades para resolver problemas y desarrollar soluciones alternativas			
Conocimientos en MS Word, Excel y Power Point, software de CRM y herramientas de Internet			
Enfoque en resultados			
Flexibilidad de horario			
<b>Responsabilidades</b>			
Eficiente implementación de la estrategia definida			
Organización de todas las áreas involucradas, seguimiento y reporte de avances			
Desarrollo de todos los procesos inherentes a la estrategia conjuntamente con las áreas funcionales involucradas, sus indicadores claves y su seguimiento periódico.			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

ANEXO XIII

R.U.C. EP-EMAPA-A

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1865030070001  
RAZON SOCIAL: EMPRESA PUBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y  
ALCANTARILLADO DE AMBATO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 03/06/2010  
NOMBRE COMERCIAL: EP-EMAPA-A MATRIZ FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PROGRAMAS DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE  
CONSTRUCCION DE OBRAS DE INFRAESTRUCTURA SANITARIA

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: MIÑARICA DOS Calle: ANTONIO CLAVIJO  
Número: 10-24 Intersección: ISAIAS SANCHEZ Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO SUR Edificio: EP-EMAPA-A  
Telefono Trabajo: 032997700 Telefono Trabajo: 032828916 Telefono Trabajo: 032848431 Fax: 032997700 Celular: 0996805909  
Apartado Postal: 521 Email: emapa@emapa.gov.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 03/06/2010  
NOMBRE COMERCIAL: AGENCIA LOS SHYRIS FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PROGRAMAS DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO Ciudadela: PRESIDENCIAL Calle: AV. LOS SHYRIS  
Número: 19-70 Intersección: NARY PILLAHUAZO Referencia: A DOS CUADRAS DE LA CORPORACION NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES Edificio: COMISARIAS MUNICIPALES Telefono Trabajo: 032997700 Telefono Trabajo: 032848431 Fax:  
032997700 Celular: 094135545 Apartado Postal: 521 Email: emapa@emapa.gov.ec

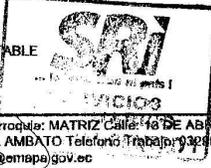
No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 03/06/2010  
NOMBRE COMERCIAL: AGENCIA CENTRO FEC. CIERRE:  
FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

PROGRAMAS DE SUMINISTRO DE AGUA POTABLE

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: 18 DE ABRIL Número: 03-09 Intersección: MARTINEZ  
Referencia: ATRAS DEL CENTRO COMERCIAL AMBATO Telefono Trabajo: 032997700 Telefono Trabajo: 032828916 Celular:  
094135545 Apartado Postal: 521 Email: emapa@emapa.gov.ec



*[Handwritten signature]*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Handwritten signature]*  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JPTP310308 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 24/10/2012 15:10:53