



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO ESPOCH

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

**“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y
SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD DE RENTAS DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO”**

AUTORA:

YESENIA TAMARA ZAVALA SANCHEZ

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD DE RENTAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**” previo a la obtención del título de Licenciada en Secretariado Gerencial, ha sido desarrollado por la Sra. Yesenia Tamara Zavala Sanchez, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DE TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Yesenia Tamara Zavala Sanchez, estudiante de la Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia de la carrera Licenciatura en Secretariado Gerencial, declaro que la tesis que presento es auténtica y original con el tema **“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD DE RENTAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Yesenia Tamara Zavala Sanchez

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico con mucho amor principalmente a mis padres; Cumandá que es mi apoyo incondicional y mi guía por el camino del bien, Fredy que no está conmigo físicamente pero siempre le llevo presente en mi mente y corazón, gracias a ellos y sus sabios concejos he podido culminar mi carrera con éxito y ser una persona profesional.

A mis hijas Emily y Danna que son mi fortaleza para seguir adelante y mi motivo para superarme cada día, a mi esposo por la paciencia que ha tenido en este arduo camino.

A mis hermanos y a toda mi familia que de una u otra manera me han apoyado para poder cumplir mis metas.

A todas las personas que en su momento formaron parte importante de mi camino, quienes me impulsaron a seguir adelante y superarme.

Yesenia Tamara Zavala Sanchez

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Jehová Dios quien me ha permitido estar aquí y poder cumplir una de mis metas; luego a mis padres quienes me han sabido guiar y apoyar incondicionalmente, y de manera general a todos los Docentes de la ESPOCH quienes con sus conocimientos han contribuido para mi formación profesional y de manera especial al Ing. Pedro Bravo Director de tesis e Ing. Gerardo Lara miembro del tribunal que con su paciencia y dedicación hicieron posible este trabajo.

Yesenia Tamara Zavala Sanchez

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Anexos.....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.2. Delimitación del Problema.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	4
2.1.2. Datos generales de la empresa.....	4
2.1.3. Misión.....	5
2.1.4. Visión.....	6
2.1.5. Objetivos.....	6
2.1.6. Políticas.....	6

2.1.7.	Valores.....	7
2.1.8.	Organigrama Estructural.....	8
2.1.9.	Organigrama de Posición.....	9
2.1.10.	Rentas.....	10
2.1.10.1.	Actividades esenciales.....	10
2.1.11.	Asistente Administrativo “B” de Rentas.....	11
2.1.11.1.	Actividades Esenciales.....	11
2.1.12.	Recaudador.....	12
2.1.12.1.	Actividades esenciales.....	12
2.1.11.	Usuarios.....	12
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1.	Administración.....	13
2.2.1.1.	Características de la Administración.....	13
2.2.1.2.	Su Universalidad.....	13
2.2.1.3.	Su Especificidad.....	13
2.2.1.4.	Su Unidad Temporal.....	13
2.2.1.5.	Su Unidad Jerárquica.....	13
2.2	LA ESTRATEGIA.....	14
2.2.2.1.	Estrategia.....	14
2.2.2.2	Administración estratégica.....	14
2.2.2.3.	Formulación de la estrategia.....	15
2.2.2.4.	Implementación de la estrategia.....	15
2.2.2.5.	Evaluación de la estrategia.....	15
2.2.2.6.	Elementos de la administración estratégica.....	15
2.2.3.	Foda.....	16
2.2.3.1.	Composición de la matriz Foda.....	16
2.2.4.	Cliente.....	17
2.2.4.1.	Clasificación del cliente.....	17
2.2.4.2.	Tipos de clientes.....	17
2.2.4.3.	Principios del Cliente.....	18
2.2.4.4.	Lealtad de los clientes.....	18
2.2.5.	Satisfacción del cliente.....	19
2.2.6.	Servicio.....	20

2.2.7.	Servicio al cliente.....	23
2.2.8.	Reglas importantes para las personas que atiende.....	25
2.2.9.	Solución de problemas.....	26
2.2.10.	Guía de atención al cliente.....	27
2.2.11.	Buzón de sugerencias.....	27
2.2.12.	Capacitación.....	27
2.2.12.1.	Conferencia.....	27
2.3.	HIPÓTESIS.....	28
2.3.1.	Hipótesis General.....	28
2.3.2.	Hipótesis Específicas.....	28
2.4.	VARIABLES.....	28
2.4.1.	Variable Independiente.....	28
2.4.2.	Variable Dependiente.....	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	31
3.4.1.	Métodos.....	31
3.4.1.1.	Método inductivo.....	31
3.4.2.	Técnicas de investigación.....	31
3.4.3.	Observación.....	31
3.4.4.	Encuestas.....	31
3.4.5.	Revisión de bibliografía.....	31
3.4.6.	Investigación electrónica (internet).....	31
3.4.7	Diagnóstico de la situación actual de la unidad de rentas del GAD Municipal de Chambo.....	32
3.4.7.1	FODA de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	32
3.4.8.	Tabulación de los Resultados de las Encuestas.....	33
3.4.8.1.	Encuestas a usuarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo.	33
3.4.8.2.	Encuestas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.....	44
3.5.	RESULTADOS.....	55

3.5.1.	Resultados de las encuestas a los clientes externos de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	55
3.5.2.	Resultados de las encuestas a los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	56
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	58
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		59
4.1.	TITULO.....	59
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.1.	Plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	59
4.2.2.	Estrategia I: Elaboración de una Guía de atención al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	60
4.2.3.	Estrategia II: Programa de capacitación en atención al cliente al personal de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	77
4.2.4.	Estrategia III: Buzón de quejas y sugerencias de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.....	80
4.2.5.	Estrategia IV: Creación de una oficina de Atención al Cliente del GAD Municipal de Chambo.....	84
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES.....		88
BIBLIOGRAFIA.....		89
WEBGRAFIA.....		90
ANEXOS.....		91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.	8
Figura 2: Organigrama de Posición del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo	9
Figura N° 3: Características de la Administración	134
Figura N° 4: Elementos básicos de la administración estratégica	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.....	5
Tabla N° 2: La atención y servicio del personal de la Unidad de Rentas es	33
Tabla N° 3: Existe un buzón de quejas y sugerencias	34
Tabla N° 4: Existe agilidad en los trámites.....	35
Tabla N° 5: Conoce los procesos de los trámites de la Unidad de Rentas	36
Tabla N° 6: Existe una oficina de información de los trámites	37
Tabla N° 7: La Actitud del personal es.....	38
Tabla N° 8: El personal de la Unidad de Rentas está preparado	39
Tabla N° 9: La solución es inmediata.....	40
Tabla N° 10: Existe estrategias de atención al cliente	41
Tabla N° 11: Que debe cambiar en la Unidad de Rentas para mejorar la atención.....	42
Tabla N° 12: El cliente es lo primero	44
Tabla N° 13: Conoce a los clientes que frecuentan la Unidad.....	45
Tabla N° 14: El ambiente al interior de la Unidad de Rentas es	46
Tabla N° 15: Las relaciones interpersonales en la Unidad son.....	47
Tabla N° 16: Ha recibido capacitación para brindar atención al cliente	48
Tabla N° 17: Existen estrategias para mejorar la atención al cliente.....	49
Tabla N° 18: La aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente	50
Tabla N° 19: Esta dispuesto a capacitarse en temas de atención al cliente	51
Tabla N° 20: Estaría dispuesto a un cambio de actitud	52
Tabla N° 21: Nivel de importancia que tiene la unidad de rentas para el cliente.....	53
Tabla N° 22: Programa de Capacitación.....	79
Tabla N° 23: Distributivo de sueldo para el personal de la oficina de Atención al Cliente.....	86

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: La atención del personal de la Unidad de Rentas es	33
Gráfico N° 2: Existe un buzón de quejas y sugerencias	34
Gráfico N° 3: Existe agilidad en los trámites	35
Gráfico N° 4: Conoce los procesos de los trámites de la Unidad de Rentas	36
Gráfico N° 5: Existe una oficina de información de los trámites	37
Gráfico N° 6: La Actitud del personal es.....	38
Gráfico N° 7: El personal de la Unidad de Rentas está preparado para brindar una adecuada atención.	39
Gráfico N° 8: La solución es inmediata.....	40
Gráfico N° 9: Existe estrategias de atención al cliente.....	41
Gráfico N° 10: Que debe cambiar en la Unidad de Rentas para mejorar la atención.....	42
Gráfico N° 11: El cliente es lo primero	44
Gráfico N° 12: Conoce a los clientes que frecuentan la Unidad	45
Gráfico N° 13: El ambiente al interior de la Unidad de Rentas es	46
Gráfico N° 14: Las relaciones interpersonales en la Unidad son	47
Gráfico N° 15: Ha recibido capacitación para brindar atención al cliente	48
Gráfico N° 16: Existen estrategias para mejorar la atención al cliente	49
Gráfico N° 17: La aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente	50
Gráfico N° 18: Esta dispuesto a capacitarse en temas de atención al cliente	51
Gráfico N° 19: Estaría dispuesto a un cambio de actitud	52
Gráfico N° 20: Nivel de importancia que tiene la unidad de Rentas para el cliente	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Cliente Interno	91
Anexo 2: Encuesta Cliente Externo	94
Anexo 3: Fotos de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo	97

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en base a las necesidades de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo al no existir una adecuada atención y servicio a los usuarios, se identificó el problema y se determinó como propósito elaborar un plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo.

El problema en la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, se debe a que existen deficiencias en la atención y servicio al cliente, de allí parte la idea de formular estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente adaptado a las necesidades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

Las personas directamente implicadas en este proceso de investigación fueron los usuarios y el talento humano que labora en la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, con el fin de obtener información acerca de la atención que se le brinda al usuario se formularon encuestas, luego del análisis correspondiente tenemos como resultado que los funcionarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo no brindan una atención adecuada y que los usuarios no están satisfechos con la atención brindada por parte de los funcionarios.

Las estrategias que se plantean tienen la finalidad del mejoramiento de la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo y así poder brindar un servicio de calidad, cubriendo las necesidades y expectativas de los usuarios, y teniendo como resultado usuarios satisfechos de la atención recibida.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

This research was conducted by taking into account the needs of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Chambo since it lacks of an appropriate attention and service to users; the problem was identified. Consequently, it was proposed to develop a plan of strategies to the improvement for the attention and customer service from the Revenue Unit of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Chambo, Chimborazo province.

The problem in the Revenue Unit of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Chambo, is the fact that there are weaknesses in the attention and customer service, this situation has created the urgency of formulating strategies to achieve the improvement in the attention and customer service adapted to the necessities of the Revenue Unit of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Chambo.

Individuals directly involved in the research process were users and personnel working at the Unit Revenues of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Chambo, in order to collect information about the assistance offered to the user, surveys were conducted, after working on the correspondent analysis; the outcomes show that the personnel in charge from Revenue unit Decentralized Autonomous Municipal Government of Chambo do not offer an adequate assistance and that users are not satisfied with the service provided by the members of the staff.

The strategies proposed in this study, are addressed to the improvement of the assistance and customer service from the Unit of Internal Revenue belonging to the Decentralized Autonomous Municipal Government of Chambo in order to be able to provide quality service, meeting the needs and expectations of the users, consequently, as a result they will be satisfied with the assistance and service provided.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo investigativo es un estudio realizado a la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, en el que se determinó que existe una inadecuada atención y servicio a los usuarios, por parte de los funcionarios de dicha Unidad.

Identificado este problema se plantean estrategias para lograr el mejoramiento de atención y servicio al cliente y de esta manera satisfacer las necesidades de los usuarios que diariamente acuden a esta Institución por diferentes motivos.

En el capítulo I; se encuentra el planteamiento del problema, su formulación y delimitación. La Justificación que el problema amerita y los objetivos que se pretende lograr.

El capítulo II; hace referencia a la base teórica que respalda esta investigación y a la hipótesis planteada como posible solución al problema identificado.

El capítulo III; se refiere a la metodología utilizada, los tipos de investigación así también los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en esta investigación; el tamaño de la muestra que sirvió como base para la realización de las encuestas, la tabulación de las encuestas con sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos, el análisis e interpretación de cada pregunta. Los resultados y la verificación de la Hipótesis.

El capítulo IV; se plantea la propuesta, que es la razón de ser del presente trabajo de investigación en el cual se realiza el plan que se ejecutará para dar la solución al problema.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los funcionarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo no brindan una adecuada atención y servicio al usuario; ya que están allí solo por cumplir con su trabajo, no existe personal capacitado y no tienen una buena relación entre compañeros de la Unidad, por lo cual se vuelve una deficiencia la atención y servicio al cliente al no realizar el trabajo en equipo y no involucrarse en sus labores y con los clientes.

Es necesario la elaboración de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente para que los funcionarios de la Unidad de Rentas puedan brindar una atención de calidad y así poder satisfacer las necesidades de los usuarios.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el Plan de estrategias incidirá para el mejoramiento de atención y servicio al cliente en la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

El problema está delimitado en su alcance a elaborar un Plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo lo que incidirá en la solución de problemas existentes en dicha Unidad y lograra la satisfacción de los usuarios, lo cual beneficiaria directamente como Institución al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El mejorar la atención y servicio al cliente, reducir errores y defectos, han sido siempre objetivos esenciales de las instituciones públicas, logrando así satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Para ello es necesaria la existencia de un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la calidad.

Los resultados de este proyecto son importantes, porque permitirán a la institución estudiada, conocer las diferencias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los funcionarios respecto a sus usuarios. Con esta información la institución tendrá los elementos necesarios para tomar las decisiones que permitan disminuir y eliminar diferencias en función de alcanzar la calidad esperada por el usuario.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, Provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar el marco teórico referencial que permita el desarrollo del plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente y lograr su satisfacción.
- Diagnosticar la situación actual en atención y servicio al cliente de la Unidad.
- Elaborar un plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

Chambo es uno de los primeros asentamientos de la nacionalidad Puruhá, su nombre proviene del cacique Achampa, y al igual que muchas poblaciones de la sierra ya existía cuando los españoles iniciaron la conquista de los territorios que según el padre Juan de Velasco integraron el Reino de Quito. Los trámites para su cantonización se realizaron desde 1.940 hasta lograr el pleno reconocimiento oficial mediante Ley 84, promulgada por el congreso nacional del estado, publicado en el registro oficial 896 del 18 de marzo de 1988. Uno de los principales objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo es procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.

2.1.2. Datos generales de la empresa

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, es una Institución Pública dedicada a la prestación de servicios básicos como son: alcantarillado, agua potable, recolección de basura, entre otros que determinan el COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización). También planifica, programa, ejecuta proyectos mediante las acciones de desarrollo del gobierno local. Dinamiza los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, asegurando el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales, dentro de un marco de transparencia, ética institucional y el uso óptimo de sus recursos.

**Tabla N° 1: Datos generales del Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal de Chambo**

Razón social	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo
Nombre comercial	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo
Servicios	Servicios prestados por GAD ¹ Municipal
País	Ecuador
Provincia	Chimborazo
Cantón	Chambo
Parroquia	Matriz
Barrio	Central
Dirección	18 de Marzo y Sor Margarita Guerrero
Teléfono	2910-172
Empleados	108
Tipo de empresa	Publica
Horario de trabajo	8 horas

FUENTE: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

2.1.3. Misión

Fomentar el desarrollo integral y sostenible del Cantón Chambo, mediante la promoción del uso adecuado del territorio en los aspectos: ambientales, sociales, económicos y culturales; en el marco de la constitución y las leyes, que permita mejorar de forma continua las condiciones de todos los/as habitantes urbanos y rurales, en lo relacionado a: servicios básicos, vialidad, infraestructura de salud, educación cultural y deportiva, de tal manera que la calidad de vida, el orden, el respeto y el embellecimiento de la ciudad, sean el reflejo de una administración participativa que impulse el buen vivir.

¹ Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo

2.1.4. Visión

Ser un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal en desarrollo permanente y sostenible, a través de un trabajo conjunto y mejora continua para proporcionar bienes y servicios de calidad, comprometidos a impulsar el desarrollo local a niveles competitivos, conscientes del cumplimiento de nuestras actividades, con conciencia ambiental orientada al fortalecimiento del turismo para dinamizar la economía local, conservando una buena imagen de la ciudad y cultura que promuevan la identidad y la unidad cantonal a través de la toma de decisiones concertadas y equitativas para su mejora permanente.

2.1.5. Objetivos

1. Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
2. Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
3. Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, la asistencia social, turismo, medio ambiente y seguridad ciudadana.
4. Capacitar al Talento Humano en el conocimiento de organización interna institucional, su normatividad y funcionalidad, orientado al mejoramiento de los servicios y la atención ciudadana prevista en la gestión municipal.
5. Mejorar y ampliar la cobertura de los servicios básicos.

2.1.6. Políticas

1. Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
2. Movilización de esfuerzos para dotar al GAD Municipal de Chambo de una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptor y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
3. Fortalecimiento y desarrollo Municipal, a través de optimizar y aprovechar los recursos y esfuerzos para mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos.

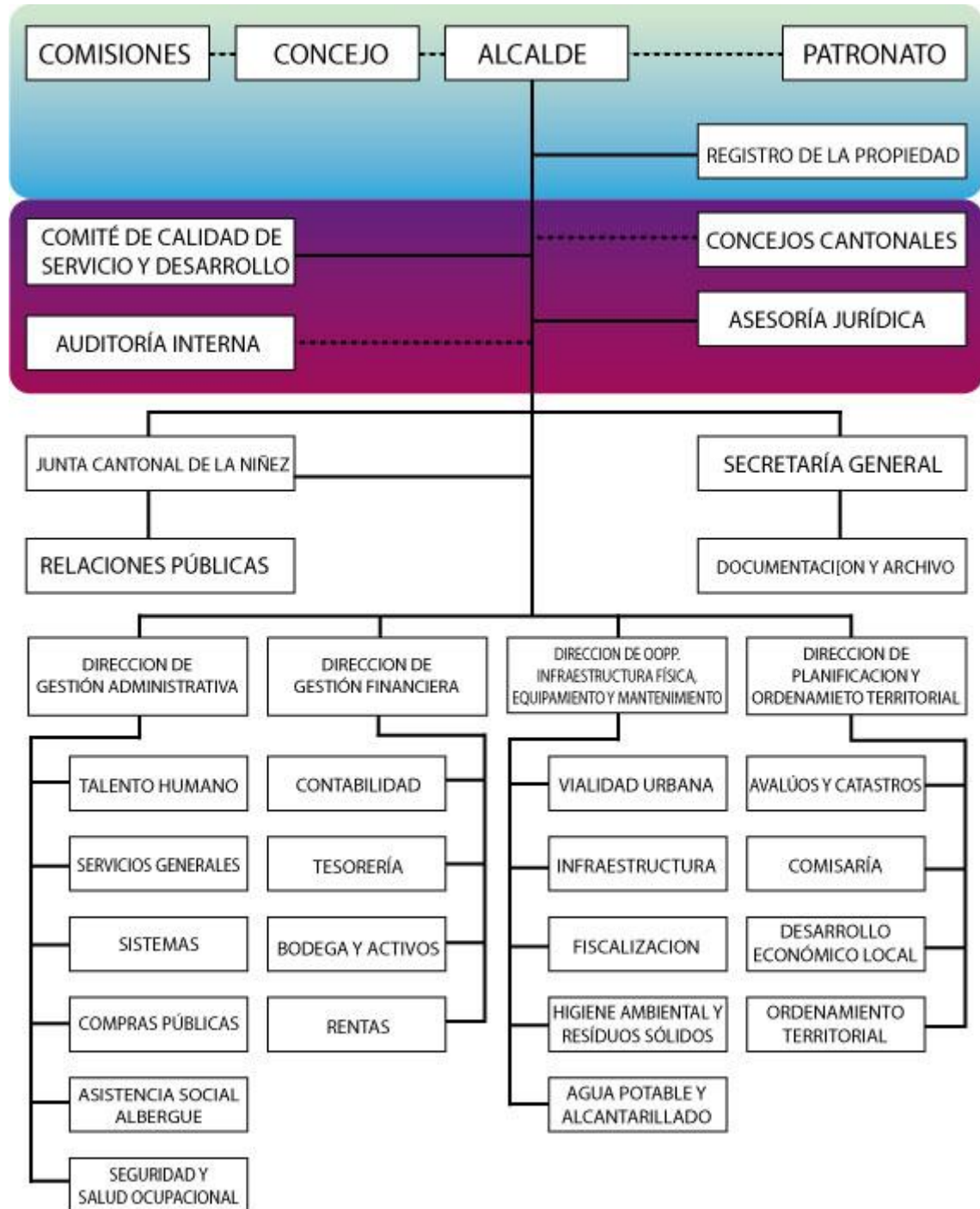
4. Preservación y encauzamiento de los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
5. Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de quienes integran los equipos de trabajo: la normativa, el dinamismo, la creatividad, lograr una sostenida y equilibrada participación, así como el apoyo mutuo que permitan enfrentar los problemas y dar soluciones.
6. La identificación de los problemas internos, la comunidad y la constante búsqueda de soluciones adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

2.1.7. Valores

1. Lealtad: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional;
2. Responsabilidad: Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas;
3. Honestidad: Promover la moral y la legalidad utilizando procedimientos transparentes en la gestión institucional;
4. Oportunidad: Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales;
5. Confiabilidad: La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad y calidez, amplia cobertura y a costos razonables;
6. Respeto: Interno y externo, como una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales;
7. Eficiencia: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional; y,
8. Comunicación Fluida: Los actores/as sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal.

2.1.8. Organigrama Estructural

Figura 1: Organigrama Estructural del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

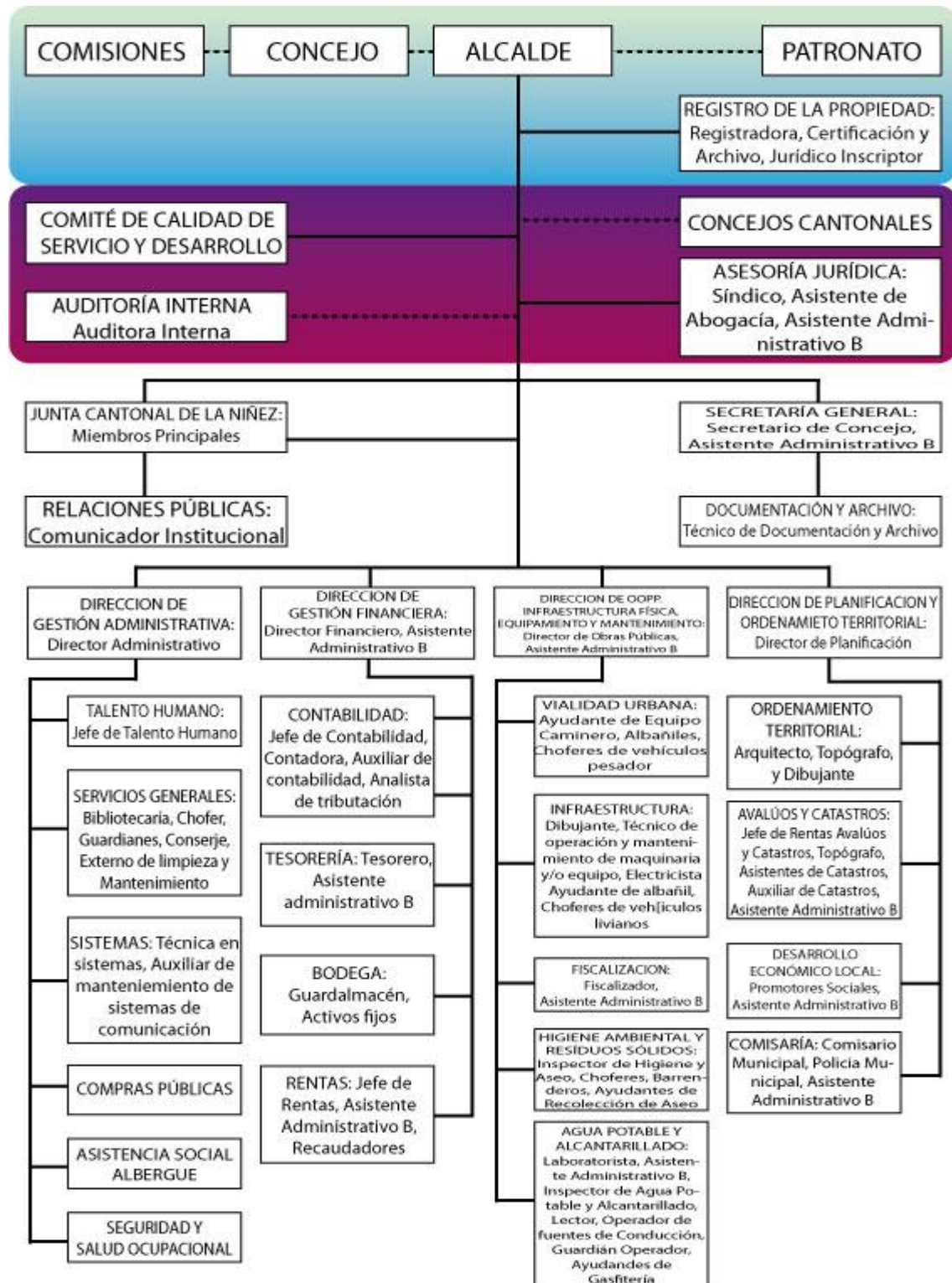


FUENTE: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

2.1.9. Organigrama de Posición

Figura 2: Organigrama de Posición del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo



FUENTE: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

A continuación se detallan las principales funciones de la Unidad de Rentas:

2.1.10. Rentas

Misión.- Calcular y emitir impuestos, tasas y contribuciones en atención a las disposiciones legales vigentes.

2.1.10.1. Actividades esenciales

1. Emitir, conforme a los requerimientos establecidos en la Ley, los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan la recaudación de los diferentes ingresos municipales.
2. Ejecutar y verificar los actos de determinación para el cobro de los distintos impuestos a las tasas, contribuciones especiales de mejoras, espectáculos públicos, a las utilidades en la compra-venta de predios urbanos, de alcabalas y de registro, entre otros legalmente establecidos; además, entregar toda la documentación que sustente dichos actos a la sección de avalúos y catastros, para su registro en el correspondiente catastro;
3. Emitir los boletines o partes de emisión de los títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que ampara la recaudación de los ingresos municipales y someterlos, a través de la Dirección Financiera, al trámite correspondiente para su refrendación, contabilización y recaudación;
4. Dar trámite oportuno de conformidad con la ley, a los reclamos y recursos presentados e interpuestos por los contribuyentes, sobre actos de determinación tributaria;
5. Presentar, dentro de los términos y plazos establecidos por la ley, informes sobre los actos de determinación tributaria ejecutados en rentas y someterlos a consideración de la dirección financiera, para los fines legales consiguientes;
6. Mantener el archivo ordenado y clasificado de los documentos sustentatorios de la determinación tributaria, a cargo de rentas;
7. Mantener el archivo clasificado y cronológico de las emisiones de boletines o partes de títulos de crédito, especies valoradas y demás documentos que amparan los ingresos municipales;

8. Coordinar las funciones y actividades de rentas, con las demás de la Dirección Financiera;
9. Custodiar bajo su responsabilidad la documentación que amparan la liquidación y cálculo de los tributos municipales,
10. Emitir informes para la Dirección Financiera, en relación con los reclamos y recursos presentados por los contribuyentes, sobre los actos de determinación de impuestos ejecutados y/o registrados en rentas y presentar dentro del término o plazos establecidos por la ley.
11. Verificar la correcta aplicación de disposiciones legales tributarias que ejecutan en cada área.
12. Proporcionar información tributaria a las autoridades y demás funcionarios de la municipalidad y público en general.
13. Emitir los partes diarios de emisión de los tributos municipales para su cobro y contabilización.
14. Realizar la emisión de egresos de acuerdo a las disposiciones legales.
15. Realizar el cálculo y liquidación anual del impuesto predial urbano, rural, contribución especial de mejoras y otros de acuerdo a la ley.
16. Certifica bajo su responsabilidad la documentación que le soliciten; y,
17. Las demás que le correspondan de acuerdo con la ley.

2.1.11. Asistente Administrativo “B” de Rentas

2.1.11.1. Actividades Esenciales

1. Registrar el ingreso y egreso de correspondencia de la unidad.
2. Elaborar oficios y memorandos.
3. Distribuir correspondencia sumillada por el responsable de la Unidad.
4. Atender al público.
5. Colaborar en la organización del archivo.
6. Atender y realizar llamadas telefónicas.
7. Atención al contribuyente en la emisión de títulos de crédito de impuestos, tasas y contribuciones.

2.1.12. Recaudador

2.1.12.1. Actividades esenciales

1. Recaudación y custodia de Impuestos, Tasas, Contribuciones, Derechos, Arrendamientos, Rentas de Inversiones, Multas, Especies y otros.
2. Mantener un estricto control de valores recaudados y documentos en custodia.
3. Llevar un registro del proceso de los trámites de recaudación.
4. Entregar en tesorería la recaudación con el reporte diario documentadamente en forma oportuna.
5. Diseñar y aplicar mecanismos de recaudación directa al contribuyente en coordinación con tesorería.
6. Manejar los sistemas informáticos de recaudación.
7. Identificar cartera vencida de los contribuyentes.
8. Preparar informes técnicos de recaudación.
9. Velar por las debidas protecciones de los archivos automatizados que contenga Información de Recaudación.
10. Y otras actividades relacionadas con la materia.
11. Atención oportuna al cliente interno y externo.
12. Certifica bajo su responsabilidad la documentación que le soliciten.

2.1.11. Usuarios.

Los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, son la población en general que requiera de sus servicios.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Administración

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. (Reyes Ponce A. , 2004)

2.2.1.1. Características de la Administración

Según (Reyes Ponce A. , 2004) La administración se basa en las siguientes características:

2.2.1.2. Su Universalidad.

La administración se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir una coordinación sistemática de los medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc.

2.2.1.3. Su Especificidad.

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (ejemplo, en la empresa funciones económicas, mecánicas, jurídicas, etc.) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, por ejemplo, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

2.2.1.4. Su Unidad Temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativos, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo al hacer los planes, no se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

2.2.1.5. Su Unidad Jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así por ejemplo en una empresa

forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

Figura N° 3 : Características de la Administración



FUENTE: (Reyes Ponce A. , 2004) Administración Moderna. México: Limusa

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

2.2.2. La Estrategia

2.2.2.1. Estrategia

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar posibles cambios en el entorno. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

2.2.2.2 Administración estratégica

La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. (Fred R, 2003)

2.2.2.3. Formulación de la estrategia

Consiste en elaborar la misión de la Empresa, detectar oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán. (Fred R, 2003)

2.2.2.4. Implementación de la estrategia

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

El reto de la Implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización. (Fred R, 2003)

2.2.2.5. Evaluación de la estrategia

Es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Las tres actividades para evaluar las estrategias son:

Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.

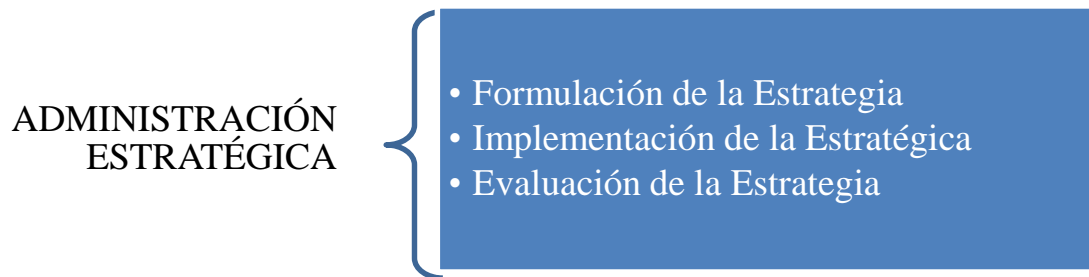
Medición de desempeño.

Aplicación de acciones correctivas. (Fred R, 2003)

2.2.2.6. Elementos de la administración estratégica

La administración estratégica consta de cuatro elementos básicos:

Figura N° 4: Elementos básicos de la administración estratégica



FUENTE: (Fred R, 2003)

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

2.2.3. FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.2.3.1. Composición de la matriz FODA

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

2.2.4. Cliente

El cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad de servicio. (Larrea, 2004)

2.2.4.1. Clasificación del cliente

Según (Serna Gomez, 2006) el cliente se clasifica en:

Cliente interno: Es aquel que pertenece a la organización, y que no por estar dentro de ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

Cliente externo: Es aquella persona que no pertenece a la empresa más sin embargo son a quienes la atención está dirigida, ofreciéndoles un producto o servicio.

2.2.4.2. Tipos de clientes

- El cliente final es aquella persona que utilizara el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacido y satisfecho.
- El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final.
- El público objetivo es aquel que no se interesan en forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle.
- El cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios. (Perez Torres, 2006)

2.2.4.3. Principios del Cliente

Podemos observar los siguientes principios que (Albrecht, 1991) nos presenta a continuación:

- Un cliente es la persona más importante de una empresa.
- Un cliente no depende nosotros. Nosotros dependemos de ellos.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo. Nos hace el favor de darnos la oportunidad de servirle.
- Un cliente no es alguien con quien haya que discutir o a quien queramos ridiculizar. Nadie ha ganado nunca en una discusión con un cliente.
- Un cliente es una persona que acude a nosotros porque necesita determinados bienes o servicios.
- Un cliente no es un simple dato estadístico, es un ser humano de carne y hueso y tiene emociones y prejuicios, igual que nosotros.
- Un cliente es la persona más importante de esta empresa... sin él no existiríamos.

2.2.4.4. Lealtad de los clientes

Lealtad, significa la fidelidad que un sujeto le debe a una tercera persona. Por ello si queremos generar buenas relaciones con los demás, debemos de darle buenos servicios como:

- Trato preferente.
- Atención más rápida.
- Ofertas especiales.
- Servicios a la medida.
- Información privilegiada.
- Participación con la empresa.
- Ayuda cuando la requiera.
- Incentivos: Sorteos, regalos, descuentos, etc.
- Confianza

2.2.5. Satisfacción del Cliente

Según (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001), define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

Beneficios de lograr la satisfacción del cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente: (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

Primer Beneficio

El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio

El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

- La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)
- Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- Una determinada participación en el mercado.

Recomendaciones en Atención al Cliente

- El cliente es el único juez de la calidad en la atención, por lo tanto, sus consejos son fundamentales.
- El cliente determina el nivel de adecuación de la atención que recibe, y siempre tiende a exigir más.
- La empresa debe hacer promesas que pueda cumplir y le permitan alcanzar sus objetivos: ganar dinero y diferenciarse de sus competidores.
- La empresa debe tener en cuenta las expectativas de sus clientes, para reducir en lo posible la distancia entre lo que ofrece y las necesidades y preferencias del cliente.
- Aquello que la empresa promete puede transformarse en normas de calidad, objetivas y estandarizadas, no olvidando nunca la sonrisa y los elementos relacionados.
- En la atención al cliente no hay vacaciones se trata de una disciplina que nos obliga a esforzarnos continuamente.
- La atención a los detalles nos lleva a la mejor calidad; esto exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de los empleados, porque el cliente ve lo que no funciona (Paz Couso, 2010).

2.2.6. SERVICIO

Orientar la empresa al cliente como objetivo integral y prioritario dirigido a obtener su satisfacción y permanecer en el mercado. (Paz Couso, 2010)

Tipos de servicios

Según (Grande Esteban, 1996), existen cinco tipos de servicios que son:

- **Servicio genérico:** Son los que la mayoría de los consumidores necesitan, como son: alimentos, ropa y la vivienda, también existen servicios genéricos, como descanso, limpieza, transporte, entrenamiento o asesoramiento.
- **Servicio básico:** Servicios mínimos que buscan los consumidores, un ejemplo de este tipo puede ser cuando una persona solicita el servicio de un doctor y este va con gusto a revisar adecuadamente a su paciente.
- **Servicio aumentado:** Es un servicio adicional que se le da al consumidor.

- **Servicio Global:** Se le llama a la oferta conjunta de servicios
- **Servicio Potencial:** Son los que los consumidores se imaginan que podrán encontrar, ya que los servicios se desarrollan, y el cliente espera que superen sus expectativas, ya que tal vez hayan incorporado nuevas tecnologías a éste.

Características del servicio

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes: (Serna Gomez, 2006)

- **Intangible:** no se puede percibir los sentidos
- **Perecedero:** se produce y consume instantáneamente.
- **Continuo:** quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- **Integral:** todos los colaboradores forman parte de ella
- **La oferta del servicio:** prometer y cumplir.
- **El foco del servicio:** satisfacción plena del cliente.
- **El valor agregado:** plus del producto.

Principios del servicio

Los principios básicos del servicio son la filosofía subyacente de éste, que sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa. (Serna Gomez, 2006)

- **El Cliente por encima de todo:** Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- **No hay nada imposible cuando se quiere:** A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que ellos desean.
- **Cumple todo lo que prometes:** Son muchas las instituciones que tratan con engaños para efectuar ventas o retener clientes.
- **Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera:** Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo más a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- **Para el cliente tú marcas la diferencia:** Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- **Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos:** Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
- **Por muy bueno que sea el servicio siempre se puede mejorar:** Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantear nuevos objetivos, “La competencia no da tregua”.
- **Cuando se trata de satisfacción al cliente, todos somos un equipo:** Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Los 10 Componentes Básicos del Buen Servicio

Si no se cuida lo básico de nada servirán los detalles y los extras.

- **Seguridad:** Es bien cubierta cuando podamos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros, cero dudas en el servicio.
- **Credibilidad:** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **Comunicación:** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.
- **Comprensión:** Del cliente. No se trata de sonreírle en todo momento a los clientes si no de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.
- **Accesibilidad:** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la

organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia si no de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

- **Cortesía:** Tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.
- **Profesionalismo:** Pertenencia de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad:** Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, lo equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

2.2.7. SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga un producto en el momento y lugar adecuado y se asegure de un uso correcto del mismo. (Vicente, Marketing y competitividad, 2009)

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para vender un bien o un servicio, tan poderosas como los pueden ser los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por ello las compañías se han visto en la necesidad de optar por asentar por escrito, como actuará en los servicios que ofrecerá.

Se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen

en los mercados y las diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio.

Contingencias del servicio: Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, desde que el representante de ventas tiene contacto con él, 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 de cómo la empresa concibe negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él. (Vicente, Marketing y competitividad, 2009)

Elementos del servicio al cliente

- **Contacto cara a cara:** Es importante que la persona que atenderá al cliente, siempre presente una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- **Relación con el cliente:** Una buena relación que se ofrezca, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y a consecuencia de ello, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- **Correspondencia:** Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- **Reclamos y cumplidos:** Cuando se promete algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.
- **Instalaciones:** Cuando se acude a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, ocasiona confianza, confort y seguridad. Por ello pensemos que se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones. (Vicente, Marketing y competitividad, 2009)

Estrategia del Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos retos.
- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. (Serna Gomez, 2006)

Como debe ser la presentación Personal

- Saludar al cliente.
- Tener una sonrisa amistosa. Apariencia agradable.
- En medida de lo posible dar su nombre.
- Utiliza preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.
- El lenguaje corporal debe denotar respeto.
- Tratar de usted al cliente
- Utilizar el plural y no el singular cuando se refiera a tu servicio.

2.2.8. REGLAS IMPORTANTES PARA LAS PERSONAS QUE ATIENDE

- Mostrar atención.
- Tener una presentación adecuada.
- Atención personal y amable.
- Tener a mano la información adecuada.
- Expresión corporal y oral adecuada.
- Motivación y Recompensas. “La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias nacen de dos factores fundamentales”.

Valoración del Trabajo. Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

Motivación. Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

Instrumentos: Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración dinámica de participación. (Muller de la Lama, 2003)

2.2.9. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El mensaje a transmitir es: “precisamente porque me interesa usted, intento comprender sus necesidades y hago todo lo posible por solucionar los problemas”.

Muchas veces los clientes tienen problemas al elegir sus compras o al usar los productos/servicios; tenemos que saber cuáles son las estrategias básicas que debemos seguir a fin de solucionarlos: (Paz Couso, 2010)

- **Prevenir los problemas:** Si es posible antes de que se presente. Ofrecer instrucciones claras y estar preparado, anticipado al cliente aquellos problemas que reiteradamente suelen plantearlos, observar a los clientes para descubrir lo que les molesta.
- **Síntoma del problema:** A veces el cliente manifiesta una molestia en el primer momento, que puede ser síntoma de un malestar más profundo. Dedicar el tiempo necesario a determinar con precisión la necesidad del cliente.
- **Solucionar el problema profesionalmente:** La capacidad de respuesta a los problemas es una habilidad en la que podemos superarnos a diario, es un reto profesional. Los clientes con problemas no resueltos son cliente insatisfechos. En caso de que no pudiésemos resolver una situación, debemos recurrir a un compañero o al responsable del servicio; no hay nada más importante que el cliente, todas las molestias que nos tomemos serán recompensadas con su fidelidad.
- **Satisfacción de la solución:** Siempre que será posible debemos comprobar que la solución ha sido satisfactoria para el cliente.

2.2.10. GUÍA DE ATENCION AL CLIENTE

La Guía de atención al cliente, es una herramienta para los funcionarios de una empresa, en el cual se describe la correcta atención tanto para clientes internos como externos. (Blake, 2003)

2.2.11. BUZÓN DE SUGERENCIAS

El buzón de sugerencias puede ser una caja, un ánfora o bien, un medio a través del cual los empleados formulan ideas y las explican. También, puede ser una dirección de correo electrónico, o una página web creada por la empresa.

2.2.12. CAPACITACIÓN

La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal." (Blake, 2003)

2.2.12.1. Conferencia

Es una exposición que se realiza por una o más personas sobre un tema determinado, generalmente de interés, ante un público, al que se permite intervenir mediante preguntas.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

El Plan de estrategias incidirá al Mejoramiento de Atención y Servicio al cliente en la Unidad de Rentas de GAD Municipal de Chambo.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La elaboración del marco teórico referencial permitirá el desarrollo del plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente y lograr su satisfacción.
- El diagnóstico de la situación actual de las estrategias existentes incidirá al mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.
- Al elaborar el plan de estrategias ayudará al mejoramiento de Atención y Servicio al Cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Plan de estrategias

2.4.2. Variable Dependiente

Atención y Servicio al cliente

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación será de análisis crítico y utilizaremos la modalidad de campo, basados en la información primaria y secundaria.

- **Primaria:** Esta información será relevante para nuestra investigación porque se recopilara datos de la fuente en el lugar preciso.
- **Secundaria:** La información se obtendrá de los estudios realizados que nos aportaran información y datos que nos ayudará a determinar la solución más idónea al problema.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de los siguientes tipos:

- **Bibliográfica-documental:** Pues será necesaria la recolección de información de diferentes libros, específicamente de administración estratégica y atención al cliente.
- **Investigación de campo:** Será necesaria la recopilación de información existente en la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo en cuanto a atención y servicio que brinda a sus clientes.

Esta investigación se aplicará a través del uso de herramientas y técnicas de recolección y procesamiento de datos.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los usuarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Usuarios de la Unidad de Rentas	No.
Usuarios Catastrados	3643
Patentes	1091
Total	4734

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula considerando la totalidad de la población involucrada en la problemática de atención y servicio de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo. Para el cálculo de la muestra se considera el 7% de error admisible.

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

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población

E = Error máximo admisible al cuadrado

$$n = \frac{4734}{(0,07)^2(4734-1)+1}$$

$$(0,07)^2(4734-1)+1$$

$$n = \frac{4734}{(0,0049)(4733)+1}$$

$$(0,0049)(4733)+1$$

$$n = \frac{4734}{(23,1917)+1}$$

$$(23,1917)+1$$

$$n = \frac{4734}{24,1917}$$

$$24,1917$$

Tamaño de la muestra = 195,68695

3.4. METODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Con el interés de obtener un criterio general acerca de la investigación, para la elaboración del presente trabajo se utilizó métodos y técnicas científicas para de este modo alcanzar los objetivos propuestos, así se tienen los siguientes métodos.

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método inductivo

Como medio para obtener conocimientos, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen de estos hechos llega a una conclusión general, en relación a la investigación se ira determinando las posibles estrategias y enfocándolas a un objetivo estratégico general.

3.4.2. Técnicas de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

3.4.3. Observación

Este método permitirá conseguir información de los procesos y procedimientos existentes en la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

3.4.4. Encuestas

Se obtendrá información de los usuarios atendidos en la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo en relación a la satisfacción sobre los servicios prestados en el mismo.

3.4.5. Revisión de bibliografía

Esta técnica permitirá recolectar información segura y confiable por medio de libros, folletos, módulos, sobre el diseño de estrategias.

3.4.6. Investigación electrónica (internet)

A través del internet se recolectará principalmente información referente al tema de investigación que ayude a la estructuración del contenido del estudio.

3.4.7 Diagnóstico de la situación actual de la unidad de rentas del GAD Municipal de Chambo

3.4.7.1 FODA de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios con experiencia • Disponibilidad presupuestaria • Adecuada estructura orgánica • Código de ética institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas políticas institucionales • Ordenanzas actualizadas • Intercambio de conocimientos con otras entidades Publicas • Incremento de contribuyentes por recuperación de cartera vencida
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la entrega de tramites • No existen estrategias de atención al cliente • Desintegración entre compañeros • Insuficiente capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas leyes emitidas por el gobierno. • Incomprensión de los contribuyentes. • Criterios negativos en contra del GAD Municipal de Chambo. • Reacción de los usuarios del GAD Municipal de Chambo ante nuevas obras.

3.4.8. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.4.8.1. Encuestas a usuarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chambo.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, de la atención recibida por parte de los funcionarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chambo.

1. ¿Qué opina usted sobre la Atención y Servicio al Cliente de la Unidad de Rentas?

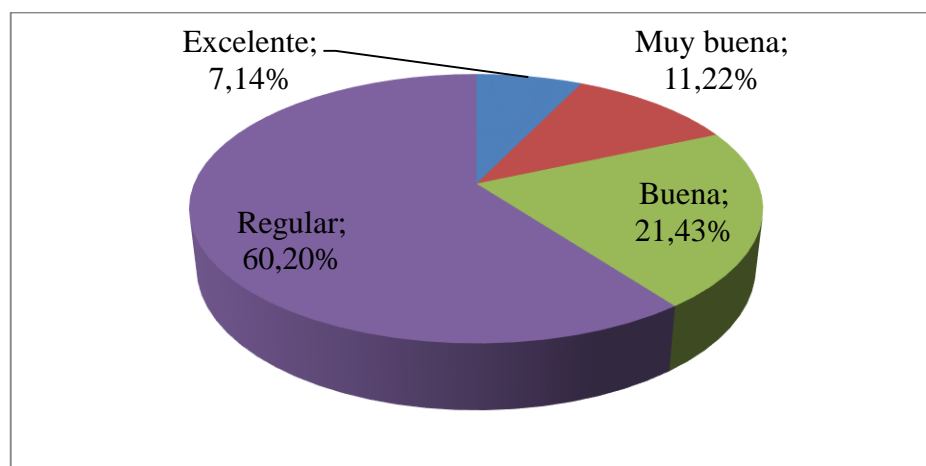
Tabla N° 2: La atención y servicio del personal de la Unidad de Rentas es

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	14	7,14%
Muy buena	22	11,22%
Buena	42	21,43%
Regular	118	60,20%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 1: La atención del personal de la Unidad de Rentas es



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de Resultados

Los encuestados respondieron en un 7,14% que la atención del personal de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo es excelente; el 11,22% señala que su satisfacción es muy buena; el 21,43% de encuestados indica que la atención es buena y el 60,20% responden que la atención es regular.

Después de aplicada la encuesta se determina que el personal de la Unidad debe mejorar la atención y servicio al cliente, por lo que se recomienda brindarles la capacitación necesaria para que de esta manera se brinde una atención de calidad.

2. ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y sugerencias por la atención brindada en la Unidad?

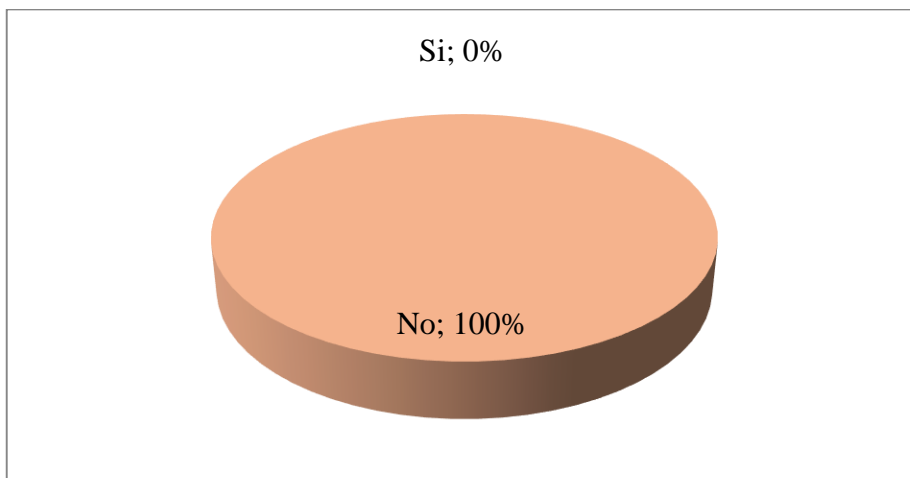
Tabla N° 3: Existe un buzón de quejas y sugerencias

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	196	100%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 2: Existe un buzón de quejas y sugerencias



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% del total de los encuestados respondió que no conoce sobre la existencia de un buzón de quejas y sugerencias para reportar la mala atención por parte del personal.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y sugerencias con el fin de mejorar la atención y servicio al cliente.

3. ¿Existe agilidad en la realización de trámites?

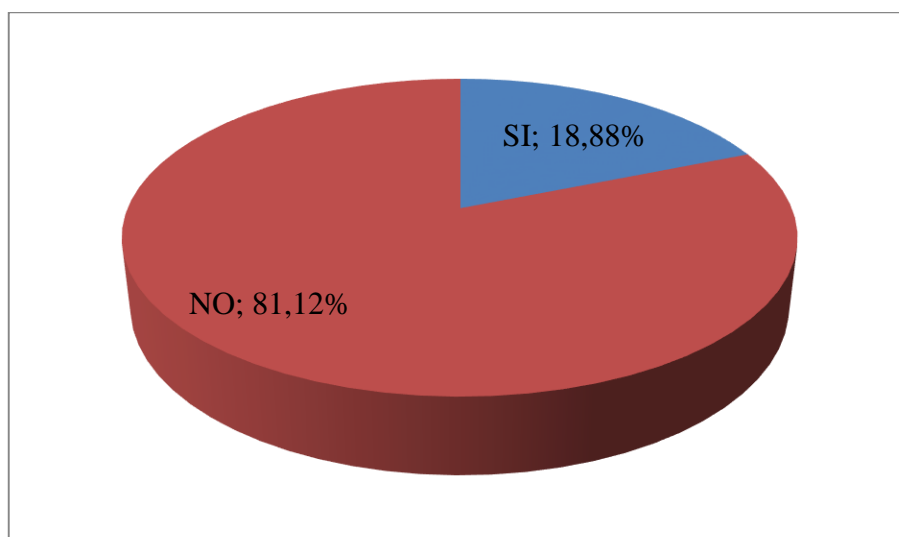
Tabla N° 4: Existe agilidad en los trámites

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	37	18,88%
NO	159	81,12%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 3: Existe agilidad en los trámites



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Luego del análisis respectivo, se desprende que de todos los encuestados el 18,88% respondió que sí existe agilidad en los trámites, mientras el 81,12% respondió que no existe agilidad en los trámites.

De los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que la mayoría de los encuestados no han recibido agilidad en los trámites por lo que se necesita agilidad en la realización de trámites con el fin de brindar un servicio de calidad.

4. ¿Conoce usted el proceso a seguir de los trámites de la Unidad de Rentas?

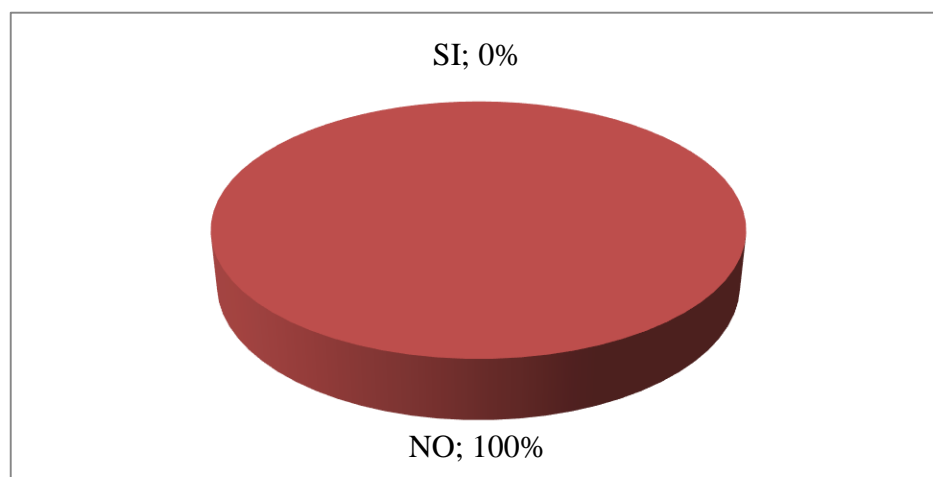
Tabla N° 5: Conoce los procesos de los trámites de la Unidad de Rentas

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	196	100%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 4: Conoce los procesos de los trámites de la Unidad de Rentas



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% del total de los encuestados respondió que no conoce sobre los procesos a seguir para la realización de los trámites de la Unidad de Rentas.

5. ¿Conoce usted la existencia de una oficina que proporcione información de los trámites que realiza el GAD Municipal de Chambo?

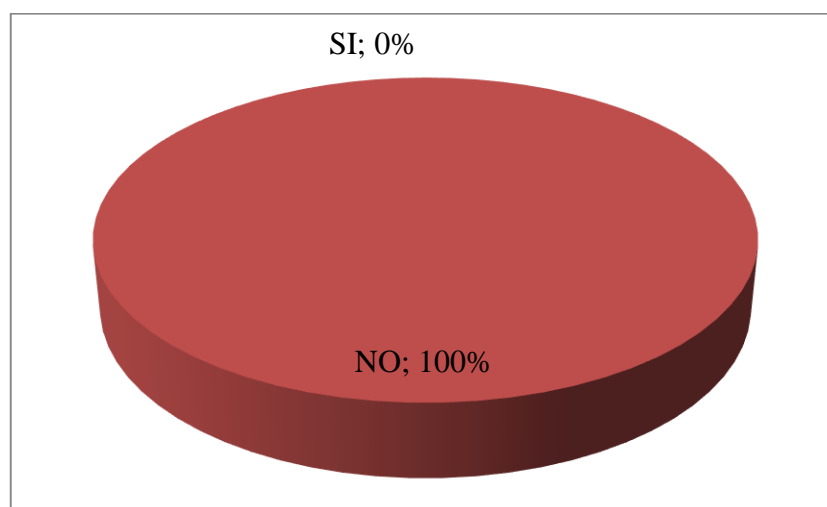
Tabla N° 6: Existe una oficina de información de los trámites

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	196	100%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 5: Existe una oficina de información de los trámites



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% del total de encuestados respondió que no conoce sobre la existencia de una oficina que proporcione información sobre los trámites que realiza el GAD Municipal de Chambo.

Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la creación de una oficina de atención al cliente para que se pueda guiar e informar a los clientes sobre los procesos a seguir en los diferentes trámites, con el fin de brindar una atención y servicio de calidad.

6. ¿La actitud del personal de la Unidad de Rentas es?

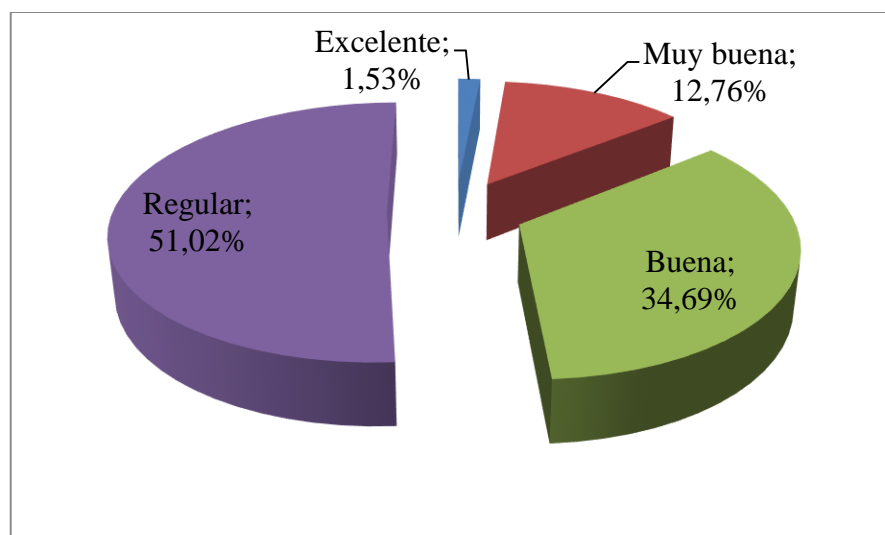
Tabla N° 7: La Actitud del personal es

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelente	3	1,53%
Muy buena	25	12,76%
Buena	68	34,69%
Regular	100	51,02%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 6: La Actitud del personal es



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Los encuestados respondieron en un 1,53% que la actitud del personal de la Unidad de Rentas es excelente; el 12,76% señala que es muy buena; el 34,69% de encuestados indica que es buena y el 51,02% nos responde que es regular.

Después de aplicada la encuesta se determina que la actitud del personal de la Unidad de Rentas debe mejorar, se recomienda brindarles la capacitación necesaria para que de esta manera se brinde una atención de calidad.

7. ¿Piensa usted que el personal de la unidad de Rentas está preparado para brindar una adecuada atención al cliente?

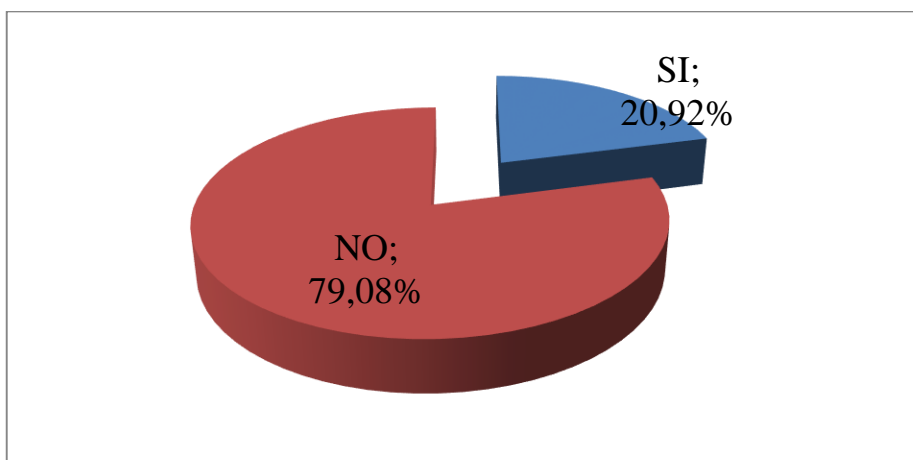
Tabla N° 8: El personal de la Unidad de Rentas está preparado

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	41	20,92%
NO	155	79,08%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 7: El personal de la Unidad de Rentas está preparado para brindar una adecuada atención.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de los encuestados el 20,92% respondió que sí el personal de la Unidad de Rentas está preparado para brindar una adecuada atención, mientras el 79,08% respondió que no.

Se determina que se debe realizar una guía de mejoras de Atención y servicio al cliente para que los funcionarios puedan brindar una atención de calidad.

8. ¿Cuándo se presenta algún problema en el trámite a realizar la solución es inmediata?

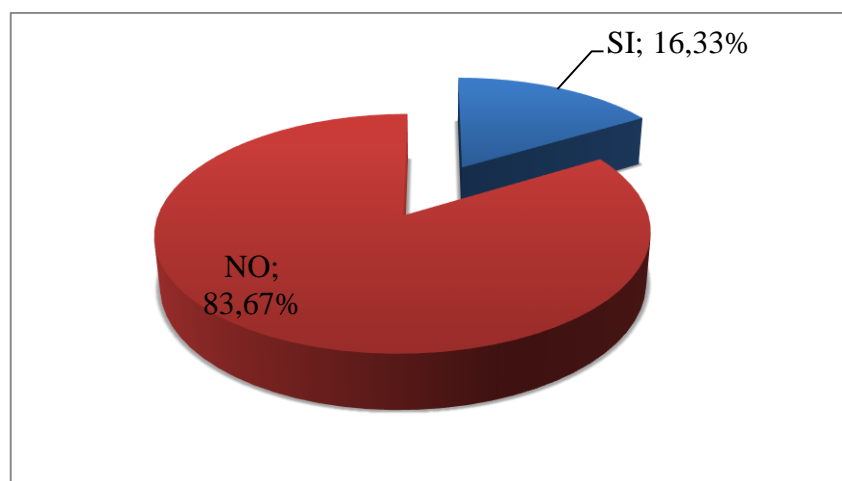
Tabla N° 9: La solución es inmediata

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	32	16,33%
NO	164	83,67%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 8: La solución es inmediata



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de los encuestados el 16,33% respondió que sí, la solución es inmediata cuando se ha presentado algún problema en los tramites, mientras el 83,67% respondió que no.

Luego de realizada la encuesta se determina que hay insatisfacción por parte de los usuarios por no dar una solución inmediata a los tramites a realizar.

9. ¿Piensa usted que existe estrategias de atención al cliente en la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo?

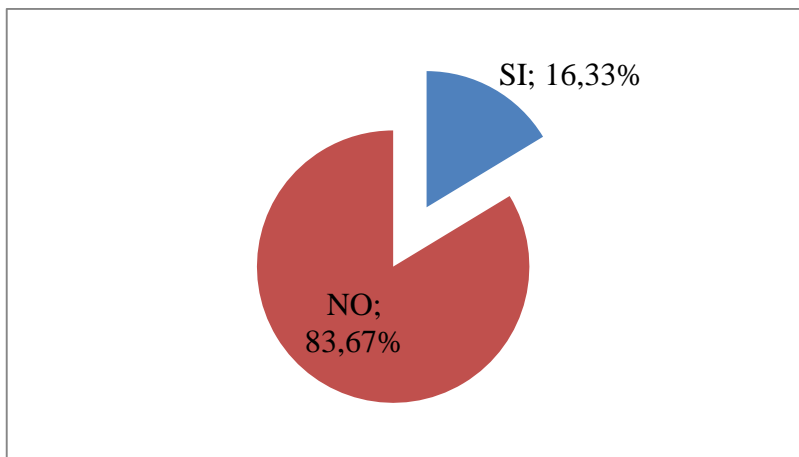
Tabla N° 10: Existe estrategias de atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	32	16,33%
NO	164	83,67%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 9: Existe estrategias de atención al cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de encuestados el 16,33% respondió que si existen estrategias para mejorar la atención al cliente en la Unidad de Rentas, mientras el 83,67% respondió que no.

Se puede notar que la mayor parte de los encuestados responden que no existen estrategias, por lo que es muy importante implementar estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

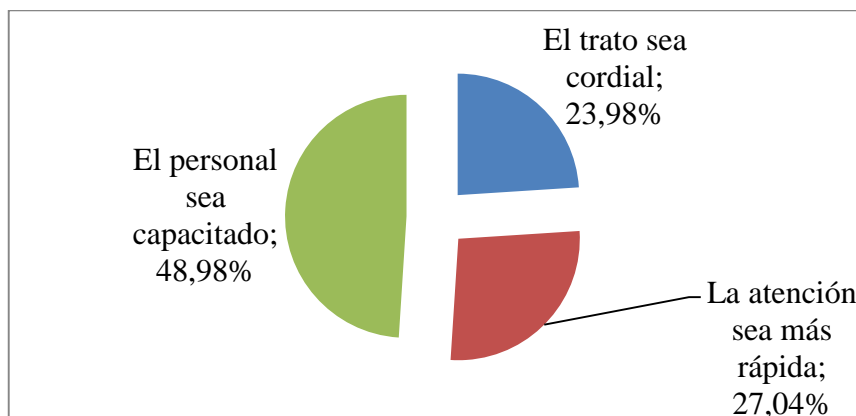
10. ¿Qué le gustaría que cambie para mejorar la atención y servicio al cliente en la unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo?

Tabla N° 11: Que debe cambiar en la Unidad de Rentas para mejorar la atención

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
El trato sea cordial	47	23,98%
La atención sea más rápida	53	27,04%
El personal sea capacitado	96	48,98%
TOTAL	196	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 10: Que debe cambiar en la Unidad de Rentas para mejorar la atención



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Después de realizar el análisis el 23,98% manifiesta que el trato debe ser cordial por parte de los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo; el 27,04% respondió que le gustaría que la atención sea más rápida y el 48,98% de los encuestados respondió que el personal debe ser capacitado.

Por lo tanto es necesario que se implemente un plan de estrategias para mejorar la atención al cliente del Departamento de Talento Humano de la ESPOCH.

3.4.8.2. Encuestas a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

Objetivo: Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente del departamento.

1. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?

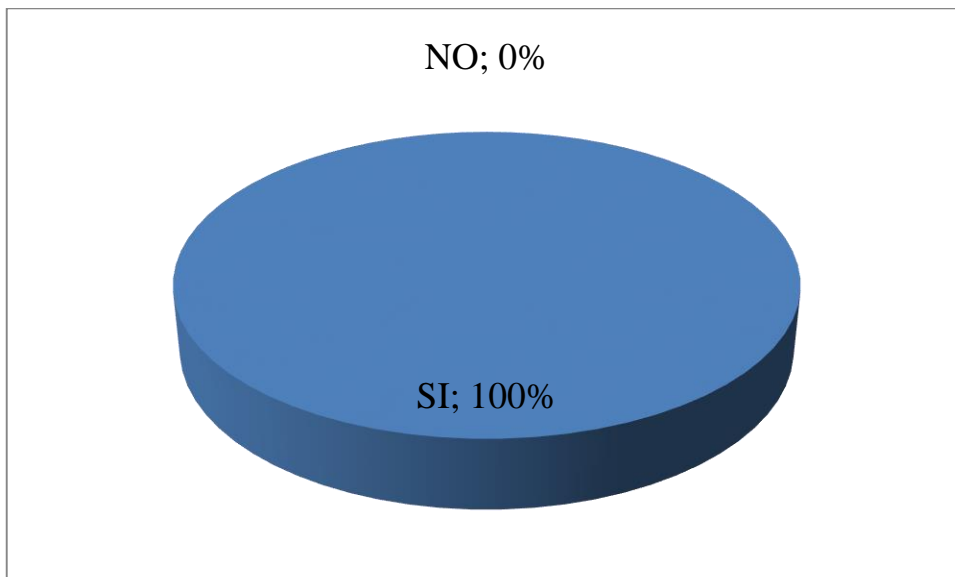
Tabla N° 12: El cliente es lo primero

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 11: El cliente es lo primero



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los encuestados respondieron que el cliente es lo primero.

Interpretando estos criterios debo manifestar que todos los funcionarios están de acuerdo en que el cliente es lo primero en la institución, por lo tanto, lo que sugiero es que se les motive para que su criterio se imponga ante cualquier otra actitud que no sea la de atender adecuadamente al cliente.

2. ¿Conoce usted a los clientes que frecuentan la Unidad?

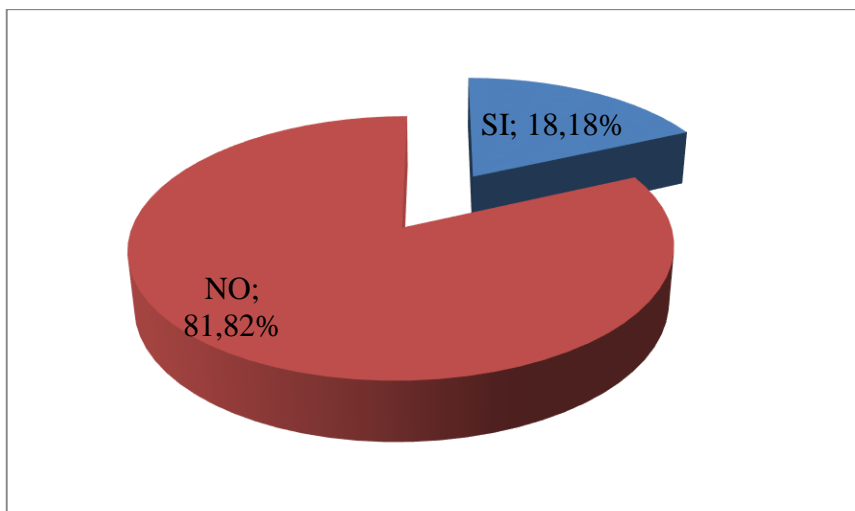
Tabla N° 13: Conoce a los clientes que frecuentan la Unidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	2	18,18%
NO	9	81,82%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 12: Conoce a los clientes que frecuentan la Unidad



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta, el 18,18% del personal respondieron que si conoce a los clientes mientras el 81,82% respondió que no los conoce.

Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes ya que ellos son la razón de ser de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

3. ¿Considera que el ambiente laboral al interior de la Unidad de Rentas es?

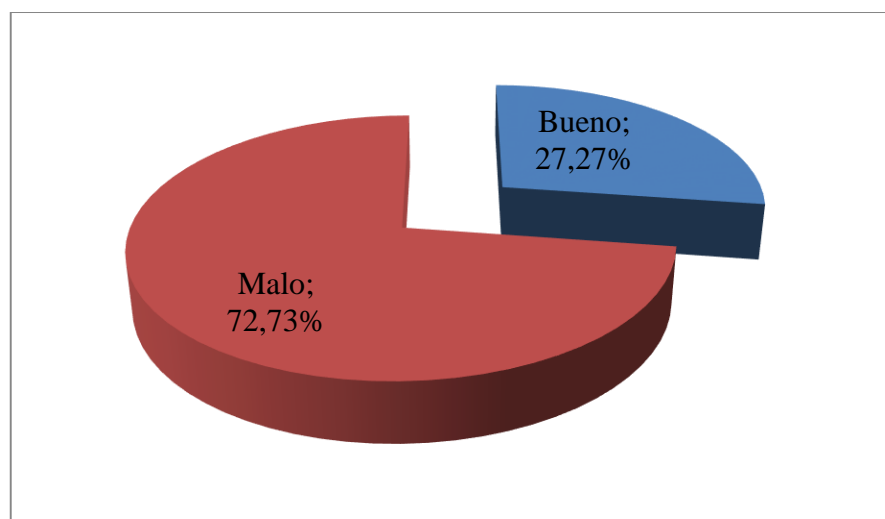
Tabla N° 14: El ambiente al interior de la Unidad de Rentas es

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Bueno	3	27,27%
Malo	8	72,73%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 13: El ambiente al interior de la Unidad de Rentas es



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de los resultados.

Del 100% de los encuestados el 27,27% opina que el ambiente laboral al interior de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo es bueno, mientras el 72,73% opina que es malo.

Como se puede analizar el porcentaje de funcionarios que opinan que el ambiente laboral es malo es mayor; por lo que sería importante realizar reuniones periódicas con el fin de que el ambiente laboral al interior mejore notablemente, ya que esto influye en el servicio que se le brinda al cliente.

4. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en la Unidad son?

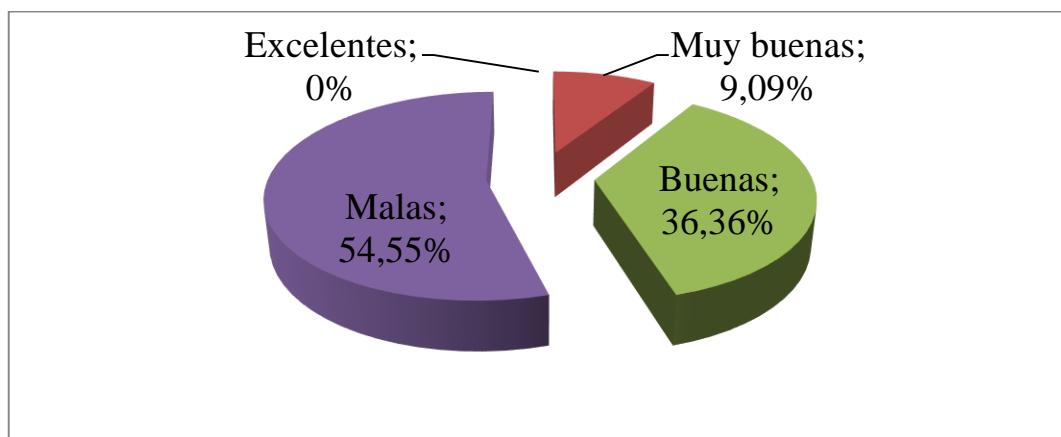
Tabla N° 15: Las relaciones interpersonales en la Unidad son

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Excelentes	0	0%
Muy buenas	1	9,09%
Buenas	4	36,36%
Malas	6	54,55%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 14: Las relaciones interpersonales en la Unidad son



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Luego de realizada la encuesta se obtuvo, un 45,45% contestó que las relaciones interpersonales al interior del departamento son malas, otro 45,45% de los encuestados respondió que son buenas, mientras que el 9,09% respondió que las relaciones interpersonales son muy buenas y el 0% respondió que las relaciones interpersonales son excelentes.

De los resultados obtenidos se puede notar que las relaciones interpersonales al interior de la Unidad están entre buenas y malas, por lo que se sugiere realizar reuniones constantes con todo el personal con el fin de incentivar el trabajo en equipo.

5. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar atención al cliente?

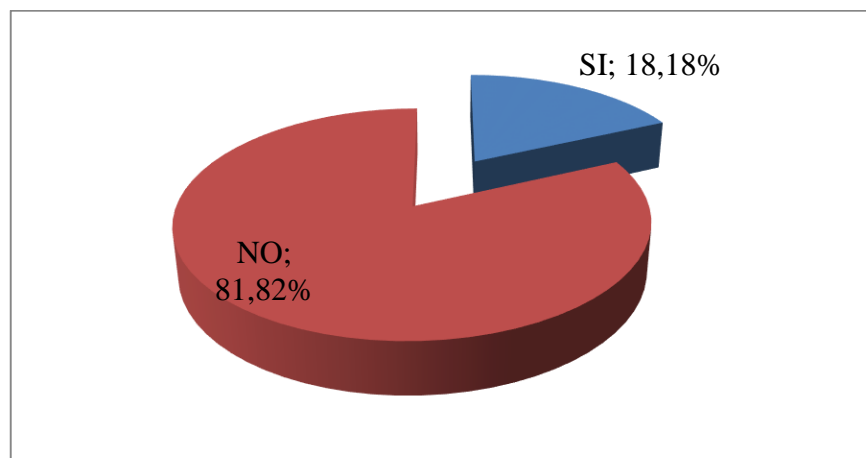
Tabla N° 16: Ha recibido capacitación para brindar atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	2	18,18%
NO	9	81,82%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 15: Ha recibido capacitación para brindar atención al cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% del total de los encuestados el 18,18% respondió que sí ha recibido capacitaciones de atención al cliente, mientras que el 81,82% respondió que no ha recibido.

Es necesaria la aplicación de una estrategia de capacitación de atención al cliente, con el objetivo de mejorar la atención y la prestación de los servicios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?

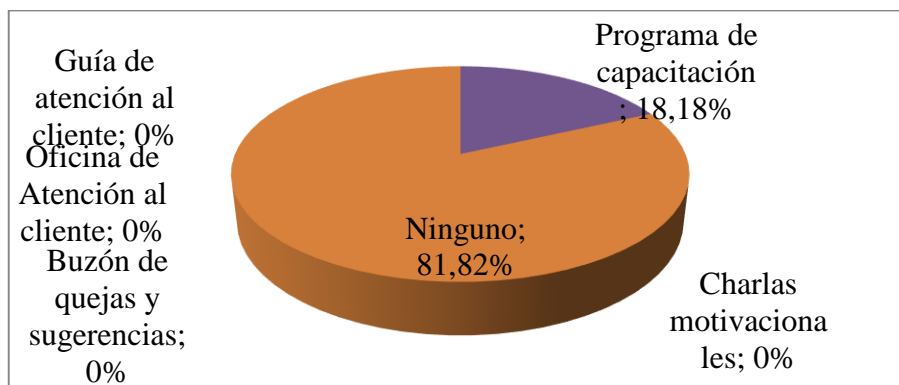
Tabla N° 17: Existen estrategias para mejorar la atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Guía de atención al cliente	0	0%
Oficina de Atención al cliente	0	0%
Buzón de quejas y sugerencias	0	0%
Programa de capacitación	2	18,18%
Charlas motivacionales	0	0%
Ninguno	9	81,82%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 16: Existen estrategias para mejorar la atención al cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados.

Del 100% de los encuestados un 0% respondió que conoce la estrategia de Guía de atención al cliente; otro 0% respondió que conocen oficina de atención al cliente; otro 0% contesta que conoce los servicios de buzón de quejas y sugerencias; el 18,18% que conoce los programas de capacitación; el 0% que conoce charlas motivacionales y el 81,82% que no conoce ninguno.

Del análisis efectuado se interpreta que la mayoría de funcionarios no conoce ninguna estrategia en servicio al cliente, por lo que se debe elaborar: una Guía de atención al cliente; un programa de capacitación al personal, implementar un buzón de quejas y sugerencias y crear una oficina de atención al cliente.

7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en la Unidad?

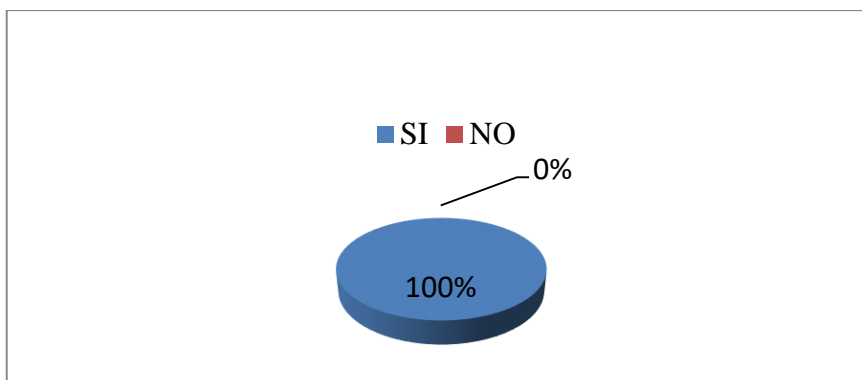
Tabla N° 18: La aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 17: La aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Luego de realizada la encuesta el 100% de los funcionarios respondieron que si mejoraría la atención al cliente.

Se puede interpretar de que la aplicación de estrategias si mejoraría la atención al cliente pero aplicando con responsabilidad las mismas y haciendo que los funcionarios cumplan a cabalidad sus actividades relacionadas con los usuarios.

8. ¿Usted estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?

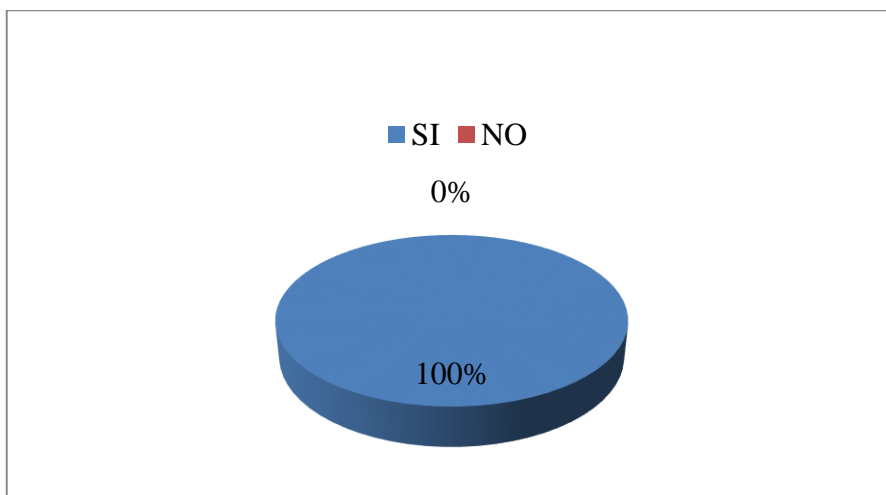
Tabla N° 19: Esta dispuesto a capacitarse en temas de atención al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 18: Esta dispuesto a capacitarse en temas de atención al cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos, demuestran que el 100% de los funcionarios, están dispuestos a capacitarse en temas de atención al cliente.

Existe la predisposición del personal para capacitarse y mejorar el trato y la atención para brindar un servicio de calidad.

9. ¿Luego de capacitarse en atención al cliente usted estaría dispuesta/o a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?

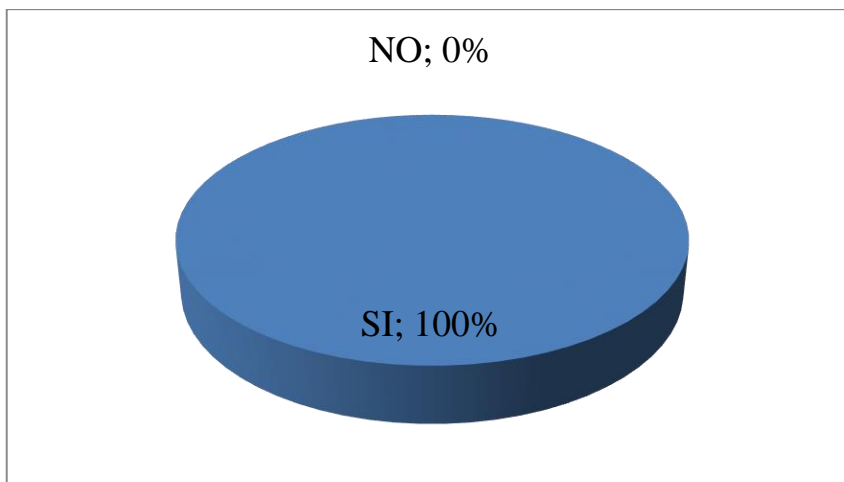
Tabla N° 20: Estaría dispuesto a un cambio de actitud

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 19: Estaría dispuesto a un cambio de actitud



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los funcionarios respondieron que están dispuestos a capacitarse en temas de atención al cliente y se comprometen a un cambio de actitud con el fin de mejorar la atención y servicio que se brinda a los usuarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene la Unidad de Rentas para el cliente?

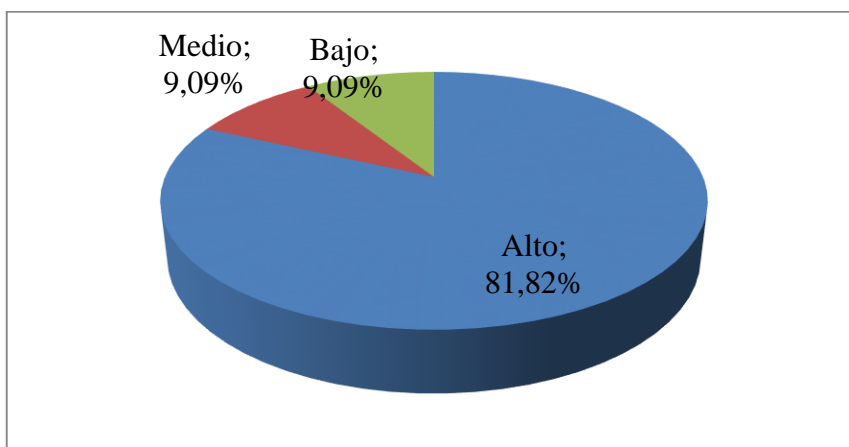
Tabla N° 21: Nivel de importancia que tiene la unidad de rentas para el cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
Alto	9	81,82%
Medio	1	9,09%
Bajo	1	9,09%
TOTAL	11	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Gráfico N° 20: Nivel de importancia que tiene la unidad de Rentas para el cliente



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Yesenia Zavala

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados el 81,82% respondió que el nivel de importancia que tiene la unidad de Rentas para el cliente es alto, un 9,09% respondió que es medio, y el otro 9,09% de clientes internos encuestados respondió que es bajo. Estos resultados demuestran que la Unidad de Rentas para los clientes es importante por lo tanto es necesario que los funcionarios tengan la actitud para cambiar con el fin de que los servicios que brindan sean de calidad.

3.5. RESULTADOS

Una vez aplicada la encuesta la misma tuvo los siguientes resultados:

3.5.1. Resultados de las encuestas a los clientes externos de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo

- Los usuarios califican la atención del personal de la Unidad de Rentas en el mayor porcentaje como regular, por lo que es necesario mejorar esta atención a través de capacitación al personal en temas de atención al cliente.
- Luego de la aplicación de la encuesta se determina que es necesaria la implementación de un buzón de quejas y sugerencias con el fin de receptar de manera confidencial el criterio de los clientes y así conocer oportunamente que es lo que pasa con el servicio que brindan los funcionarios de la Unidad de Rentas.
- De los resultados obtenidos de la encuesta se determinó que la mayoría de los encuestados responden que no existe agilidad en los trámites por lo que es necesario que los funcionarios brinden una atención adecuada y agilicen los trámites para poder satisfacer a los clientes.
- Los encuestados responden que no conocen sobre los procesos a seguir para la realización de los trámites de la Unidad de Rentas, por lo que es necesario la creación de una oficina de atención al cliente para que se pueda guiar e informar a los clientes sobre los procesos a seguir de los diferentes tramites, y así brindar una atención y servicio de calidad.
- Después de aplicada la encuesta se determina que la actitud del personal de la Unidad de Rentas es regular por lo cual se debe mejorar y para ello se recomienda brindarles la capacitación necesaria para que de esta manera se brinde una atención de calidad.
- Se determina que el personal de la Unidad de Rentas no está preparado para brindar una adecuada atención por lo que se debe realizar una Guía de Atención y servicio al cliente para que los funcionarios puedan brindar una adecuada atención.
- Luego de realizada la encuesta se determina que hay un descontento de parte de los usuarios por no dar una solución inmediata a los tramites a realizar, por lo que los usuarios constantemente se quejan.
- Se determina que no existen estrategias para mejorar la atención al cliente por lo

que es muy importante implementar estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

- Los clientes solicitan que el trato sea cordial, la atención sea más rápida y el personal sea capacitado para cuando ellos soliciten sus servicios puedan quedar satisfechos con la atención y el servicio.

3.5.2. Resultados de las encuestas a los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo

- Todos los funcionarios, consideran que el cliente debe ser el primero; por lo que se debe realizar capacitaciones en cuanto a temas de atención al cliente ya que este es el activo más importante de la institución.
- Los resultados obtenidos nos indican que el personal debería preocuparse por identificar mejor a los clientes para darles servicio de calidad.
- El mayor número de funcionarios opinan que el ambiente laboral es malo, por lo que sería importante realizar reuniones periódicas con el fin de que el ambiente laboral al interior mejore notablemente, ya que esto influye en el servicio que se le brinda al cliente.
- La mayoría de los funcionarios responden a que las relaciones interpersonales dentro de la institución son malas; por lo cual se debe a la falta de realizar su trabajo en equipo ya que la mayoría está acostumbrada a trabajar individualmente.
- Es necesaria la aplicación de una estrategia de capacitación en temas de atención y servicio al cliente, con el objetivo de mejorar principalmente la atención y la prestación de los servicios de la Unidad de Rentas, esto debido a que la mayoría de sus funcionarios responden a que no han tenido la respectiva capacitación en el área.
- Los hallazgos realizados luego de aplicada la encuesta, dan a conocer que la mayoría de los funcionarios no conocen ninguna estrategia de atención al cliente implementada en el GAD Municipal de Chambo, por lo que sería de vital importancia la implementación de diferentes estrategias para mejorar la atención y servicio al cliente.
- Es indiscutible que la aplicación de estrategias, mejoraría la atención y servicio al cliente, fortaleciendo a la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo en las actividades que cumple diariamente.

- Existe la predisposición de todo el personal de la Unidad de Rentas para capacitarse y mejorar la atención y servicio a los usuarios con un servicio de calidad y satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Todos los funcionarios de la Unidad de Rentas están dispuestos a mejorar su actitud con relación a su trabajo en la prestación de un mejor servicio a los clientes, por lo tanto se debe aprovechar por parte de la máxima autoridad esta actitud, motivando a todos y cada uno de sus funcionarios en sus labores diarias.
- Estos resultados demuestran, que el cliente valora mucho la Unidad de Rentas por esta razón se debe cambiar la actitud hacia ellos y dar una mejor atención en progreso de los servicios que brindan al usuario.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

- El diseño de estrategias mejorará la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.
- Luego del estudio realizado a la Unidad de Rentas se determinaron 4 estrategias las mismas que mejorarán la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.
- La atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo se verá afectada positivamente con la aplicación de las estrategias planteadas en la presente investigación.
- A través de la creación de la oficina de atención al cliente se mejorará notoriamente la atención ya que el usuario quedara satisfecho por la atención y el valor agregado recibido.
- El Buzón de Sugerencias se abre un espacio para que los clientes participen con sus opiniones y sugerencias para mejorar el servicio, esta es una alternativa muy importante ya que nos permite mantener comunicación confidencial entre el servidor y el usuario, por tanto si se mejorará el servicio al cliente con la aplicación de esta estrategia.
- Mediante la aplicación de la estrategia de Capacitación, el talento humano de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo estará apto para aplicar técnicas y métodos de servicio al cliente, mejorando las relaciones interpersonales e interinstitucionales, estableciendo mejoras durante la prestación del servicio.
- La estrategia de Guía de Atención al Cliente, servirá para brindar un adecuado servicio al cliente, este documento es de uso exclusivo de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo y contiene los procedimientos que se deben seguir por parte del personal hacia los usuarios.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TITULO

“PLAN DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE DE LA UNIDAD DE RENTAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Luego de analizar los hallazgos encontrados en el estudio, se sugiere implementar las siguientes estrategias como mecanismo para solucionar la problemática en torno al deficiente servicio al cliente, detectado en el GAD Municipal de Chambo.

Elaboración de una Guía de Atención al Cliente

Implementación de un Buzón de Quejas y Sugerencias

Programa de Capacitación

Creación de una oficina de Atención al Cliente

4.2.1. Plan de estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

El Plan de estrategias está basado en el diagnóstico realizado mediante encuestas al cliente interno y externo del GAD Municipal de Chambo, su objetivo es eliminar los problemas y las debilidades aprovechando al máximo las fortalezas de la unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo así mismo aprovechando las oportunidades que brinda el entorno para disminuir al máximo las amenazas que se presenten, para brindar una atención y servicio al cliente con calidad y calidez.

A continuación se definen las estrategias consideradas para mejorar la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

4.2.2. Estrategia I: Elaboración de una Guía de atención al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo

Introducción

El Gobierno actual ha venido incentivando la calidad de atención y servicio en las instituciones públicas, para lo cual ha implementado diferentes estructuras productivas en lo referente al manejo del talento humano, pero se requiere gran voluntad y tiempo para poder obtener el objetivo propuesto.

Esta Guía de atención al cliente por medio de elementos teóricos, servirá de herramienta para que los funcionarios brinden una correcta atención y por ende los usuarios reciban la atención y calidad en el servicio. Las normas que se describen forman parte de la Guía de Atención al Cliente de la Unidad de Rentas, y son de cumplimiento obligatorio para todos los funcionarios de la misma.

La Guía de atención al cliente es un instrumento de uso obligatorio para los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo, pues con esta herramienta se espera un mejoramiento continuo en la prestación de los servicios que se brindan y el aseguramiento de la satisfacción de los clientes. La especialización del personal en atención y servicio al cliente es una de las estrategias más importantes en el tratamiento y solución de las necesidades, problemas o inquietudes de los clientes, esta visión es la nueva orientación de la Unidad hacia el personal que labora en el mismo.

Objetivo General

- Guiar a los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo, a una correcta aplicación de las normas de conducta, valores, principios y reglamentos orientados hacia una adecuada atención y servicio al cliente.

Objetivos específicos

- Concientizar al personal acerca del trato que se le debe brindar al cliente.
- Facilitar a los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo, bases teóricas en el correcto trato al cliente.

Guía de Atención al cliente

La presente Guía garantizará una correcta atención a los clientes que diariamente requieren los servicios de la Unidad.

La Guía de Atención al Cliente espera desarrollar una cultura organizacional de relaciones interpersonales de mayor calidad, que tenga como resultado la creación de un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción en todos los usuarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Perfil de la Unidad de Rentas

Los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo, deben caracterizarse por mostrar una actitud cordial, amable, educada, y respetuosa deben desenvolverse con fluidez para que generen confianza y de esta manera los usuarios se sientan satisfechos de la atención y servicio recibido.

Principios fundamentales que sustentan una correcta atención

La correcta atención a los usuarios del GAD Municipal de Chambo, a través del diálogo y una atención esmerada genera confianza, de ahí es importante entender las necesidades básicas de ellos.

Necesidades básicas del cliente

- **Necesidad de ser bien recibido:** El cliente necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted. No recibir al usuario como extraño.
- **Necesidad de sentirse importante:** A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el usuario se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.
- **Necesidad de comodidad:** Las personas necesitan armonía y comodidad física también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.
- **Necesidad de ser comprendido:** Interpretar bien lo que el usuario desea.

Clientes y situaciones difíciles

Para establecer un clima adecuado para la solución de situaciones difíciles, debemos considerar las características personales, que están en la base de la queja concreta formulada por el cliente.

Hay distintos tipos de clientes:

- **Silencioso:** Callado y reservado.

Táctica a seguir: Hacerle hablar, iniciando nosotros la conversación, con preguntas de respuesta amplia, no con monosílabos.

Error a evitar: Interrumpirle una vez que ha comenzado a hablar.

- **Reflexivo:** Lento en palabras y movimientos

Táctica a seguir: Ayudarle a pensar, actuar como motor suavizándole los obstáculos para que pueda hablar.

Error a evitar: Presionarle, hacer que tome rápidamente una decisión

- **Desorientados:** Desconoce nuestra función, la de los productos, etc.

Táctica a seguir: Darle el máximo de información de manera sencilla, que pueda entenderlo claramente.

Error a evitar: Hacerle preguntas sobre lo que desconoce puede hacerle sentir humillado.

- **Indeciso:** Carente de iniciativa, incapaz de tomar una decisión.

Táctica a seguir: Tomar la iniciativa por él pero de forma sutil, que no lo parezca.

Error a evitar: Duda o indiferencia por nuestra parte.

- **Discutidor:** Brusco, sarcástico, con tono de voz alto.

Táctica a seguir: No entrar en la discusión, no llevarle la contraria y aguantar los intentos de embestirnos mediante autocontrol.

Error a evitar: Caer en la tentación de entrar al trapo, hecho que puede acabar con enfrentamientos personales.

- **Distraído:** Dificil concentración, salvo en temas de su máximo interés.

Táctica a seguir: Centrar la conversación en el asunto concreto que le interesa, para captar su atención.

Error a evitar: Distracción o falta de interés.

- **Nervioso:** Persona impaciente, inquieta.

Táctica a seguir: Relajarla, moviéndonos y hablando diligentemente, con rapidez que vea que valoramos su prisa.

Error a evitar: Contagiarnos de su prisa y para ahorrar tiempo darle parte de la información.

- **Hablador:** Persona charlatana, le gusta hablar de cosas aunque no sea el asunto en cuestión.

Táctica a seguir: Dejarle hablar, tratando de traerle el tema que nos ocupa.

Error a evitar: Darle pie para seguir una conversación que nos alejará del tema.

- **Importante:** Importancia derivada de su estatus económico o social.

Táctica a seguir: Escucharle con gran atención y deferencia, tratarle con corrección y tacto, y si es preciso, mostrar un ápice de admiración.

Error a evitar: Contradecirle directamente.

- **Realista:** Persona que ni pierde el tiempo no quiere perderlo.

Táctica a seguir: Darle información de manera precisa y concreta y actuar como asesor.

Error a evitar: No responder a sus preguntas por falta de información técnica o por distracción.

Actitudes Positivas hacia los clientes

Cortesía

El cliente percibe el siguiente mensaje: porque me interesa usted, intentare siempre tratarle con respeto y cortesía.

- **Contacto Visual:** No hay nada más molesto que estar hablando con una persona que esta con la mirada perdida en no se sabe dónde o que no para de mover sus papeles o girar su cuerpo a derecha e izquierda sin “prestar atención”; el mensaje es “le estoy viendo, le conozco como persona”.
- **Sonrisa:** Acompaña al contacto visual, no un rictus forzado sino una sonrisa sincera. No debemos tener ningún inconveniente en mirar a la persona más importante para la empresa y sonreírle. Con frecuencia si nuestro cliente nos ve sonreírle nos responderá amablemente.
- **Rapidez en Atender:** No siempre es posible atender inmediatamente a todos los clientes, pero debemos considerar que habitualmente todos apreciamos un servicio rápido, por ello si no es posible y debemos aplazar una respuesta, debemos mostrar un signo de cortesía mediante una disculpa.
- **Muchas Gracias:** Son las palabras más eficaces, en términos de motivación, en el momento de la despedida.

Reglas de cortesía

A continuación se describen algunas de las reglas que los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo deben considerar en la atención al cliente:

- **Salude al cliente:** En el momento de interactuar con el cliente, debe llevar la iniciativa con el saludo. Sonría y diga, de acuerdo con la hora del día: “Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”.
- **Identifíquese:** Luego del saludo, diga su nombre con claridad, en caso de que el usuario no le conozca a usted.
- **Ofrezca su ayuda de inmediato:** Con el afán de agradar al cliente puede decir la siguiente frase “¿En qué le puedo servir? También, “¿En qué le puedo servir hoy?”, la cual deja la sensación de que reconoció al cliente y que él ya estuvo ahí antes.
- **Use el nombre del cliente:** Si ya lo conocía o lo identificó, emplee su nombre cuando haya confianza y si no, el título profesional y su nombre, tanta veces pueda, pero sin abusar.
- **Use frases que demuestren su cortesía y despídase agradeciendo:** Los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo, deben tener la iniciativa de despedirse, pronuncie frases como “con mucho gusto”, “es un placer”, “no hay de qué”, y expresar “muchas gracias” la despedida continúa siendo un recurso ganador en el mundo del servicio al cliente.

Equidad

Debemos comunicar porque Usted es importante para mí, le tratare siempre con esmerada profesionalidad, sin prejuicios ni favoritismos.

La expectativa de los clientes sobre este tema se puede resumir en dos puntos:

- Que no haya favoritismos ni prejuicios.
- Tratar a los clientes con imparcialidad y objetividad.
- No atrincherarse en normas de procedimientos.

Por su puesto son necesarias y cada empresa tiene normas a las que debemos ajustarnos, pero siempre debemos estar abiertos a satisfacer las necesidades del cliente y, en ocasiones, no debemos tener miedo a tomar una decisión que no se ajuste estrictamente a la pauta marcada.

Aptitudes del personal de acogida

Las personas que tienen la responsabilidad de atender al cliente, ya sea en persona o telefónicamente requieren una serie de características personales: (Paz Couso, 2010)

- **Formalidad:** se refiere a la seriedad derivada de la honestidad en la forma de actuar.
- **Iniciativa:** Implica dinamismo y rápida capacidad de respuesta, no pasividad.
- **Ambición:** La ambición es una cualidad positiva en las personas, entendida como deseo de mejorar y superarse a uno mismo. Un deseo desmedido de crecer se convierte en avaricia sería el extremo negativo.
- **Autodominio:** autodisciplina tanto en el terreno afectivo no dejarse llevar por un arrebatado de euforia o mal genio, como en la capacidad de auto organización, dominarse a uno mismo.
- **Interés:** Estar siempre orientado hacia el cliente y tener disposición de servicio lo que significa no sentirnos menospreciados por ponernos a su servicio y hacer lo que sea necesario, dentro de la tarea o puesto concreto que desempeñamos, por satisfacer sus demandas.
- **Don de Gentes:** capacidad para establecer relaciones cálidas y afectuosas con los demás.
- **Colaboración:** capacidad para el trabajo en equipo. El alcanzar el éxito con el cliente dependerá en muchas ocasiones no solo de nosotros, sino de la suma de los esfuerzos de muchas personas que pertenecen a la misma empresa. Debemos sentirnos parte de un sistema que todos trabajamos para conseguir un único objetivo: satisfacer al cliente.
- **Enfoque positivo:** ver el vaso medio lleno o la capacidad para ver la parte positiva de las cosas; ser capaz de auto motivarse y de impulsar a otros.
- **Observación:** Habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles.
- **Habilidad analítica:** Ser capaz de descomponer un problema en partes, analizar cada una de ellas y dar una solución global.
- **Imaginación:** capacidad de generar ideas, de ofrecer alternativas.
- **Recursos:** ingenio y habilidad para salir airoso de las situaciones comprometidas. Cuando parece que no hay solución viable o que la solución que ofrecemos no parece convencer al cliente ingeniar para sacar un conejo de la chistera.

- **Aspecto externo:** especialmente importante en la atención presencial, no solo cuidar el aspecto personal sino también el entorno, con arreglo a la actividad.

Comunicación

Transmitimos el siguiente mensaje porque usted me interesa escuchare siempre lo que tenga que decirme y le mantendré debidamente informada.

La comunicación es el conjunto de acciones o comportamientos que producen un intercambio de significado. Una buena comunicación es vital para transmitir interés por el cliente. El sistema más usado para comunicarnos es el lenguaje oral, aunque la comunicación cara a cara siempre va acompañada del lenguaje corporal y gestual.

Lenguaje corporal

Algunos de los elementos del lenguaje corporal son:

Naturalidad: Al momento de interactuar con el usuario, actúe con naturalidad, sin poses extrañas que le hagan sentir mal.

El contacto visual, fije la mirada directo al rostro, mire a los ojos esto demuestra decisión, sinceridad y valentía.

Al momento de hablar no se muerda ni humedezca los labios con la lengua, son muestras de timidez, inseguridad, tensión e indecisión.

Al sentarse no cruce las piernas, mantenga ambos pies sobre el piso, las manos sobre las rodillas o escritorio e inclínese ligeramente hacia delante demuestra seguridad en sí mismo, mantener las piernas cruzadas y balancear una de ellas sugiere nerviosismo o impaciencia, timidez, temor.

La voz dice mucho de la personalidad, utilice un tono moderado y uniforme, sin titubear, demuestra seguridad en sí mismo. Una voz vacilante es sinónimo de inseguridad y timidez revela que la persona no domina el tema sobre el cual está hablando. Un tono moderado y uniforme revela seguridad y dominio de lo expresado se logra más impacto y firmeza.

Controle las manos en todo momento debe mantenerlas visibles no ocultarlas debajo de las piernas, detrás de un bolso, entre la bolsa o dentro del saco, sugiere timidez, falsedad y temor.

Escuchar

El aprender a escuchar es una parte fundamental de la comunicación, porque existe fluidez en la comunicación.

Al instante de interactuar con el cliente evite lo siguiente:

- No interrumpa y no se distraiga.
- Oiga con cuidado las principales ideas.
- Dar señales de retroalimentación, escuchamos y entendemos su mensaje.
- Observe a la otra persona cuando le habla.
- Inclínese hacia la persona que le habla.
- Demuestre que está profundamente interesado (a).
- Haga preguntas.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Confianza

Es necesario crear un ambiente de confianza cuando esté atendiendo al usuario, para ello se debe considerar lo siguiente:

- Hable directo y mirándole el rostro.
- No trate de tú si no conoce al cliente. Cuando se dirija hacia él háblele de usted.
- Muéstrese humano y sensible.
- No interrumpa, deje que el cliente hable primero.
- Escuche con cuidado, no se distraiga.
- Sonría: Una sonrisa transmite confianza.
- Hable con términos y vocablos simples.
- Hable lo necesario.
- Hable ordenadamente, tenga un principio, un desarrollo y un final.
- Convicción: Su actitud corporal y tono de voz deben ser convincentes.

Frases que se deben evitar en la comunicación.

- ¿Entiende?
- ¿Pero es que no ha leído el documento, señor?
- ¿Y qué esperaba?
- A mí no me pregunte por qué. Eso es lo que dice el reglamento.
- Él está ocupado resolviendo un asunto importante. Recuerde, nada es más importante que el usuario.
- Es que yo no me encargo de eso. Lo siento.
- Eso nada tiene que ver conmigo. Es en otro lado.
- Espere un momento. Tengo una llamada. El usuario presencial, es primero que el teléfono.
- Estoy muy ocupado en este momento.
- Explíquese bien, porque no lo entiendo.
- La persona responsable de eso está enferma. ¿Podría volver otro día?
- No sea impaciente, por favor.
- No tengo idea, mejor pregúntele a otro compañero.
- Perdone, pero si no me explica cómo se debe, yo no puedo atenderlo.
- Pero, ¿no leyó las instrucciones?
- Ya le contesté eso.
- Evite la excesiva confianza con los usuarios, proporcione siempre un trato profesional. Nunca use frases como: sí corazón, ¡yo le dejo el mensaje!, ¡No, mi amor, eso era antes! ¡Bueno, mi reina, con mucho gusto!

La técnica de preguntas.

Toda conversación es un intercambio de preguntas y respuestas, por lo tanto es necesario dominar la técnica de preguntas. Se usará esta técnica que consta de tres tipos de preguntas:

- **Abierta**

Preguntas fáciles como por ejemplo: ¿Qué se le ofrece? o ¿En qué le puedo ayudar? ¿Está contento cómo lo atendieron? , generan confianza en el cliente.

- **Pregunta con Pregunta**

Se deben usar con cuidado, a muchas personas no les gusta que les devuelvan preguntas con otra pregunta. Evita discusiones, aclara conceptos y mantiene control. Ejemplo: ¿Cuándo puedo recoger el certificado? Respuesta ¿Para cuándo lo necesita?

- **Directa o Cerrada**

Generalmente la respuesta es sí o no, le acerca a áreas de mutuo acuerdo, le ayuda a convencer al usuario de sus objetivos, ejemplos: ¿Tiene cita con el director?, ¿Lo llamo a las 9H30, para verificar la cita con el director?

Imagen

La imagen del personal de una empresa, se construye por medio de relaciones de largo plazo con el público que se relaciona, sean usuarios, amigos, familiares, proveedores, compañeros, gobierno, diversos grupos de opinión y de presión. La imagen no sólo se trata de un logotipo y algunas actividades de relaciones públicas, se trata de relaciones personales y productos con atención y servicio al cliente de calidad.

Primera impresión

La primera impresión es un proceso de percepción de una persona a otra, que transcurre en muy poco tiempo. Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.

Componentes de la primera impresión

Apariencia

La apariencia tiene que ver con los rasgos físicos, apariencia personal, expresiones, tacto y movimientos del cuerpo.

La voz.

Es una fuente de información en todo contacto con el cliente se convierte en la fuente de información, con la que se tratarán de cubrir las lagunas que aporta lo visual.

Características

- Rapidez
- Volumen: tono
- Calidad o timbre
- Articulación o dicción

Entorno del lugar de trabajo y organización personal

- Tenga el área de trabajo limpia y ordenada.
- Muéstrese ordenado y organizado.
- Tenga a mano lo que necesita para hacer su trabajo.

Cómo proyectarse exitoso

Al proyectarnos exitosamente al usuario, le generamos confianza para ello se debe:

- Proyectar una imagen positiva, lo primero que ve el cliente es nuestra apariencia.
- Si la apariencia no es aceptada, el servicio que prestamos tampoco lo será.
- Al atender a un usuario se está proyectando la imagen de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.
- El impacto que se transmita al cliente puede significar la diferencia entre una percepción de calidad y una de servicio deficiente.
- Los usuarios, en un principio tendrán una impresión de lo que vean externamente, lo cual abarca su higiene personal, su apariencia, su presentación personal, sus modales, su forma de caminar, cómo sonríe e incluso, entre otros aspectos, cómo da la mano.
- Cuide su higiene personal, desde su cabello y la forma en que lo peina, así como el estar bien rasurado o con una barba bien cuidada, si es hombre, y usar un maquillaje discreto, en caso de las mujeres. Los colores y cortes de cabello, también deben ser discretos.
- Tenga especial cuidado con su rostro. El 90% de la atención del usuario se dirigirá a su rostro. Procure que su expresión facial y su arreglo personal sean correctos y oportunos.

- Cuide sus manos y uñas. Por la imagen, las manos, dedos y uñas, también deben lucir limpias y cuidadosas. Las uñas en las mujeres no deben de estar a medio pintar.
- Recuerde que el impacto que logra, no sólo le llega al usuario por sus ojos, sino por los otros sentidos. Sea consciente de ello.
- Cuide mucho su aliento. Un descuido en esa área puede ser desagradable a su interlocutor.

La actitud

El cliente dispone de una serie de señales claras que determinan, con absoluta precisión, cuáles son las verdaderas actitudes del personal que lo atiende y con base en ellas miden la calidad del servicio al usuario que reciben.

Las actitudes están relacionadas con las motivaciones y la forma en que se relacionan los funcionarios de la Unidad de Rentas con los usuarios. Existen dos tipos de motivaciones:

- **Motivación Positiva:**

Es cuando las personas hacen las cosas convencidas de que deben hacerlas por su bien y el bien de los demás, desean quedar bien.

- **Motivación Negativa**

Es cuando las personas hacen las cosas por temor, pueden presentarse por intimidación o manipulación.

Actitudes adecuadas en atención al usuario

- **Mentalidad triunfadora**

El aspecto más importante en la psicología de la motivación está en la mentalidad con que se enfrenta la vida.

- **El poder de la actitud positiva**

Toda victoria es obtenida antes de que empiece la batalla.

- **Enfrente la adversidad**

Busque oportunidades en los obstáculos.

- **Tenga un propósito**

Trabaje pensando en la meta laboral y personal. Alcance sus sueños y metas, piense en ganar.

- **Haga sacrificios**

Para lograr algo, siempre hay algo que sacrificar.

- **Adáptese, diga sí al cambio**

No vea para atrás, porque lo alcanzan. Para lograr grandes cosas, debe empezar por hacer las pequeñas primero bien.

- **Nutra su imagen**

Cultive su auto-confianza, la preparación evita la presión, porque construye confianza. Tenga fe.

- **Confidencialidad**

Debe salvaguardar en todo momento la discreción laboral, es decir, que toda información relacionada con el usuario, no puede ser divulgada a ningún nivel.

Técnicas ganadoras en la atención al usuario

Estas son algunas técnicas de cómo recibir y atender a los usuarios.

- **Sonría primero.**

Si sonrío a alguien primero, generalmente le devolverán la sonrisa. Si sonrío, es probable que, el usuario también tienda a sonreír. Muestre una sonrisa real, no finja, porque el usuario se dará cuenta fácilmente.

- **Dé la Mano con Seguridad y Calidez.**

No en toda ocasión se tiene la oportunidad de saludar brindando la mano al cliente, se debe aprovechar las pocas oportunidades que se presentan porque proyecta a la persona como cálida y segura de sí misma.

A continuación, instrucciones de cómo se debe realizar ese acto, que parece tan sencillo, es tan importante en la atención al cliente.

- **Ofrezca la mano.**

No tiene que esperar a que el cliente lleve la iniciativa, debe proyectarse como un funcionario cálido, y ofrecer la mano denota seguridad.

- **Dé la mano a hombres y mujeres.**

Sea hombre o mujer, ofrezca su mano a cliente de uno u otro sexo. Evite el uso del beso, incluso entre mujeres. Si hay mujeres y hombres, salude primero a las mujeres y luego en orden de edad, primero a los de mayor edad.

- **No retire la mano demasiado pronto.**

Una mano que se retira muy rápido, proyecta inseguridad o antipatía. Una mano que se queda mucho tiempo estrechada, también puede ser mal interpretada, su sentido común, le marcará el tiempo.

- **Apréndase y use el nombre del cliente**

Para cualquier persona, la palabra que más le llama la atención es su nombre. Así de importante es la relación emocional del ser humano con su nombre, esa información es

muy útil a la hora de proyectar ante el usuario esa calidad de servicio que se quiere ofrecer.

Cómo comportarse con un cliente “difícil”

Aunque no se quiera, tarde o temprano, puede pasar, y se tendrá que atender a un docente, empleado o trabajador que esté disgustado o que, por alguna condición personal, podría considerarse “difícil”, a continuación, algunos consejos prácticos:

- Mantenga la calma, no lo tome como algo “personal”, deje que el cliente se desahogue, pero póngale atención y muéstrese interesado.
- El cliente podría haber llegado ya disgustado por alguna otra razón, demuestre su profesionalismo, manténgase calmado y tranquilo ante esta situación.
- Escuche al cliente, déjelo que se exprese, no lo interrumpa, al dejarlo hablar generalmente se calma, es como una “válvula de escape”.
- Escúchelo y trate de comprender bien cuál es el problema. Concéntrese en entender cuál es la causa que provocó el disgusto.
- No eche la culpa al desconocimiento, algún compañero o proceso, aunque no sea totalmente culpa de la Unidad de Rentas el malestar que el cliente exhibe. Es más conveniente intentar calmarlo, sin provocar que se sienta “culpable”.
- Use frases como “lo comprendo”, “qué pena”, “claro que sí”, “disculpe”. Esas frases calman a la persona, pues demuestran que está consciente del malestar que está manifestando y de su causa.
- No intente ganar una discusión: intente ganar un cliente recuerde que una “discusión” ganada a un usuario es, de todos modos, una “discusión perdida”. Si se quiere “ganar” la discusión, no se meta en ella.

Relaciones humanas

- Relaciones humanas son el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano, en la sociedad, o en su trabajo. Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en equipo, con el propósito de satisfacer los objetivos de los usuarios y las necesidades personales.

Factores positivos de las Relaciones humanas

Los factores positivos de la Relaciones humanas, entre otros son:

- **Apertura.-** Ser conscientes de las diferencias entre los puntos de vista de los demás, debido a su edad, sexo, educación, cultura, valores, entre otros. Mantener la propia opinión frente a las diferentes necesidades del usuario sin herir su sensibilidad.
- **Sensibilidad:** es la capacidad de entender el contenido lógico y emotivo de las ideas y opiniones de otros.
- **Sociabilidad:** comprender y aceptar la naturaleza y estructura de la sociedad a la que pertenecemos.
- **Respeto a la Autoridad:** reconocer y respetar la jerarquía de mandos, responsabilidad, autoridad y estatus de las personas en el departamento de la que formamos parte.
- **Adaptación:** prever, aceptar y respaldar las medidas que toma el directivo ante determinadas situaciones.
- **Objetividad:** comprender que establecer buenas relaciones humanas no necesariamente implica hacer feliz a todos.

Responsables

Todos los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

4.2.3. Estrategia II: Programa de capacitación en atención al cliente al personal de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Introducción

Uno de los pilares fundamentales para lograr el progreso del país es la capacitación y formación de su capital humano. Esta situación adquiere especial relevancia en momentos en los que el gobierno nacional se encuentra implementando profundas transformaciones en las estructuras productivas, económicas y sociales enfocadas en gran medida en alcanzar el desarrollo así como para afrontar con éxito los retos de la participación del Ecuador en los mercados regionales e internacionales que exigen la certificación y acreditación de todos los procesos que se ejecutan en los diferentes ámbitos de la economía, incluyendo al sector público.

El esfuerzo del gobierno se orienta hacia dos acciones concretas: dotar de infraestructura adecuada para la prestación de los servicios públicos y acrecentar las capacidades de las y los servidores públicos cumpliendo de esta forma con el objetivo de crear una masa crítica de funcionarios altamente capacitados para brindar a la sociedad los bienes y servicios públicos con calidad y calidez.

Alcance

El presente programa de capacitación está dirigido al personal de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Fines del programa de capacitación

El propósito del programa de capacitación es el mejoramiento de la atención y servicio al cliente, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a mejorar la actitud y conocimiento del talento humano de la Unidad de Rentas orientado a brindar atención de calidad y, con ello alcanzar la satisfacción de sus usuarios.

Objetivos del programa de capacitación

Objetivo General

- ✓ Capacitar al personal para una adecuada atención y servicio al cliente de la unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Objetivos Específicos

- Contribuir a la solución de los problemas.
- Lograr excelencia y efectividad para responder a las necesidades de los usuarios con niveles de eficiencia y eficacia.
- Garantizar el mutuo respeto en un clima laboral sin discriminación.

Meta

Capacitar al 100% a los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Organización y Ejecución de Eventos

El detalle de los eventos programados de conferencias a realizarse, se lo realizó en función de la detección de necesidades de capacitación mediante las encuestas realizadas, conforme se presenta a continuación.

Tabla N° 22: Programa de Capacitación

FECHA	DURACIÓN	TEMAS	SUB TEMAS	N° DE PERSONAS	COSTO TOTAL
20/04/2015	8 horas	Estrategias de Servicio al Cliente	Importancia del Cliente	4	\$200.00
			Paradigmas de servicio al Cliente		
			La comunicación con el Cliente		
			Estrategias de satisfacción al cliente		
20/08/2015	8 horas	Servicio y atención al cliente	Importancia de atención y servicio al cliente	4	\$240.00
			Tipos de atención y servicio al cliente		
			Identificación de necesidades del cliente		
			Elementos del servicio al cliente		
			Principios y valores del servicio al cliente		
20/12/2015	8 horas	Técnicas de manejo de clientes	Introducción	4	\$200.00
			Tipos de clientes		
			Técnicas de manejo de clientes		

4.2.4. Estrategia III: Buzón de quejas y sugerencias de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Introducción

Es de vital importancia mantener la comunicación entre los clientes y los funcionarios de la Unidad de Rentas, para ello se deberán disponer de mecanismos de evaluación del procedimiento de prestación de los servicios, con el afán de obtener información para el mejoramiento de la atención al usuario.

El presente trabajo, tiene el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios que brinda la Unidad de Rentas, se considera importante la implementación de un “Buzón de Quejas y Sugerencias”, como mecanismo de recepción de inquietudes por parte de los usuarios, referente a la atención y servicio que fue proporcionado por algún funcionario.

Los procedimientos de prestación de servicios se ven dificultados por diversos problemas que se presentan durante los mismos, provocando problemas de insatisfacción al usuario, por tanto resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción de los mismos.

Objetivo:

- ✓ Receptar quejas y sugerencias de los usuarios, respecto a la atención y servicio recibido por parte de los funcionarios de la Unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo.

Reglas para formular quejas y sugerencias.

- La queja o sugerencia debe orientarse al área donde se recibió la atención y/o servicio.
- La formulación de la queja y/o sugerencia se debe realizar sin ofender la integridad moral de los funcionarios del departamento.
- Se debe escribir con letra legible.
- La respuesta a su petición se realizará en un periodo de tiempo máximo de 15 días a partir de la presentación de su queja o sugerencia.

Responsable:

Funcionario de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo designado por el jefe inmediato para el manejo de las quejas y sugerencias.

Competencias asignadas al funcionario de la Unidad de Rentas, para un adecuado manejo de la información recibida en el buzón de quejas y sugerencias.

- Inspeccionar y revisar el buzón de quejas y sugerencias con el fin de solucionar el problema que se presentó durante el proceso de atención al cliente.
- Clasifica, agrupa, tabula, y realiza un seguimiento a las quejas y sugerencias realizadas por el usuario con el fin de mejorar la atención al cliente.
- Brindar solución a las quejas y sugerencias en un periodo de quince (15) días siguientes a la fecha de su recibo.

Principales acciones a seguir por parte del funcionario asignado, para dar respuesta al buzón de quejas y sugerencias.

- Asegurar el correcto funcionamiento del buzón de quejas y sugerencias.
- Evaluar y transmitir al área correspondiente, las quejas y sugerencias que se depositan en el buzón para que sean analizadas y respondidas.
- Analizar periódicamente con la administración el funcionamiento del buzón de quejas y sugerencias con el fin de proporcionar una atención a las mejores propuestas por los clientes.
- Contactar al usuario para comunicarle las medidas adoptadas a partir de su queja y sugerencia, agradeciéndoles su colaboración y dar seguimiento a la misma.

Actores del buzón de quejas y sugerencias.

En este procedimiento participan los usuarios y los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Capacitación al personal en uso y manejo del buzón de quejas y sugerencias

Efectuar sesiones de formación al personal sobre el correcto manejo y manipulación de quejas y sugerencias con la finalidad de analizar cada una de ellas y tomar decisiones para mejorar la atención y servicio al cliente de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Formulario de quejas y sugerencias

La información que se maneja en la presente es confidencial y es de uso exclusivo para la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Nombre: _____

Número de cedula: _____

Número telefónico: _____

Dirección: _____

Correo electrónico: _____

Descripción de la queja o sugerencia: _____

Persona con la que se presentó el inconveniente o problema: _____

Firma: _____

Adquisición del buzón

El área de Proveduría realizará la cotización y compra de un buzón con una capacidad de contención mínima de 100 hojas formato A4.

Adecuaciones o arreglos del lugar para el buzón de quejas y sugerencias.

Se realizarán las adecuaciones necesarias para la instalación del buzón de quejas y sugerencias con su respectivo modular donde los usuarios podrán tener comodidad para realizar sus observaciones.

Ubicación del buzón de sugerencias

El buzón de quejas y sugerencias se ubicará en la entrada a la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo. En un lugar visible y accesible para los usuarios, además se deberá instalar un modular donde los clientes puedan escribir sus quejas y sugerencias.

Rotulación del buzón de quejas y sugerencias.

Un funcionario de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo realizará la rotulación y señalización para que los clientes puedan ubicar con facilidad el buzón, además colocará un impreso con las reglas para un correcto uso de este espacio dedicado a recolectar información respecto a la atención y servicio al cliente y las quejas o sugerencias que tengan que efectuar los usuarios.

Responsables

Todos los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.

Seguimiento

Cada funcionario tendrá la responsabilidad de hacer el seguimiento respectivo con el fin de que el usuario este siempre satisfecho.

4.2.5. Estrategia IV: Creación de una oficina de Atención al Cliente del GAD Municipal de Chambo.

Introducción

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, más orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población.

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, en una persona activa que exige su derecho de recibir los mejores servicios.

Tan importante como la atención que los usuarios buscan en el GAD Municipal de Chambo, es el recorrido que deben realizar para obtenerla.

Por lo tanto, aspectos fundamentales de la calidad de atención en el sector público son: la información sobre los distintos servicios, la forma de funcionamiento, los horarios, los requisitos para los diferentes tramites; las comodidades brindadas durante la permanencia en la institución; el trato recibido por parte del personal administrativo, técnico y profesional.

Para atender a estas cuestiones, se propone la creación de una Oficina de Atención a clientes, que sea a su vez la unidad funcional responsable de atender, informar y facilitar los trámites que realiza la ciudadanía al utilizar los servicios del GAD Municipal de Chambo. Su objetivo es garantizar y velar por el cumplimiento de los derechos y responsabilidades de los usuarios, a través de acciones que tiendan a facilitar la información, tramitar los asuntos que sean de su competencia y colaborar en las tareas orientadas a mejorar la calidad de atención al usuario.

Objetivos

Objetivo General

- Crear una oficina de Atención a clientes en el GAD Municipal de Chambo para garantizar y velar por el cumplimiento de los derechos y responsabilidades de los usuarios.

Objetivos Específicos

- Determinar las funciones que realizará la oficina de Atención al Cliente orientadas a informar y facilitar los trámites.
- Definir el procedimiento para la contratación de personal idóneo para la oficina de Atención al cliente.
- Determinar el perfil profesional adecuado para el personal de la oficina de Atención al cliente para brindar un servicio eficiente.

FUNCIONES DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Denominación del Cargo: Técnica en Atención a Clientes

Misión.- Atender, informar y facilitar los trámites que realiza la ciudadanía al utilizar los servicios del GAD Municipal de Chambo.

Rol.- atención al cliente.

RMU : \$ 640,00

ACTIVIDADES ESENCIALES

1. Brindar la información necesaria para el correcto uso de los servicios de la Unidad de Rentas.
2. Informar a los usuarios acerca de sus derechos y responsabilidades.
3. Orientar a los usuarios en relación con procedimientos y trámites necesarios para los diferentes servicios que presta la Unidad de Rentas. Acompañarlos, en caso de ser necesario, para evitar pérdidas de tiempo o inconvenientes para ubicarse dentro del GAD Municipal de Chambo.
4. Evaluar permanentemente el grado de satisfacción de los usuarios a través de encuestas, entrevistas y otras metodologías que sirvan como complemento de las anteriores.
5. Prestar atención e intentar resolver en medida de lo posible las dificultades de todo orden que puedan obstaculizar el acceso a la atención.

PERFIL PROFESIONAL PARA EL PERSONAL DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Requisitos Mínimos:

a).- **Instrucción.-** Superior

b).- **Título Requerido:** Tercer Nivel.- Licenciatura en Secretariado Gerencial

Experiencia Laboral Requerida: Seis meses

Especificidad de la experiencia: Atención y Servicio al cliente.

Área de Conocimiento: Conocimientos básicos de computación.

Financiamiento

Para la creación de la oficina de Atención a Clientes del GAD Municipal de Chambo, se necesita \$9.568,72 distribuido de la siguiente manera: \$7.680,00 con la denominación Remuneraciones Unificadas anual, \$640,00 con la denominación Décimo Tercer Sueldo, \$354,00 con la denominación Décimo Cuarto Sueldo, \$894,72 con la denominación Aporte Patronal.

Tabla N° 23: Distributivo de sueldo para el personal de la oficina de Atención al Cliente.

CARGO	RMU	N° MESES	TOTAL RMU ANUAL	XIII	XIV	APORTE PATRONAL ANUAL	TOTAL ANUAL
Técnica en Atención al Cliente	640,00	12	7.680,00	640,00	354,00	894,72	9.568,72

CONCLUSIONES

- La Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo no cuenta con estrategias y herramientas para una adecuada gestión de atención y servicio al cliente.
- La teoría sustentada en la Guía de atención al cliente fortalecen las herramientas para la construcción de políticas institucionales como medio para una adecuada atención y servicio al cliente.
- La implementación del buzón de quejas y sugerencias servirá de mucho ya que recolectará las quejas de los usuarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo.
- Los funcionarios de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo tienen deficiencias en el conocimiento sobre temas de atención al cliente.
- La Oficina de atención al cliente será de gran ayuda para los usuarios y muy importante para el mejoramiento de atención y servicio al cliente.

RECOMENDACIONES

- Es necesario la implementación de las estrategias para el mejoramiento de atención y servicio al cliente presentadas en el presente trabajo de investigación, que permitan a los usuarios obtener la satisfacción ante sus requerimientos.
- Se recomienda realizar las reformas a la Guía de atención al cliente por lo menos cada dos años, que se ajuste a las necesidades de los usuarios.
- Se recomienda dar seguimiento y control a las quejas presentadas por los usuarios a fin de corregir las falencias en atención y servicio al cliente por parte de los funcionarios.
- Se recomienda capacitar al personal de Rentas cada cierto tiempo para que estén actualizados en temas de atención al cliente y así puedan atender correctamente a los usuarios.
- Se recomienda a la máxima autoridad que la persona que atienda la oficina de Atención al Cliente sea profesional y tenga conocimientos en atención y servicio al cliente ya que será la guía para los usuarios, para facilitarles los trámites y evitarles pérdidas de tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, K. (1991). *La excelencia en el servicio*. Bogota: Editorial Legis.
- Blake, O. J. (2003). *La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones (2a ed.)*. Buenos Aires: Macchi.
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administación Estratégica* . Mexico : Pearson Educación .
- Grande Esteban, I. (1996). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia 8va ed.* Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Larrea, P. (2004). *Servicio al Cliente 2a ed.* Mexico: Limusa.
- Mintzberg, H., et al. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muller de la Lama, E. (2003). *Atención al Cliente*. Mexico: Limusa.
- Paz Couso, R. (2010). *Atención al Cliente*. Madrid: Ideaspropias.
- Perez Torres, V. C. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente*. Madrid: Ideas Propias.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Serna Gomez, H. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al Cliente*. Bogotá: Panamericana.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

WEBGRAFIA

Servicio al cliente (recuperado 2013-15-03) <http://www.servicioyatencionalcliente.com>

*Atención al cliente (recuperado 2012-10-05)
<http://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>*



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Cliente Interno

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO

UNIDAD DE RENTAS

ENCUESTA CLIENTE INTERNO

Objetivo: Conocer las áreas en la que existe deficiencia con relación a la atención al cliente.

MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO DE SU INTERÉS.

1. ¿Considera usted que el cliente es lo primero?

Si ()

No ()

2. ¿Conoce usted a los clientes que frecuentan la Unidad?

Si ()

No ()

3. ¿Considera que el ambiente laboral al interior de la Unidad de Rentas es?

Bueno ()

Malo ()

4. ¿Las relaciones interpersonales entre quienes trabajan en la Unidad son?

Excelentes ()

Muy buenas ()

Buenas ()

Malas ()

5. ¿Usted, ha recibido capacitación para brindar atención al cliente?

Si ()

No ()

6. ¿Existen estrategias para mejorar la atención al cliente cuál de ellas conoce?

Guía de atención al cliente () Programa de Capacitación ()

Oficina de Atención al cliente () Charlas motivacionales ()

Buzón de quejas y sugerencias () Ninguno ()

7. ¿Considera usted que la aplicación de estrategias mejoraría la atención al cliente en la Unidad?

Si ()

No ()

8. ¿Usted estaría dispuesta/o a capacitarse en temas de atención y servicio al cliente?

Si ()

No ()

9. ¿Luego de capacitarse en atención y servicio al cliente usted estaría dispuesta/o a un cambio de actitud para un mejor servicio al cliente?

Si ()

No ()

10. ¿Qué nivel de importancia cree usted que tiene la Unidad de Rentas para el cliente?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()



Anexo 2: Encuesta Cliente Externo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE CHAMBO

ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción por la atención recibida.

MARQUE CON UNA X EN EL ESPACIO DE SU INTERÉS.

1.- ¿Que opina usted sobre la Atención y Servicio al Cliente de la Unidad de Rentas?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

2.- ¿Conoce usted si existe un buzón para hacer conocer sus quejas y sugerencia por la atención brindada en la Unidad?

Si ()

No ()

3.- ¿Existe agilidad en la realización de trámites?

Si ()

No ()

4.- ¿Conoce usted el proceso a seguir de los tramites de la Unidad de Rentas?

Si ()

No ()

5.- ¿Conoce usted la existencia de una oficina que proporcione información de los tramites que realiza el GAD Municipal de Chambo?

Si ()

No ()

6.- ¿La actitud del personal de la Unidad de Rentas es?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

7.- ¿Piensa usted que el personal de la unidad de Rentas está preparado para brindar una adecuada atención al cliente?

Si ()

No ()

8.- ¿Cuándo se presenta algún problema en el tramite a realizar la solución es inmediata?

Si ()

No ()

9.- ¿Piensa usted que existe estrategias de atención al cliente en la Unidad de Rentas del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal de Chambo?

Si ()

No ()

10.- ¿Que le gustaría que cambie para mejorar la atención y servicio al cliente en la unidad de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo?

El trato sea cordial ()

La atención sea más rápida ()

El personal sea capacitado ()

Anexo 3: Fotos de la Unidad de Rentas del GAD Municipal de Chambo



