



FACULTAD DE POSGRADOS

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO “SAN
MATEO” EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS

AUTORA

Elizabeth Carolina Chávez Lemos

AÑO

2020



FACULTAD DE POSGRADOS

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO
“SAN MATEO” EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del grado de Magíster en Dirección
de Operaciones y Seguridad Industrial

Docente guía

MSc. Mauricio Hernán Rojas Dávalos

Autora

Elizabeth Carolina Chávez Lemos

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta de Mejora para el Proceso de Atención al Cliente en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo” en la ciudad de Esmeraldas, a través de reuniones periódicas con la estudiante Elizabeth Carolina Chávez Lemos, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Mauricio Hernán Rojas Dávalos
Magister en Ingeniería Industrial
CI: 1708880495

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Propuesta de Mejora para el Proceso de Atención al Cliente en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo” en la ciudad de Esmeraldas, de Elizabeth Carolina Chávez Lemos, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Natalia Alexandra Montalvo Zamora
Magister en Seguridad, Salud y Ambiente
CI: 1803540598

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Elizabeth Carolina Chávez Lemos

CI: 080259343-4

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por sus bendiciones, salud y sabiduría que me permitieron culminar con éxito una etapa más en mi vida. A mis padres por apoyarme y estar presentes en cada momento de mi vida. A mi docente guía, por la paciencia, motivación y apoyo fundamental para realizar mi trabajo de titulación. A la EAPA San Mateo, en especial a su representante legal Señor Ing. Juan Carlos Córdova Montaña por la importante apertura para lograr este proyecto de investigación y poder cumplir con mi preparación académica para ser una mejor profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres porque sin ellos nada hubiera sido posible, por ser el pilar fundamental en mi vida, mi ayuda idónea y mi mayor motivación. A mi hermano porque sé que ve en mí una motivación para cumplir con sus ideales. A mi hijo por ser mi inspiración para lograr todas mis metas propuestas. A mi esposo por su esfuerzo, incentivo, motivación y ayuda constante.

RESUMEN

La Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo fue creada en el año de 1994 con la finalidad de brindar el servicio del líquido vital y alcantarillado a la ciudad de Esmeraldas, desde entonces se ha dedicado a mejorar sus procesos de potabilización para brindar un servicio de calidad y llegar a cada rincón de la provincia esmeraldeña.

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad analizar la calidad de la atención ofrecida a los clientes externos de la EAPA San Mateo, logrando estudiar la satisfacción de los mismos en todo el contenido del proceso de Servicio al Cliente.

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron las debilidades de la empresa en cuanto a la satisfacción de sus clientes internos - externos, lo que permitió realizar la propuesta de mejora y cumplir con los objetivos de la investigación.

Fue necesario evaluar la satisfacción de los clientes internos (personal de la empresa) y de los clientes externos (usuarios) para conocer el impacto que tenía sobre la empresa la satisfacción de ambos, para ello, se ejecutaron un total de 601 encuestas que corrobore la complacencia en cuanto al proceso estudiado.

Los resultados principales señalaron la insatisfacción existente de los clientes internos y el impacto considerable que ellos tienen hacia la satisfacción del cliente externo.

Palabras Claves: Servicio al Cliente, calidad, clientes internos, clientes externos, procesos, mejora, atención.

ABSTRACT

The San Mateo Potable Water and Sewerage Company was created in 1994 with the purpose of providing the service of the vital liquid and sewerage to the city of Esmeraldas, since then it has been dedicated to improving its water treatment processes to provide a service of quality and reach every corner of the emerald province.

The purpose of this degree work was to analyze the quality of the service offered to external customers of EAPA San Mateo, managing to study their satisfaction in the entire content of the Customer Service process.

During the development of the investigation, the weaknesses of the company were identified in terms of the satisfaction of its internal - external clients, which made it possible to make the proposal for improvement and meet the objectives of the investigation.

It was necessary to evaluate the satisfaction of internal customers (company staff) and external customers (users) to know the impact that the satisfaction of both had on the company, for this, a total of 601 surveys were executed that corroborate the complacency regarding the process studied.

The main results indicated the existing dissatisfaction of internal customers and the considerable impact they have towards external customer satisfaction.

Keywords: Customer Service, quality, internal customers, external customers, processes, improvement, attention.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen Corporativa EAPA San Mateo	1
Figura 2. Orgánico estructural interno	5
Figura 3. Elementos de un proceso.....	18
Figura 4. Escala de cinco niveles para medir el grado de satisfacción	36
Figura 5. Nivel de satisfacción respecto al servicio ofrecido	38
Figura 6. Nivel de eficiencia para solucionar inconvenientes	38
Figura 7. Atención brindada por parte de los funcionarios de la empresa.....	38
Figura 8. Actitud y capacidad para solucionar los problemas.....	39
Figura 9. Personal Administrativo de la EAPA San Mateo (Oficinas).....	39
Figura 10. Personal Operativo de la EAPA San Mateo	39
Figura 11. Atención brindada en el Call Center.....	40
Figura 12. Servicio de atención al cliente en empresas públicas del Ecuador. 40	
Figura 13. Escala de satisfacción clientes externos.	42
Figura 14. Número de encuestas por cantón	42
Figura 15. Escala de satisfacción por cantón	44
Figura 16. Satisfacción de las agencias existentes en la provincia	45
Figura 17. Sugerencia de agencias en el cantón Esmeraldas	46
Figura 18. Conocimiento de dónde acudir en caso de inconvenientes	47
Figura 19. Resolución de problemas eficientemente.....	48
Figura 20. Calidad de la atención al cliente.....	49
Figura 21. Tiempo de respuestas.....	49
Figura 22. Nivel de satisfacción según su trabajo diario	51
Figura 23. Nivel de satisfacción según la remuneración mensual.....	51
Figura 24. Nivel de satisfacción según la motivación por parte de la empresa	51
Figura 25. Nivel de satisfacción de acuerdo a la actitud brindada.....	52
Figura 26. Nivel de satisfacción según el clima laboral	52
Figura 27. Nivel de satisfacción según las capacitaciones recibidas.	52
Figura 28. Nivel de satisfacción según su lugar de trabajo	53
Figura 29. Nivel de satisfacción según incentivos laborales	53
Figura 30. Escala de satisfacción clientes internos	55

Figura 31. Cantidad de encuestas por sección	55
Figura 32. Escala de satisfacción por secciones.....	56
Figura 33. Antigüedad de clientes internos	57
Figura 34. Capacitaciones constantes	58
Figura 35. Trabajo en equipo	58
Figura 36. Actividades ajenas a sus funciones.....	59
Figura 37. Impacto comparativo	60
Figura 38. Tiempo estimado de solución de inconvenientes.....	60
Figura 39. Productividad de acuerdo a la motivación recibida por la empresa .	61
Figura 40. Diagrama causa – efecto de clientes externos.....	66
Figura 41. Diagrama causa – efecto de clientes internos.....	69
Figura 42. Proceso actual de la sección Servicio al Cliente EAPA San Mateo	71
Figura 43. Mapa de Procesos	74
Figura 44. Diagrama de Flujo propuesto	79
Figura 45. Diagrama de Pareto Proceso Actual	87
Figura 46. Diagrama de Pareto Propuesta de Mejora	88
Figura 47. Ciclo de Deming.....	89
Figura 48. Caracterización del primer beneficio	91
Figura 49. Caracterización del segundo beneficio.....	91
Figura 50. Caracterización del tercer beneficio	92
Figura 51. Caracterización del cuarto beneficio	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Horas de Distribución del servicio de Agua Potable por Tanque.....	3
Tabla 2. Población por Cantones.	32
Tabla 3. Cantidad de Usuarios de la EAPA San Mateo por Cantón.....	43
Tabla 4. Índice de Satisfacción por Cantón.....	45
Tabla 5. Nivel de Satisfacción.	63
Tabla 6. Indicadores de Desempeño de Clientes Externos.....	64
Tabla 7. Indicadores de Desempeño de Clientes Internos.....	64
Tabla 8. Valor agregado de las actividades realizadas.	77
Tabla 9. Implementación de propuesta de mejora.	83
Tabla 10. Tiempos de actividades del proceso actual de Atención al Cliente. .	84
Tabla 11. Tiempos de actividades del proceso mejorado.	85
Tabla 12. Descripción del PHVA	89

INDICE

1.	CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	1
1.2.	Planteamiento y Formulación del Problema.....	7
1.2.1.	Planteamiento.....	7
1.2.2.	Formulación del Problema.....	9
1.3.	Justificación.....	9
1.4.	Objetivos.....	10
1.4.1.	Objetivo General.....	10
1.4.2.	Objetivos Específicos.....	10
1.5.	Planteamiento de la Hipótesis.....	11
1.5.1.	Hipótesis General.....	11
1.5.2.	Hipótesis Específica.....	11
2.	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	12
2.1.	Marco Conceptual.....	12
2.1.1.	Empresas Públicas.....	12
2.1.2.	Calidad del Servicio.....	13
2.1.3.	Clientes.....	14
2.1.4.	Procesos.....	16
2.1.5.	Procesos Administrativos.....	20
2.1.6.	Atención al Cliente.....	22
2.1.7.	Productividad en la Atención al Cliente.....	23

2.1.8. Beneficios de la Satisfacción del Cliente.....	24
2.2. Marco Legal.....	24
2.2.1. Constitución de la República del Ecuador	24
2.2.2. Ley Reformatoria	25
2.2.3. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	25
2.2.4. Ley Orgánica de Servicio Público.....	28
2.2.5. Reglamento Interno EAPA San Mateo.	29
3. CAPÍTULO III METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN	29
3.1. Alcance De La Investigación.....	29
3.2. Tipo de Investigación.....	30
3.3. Método de Investigación	31
3.4. Técnicas de Recolección de Datos	31
3.5. Población y Muestra de Estudio.....	32
4. CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	37
4.1. Tabulación y Análisis de Resultados.....	37
4.1.1. Encuesta a clientes externos.....	37
4.1.2. Encuesta a clientes internos.....	50
4.2. Indicadores (Kpis).....	62
4.3. Análisis de Causas y Efectos.....	65
4.3.1. Análisis Causa – Efecto de Clientes Externos.....	66
4.3.2. Análisis Causa – Efecto de Clientes Internos.....	68
4.4. Análisis del Proceso Administrativo Actual.....	70

4.4.2. Diagrama de Flujo.	71
4.4.3. Mapa de Procesos.....	74
4.5. Discusión	76
4.6. Análisis de Valor Agregado	76
5. CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA	78
5.1. Propuesta de Mejora.....	78
5.1.1. Estrategias.....	81
5.1.2. Análisis Costo – Beneficio.	82
5.1.3. Diagrama de Pareto.....	86
5.1.4. Ciclo de Deming.	88
5.1.5. Beneficios.	90
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1. Conclusiones.....	93
6.2. Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS	95
ANEXOS	102

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Análisis de la Empresa.

Mediante Decreto Ley N° 06 publicado en el Registro Oficial 481 fue creada la empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo” (EAPA) el 12 de julio de 1994, como persona jurídica autónoma de derecho público, con patrimonio propio y con domicilio en la ciudad de Esmeraldas (EAPA San Mateo, 2017).



Figura 1. Imagen Corporativa EAPA San Mateo

Tomado de: (EAPA San Mateo, 2009)

La EAPA San Mateo se dedica a satisfacer las necesidades básicas de la ciudadanía esmeraldeña, trabajando constante y responsablemente junto a su personal tanto administrativo como operativo, para brindar un mejor servicio a sus usuarios (EAPA San Mateo, 2016).

En la actualidad, bajo su responsabilidad se encuentra la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado a la creciente población del cantón Esmeraldas y su zona de influencia de tres cantones de la provincia, los mismos que son: Atacames, Rioverde y Esmeraldas (Córdova, 2019).

Está dirigida por un directorio que se encuentra conformado de la siguiente manera (EAPA San Mateo, 2016):

- Presidente Ejecutivo, designado por el Presidente de la República
- Delegado del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Delegado del Instituto Ecuatoriano de Obras Sanitarias
- Delegado por el Municipio de Esmeraldas
- Delegado de las Cámaras de la Producción de la Provincia de Esmeraldas.

Tiene como misión lograr el acceso y la cobertura total del servicio de agua potable y alcantarillado, a través de una administración eficiente con la finalidad de satisfacer las necesidades colectivas y básicas de vida; de manera integral en forma cuantitativa, equitativa y solidaria (EAPA San Mateo, 2016).

Su sistema de operación y mantenimiento se encuentra ubicado en San Mateo (Parroquia Rural de la ciudad de Esmeraldas), más conocido como la Planta de Tratamiento, lugar en donde se trata y potabiliza el agua que es captada del río Esmeraldas para que el líquido vital sea distribuido a través del sistema de redes a los diferentes cantones de la provincia.

El proceso de tratamiento para la potabilización empieza cuando el agua se encuentra en las cinco lagunas de reserva, luego es trasladada para ser potabilizada lo que incluye los procesos de: coagulación, floculación y desinfección. Una vez terminado este proceso el agua está lista para ser distribuida a la población (Caicedo, 2014).

Con este sistema se pretende lograr la visión de la empresa que es mejorar la calidad de vida de la población esmeraldeña, administrando eficientemente el recurso agua potable y la disposición final de aguas servidas, preservando la salud de la población (EAPA San Mateo, 2016).

La empresa cuenta con tres líneas de conducción que son: Línea Norte, Línea Balnearios y Línea Esmeraldas, las cuales están compuestas por un único tanque de carga ubicado en San Mateo y 17 tanques de distribución ubicados en diferentes sectores de la provincia.

Inicialmente el sistema de agua potable abastecía a 90.000 habitantes, sin embargo, hoy en día logra abastecer aproximadamente a 280.000 habitantes de población normal (Córdova, 2019).

Con el pasar de los años, se ha aumentado la cantidad de usuarios que utilizan el servicio brindado debido al incremento de horas de distribución de agua potable, como se puede observar a continuación:

Tabla 1.

Horas de Distribución del servicio de Agua Potable por Tanque

LINEA	TANQUE	SITUACIÓN ANTERIOR	SITUACIÓN ACTUAL	VARIACIÓN HORAS
		TOTAL HORAS DÍAS	TOTAL HORAS DÍAS	
ESMERALDAS	AIRE LIBRE	4	18	14
	GUACHARACA	2	10	8
	BETANIA	3	18	15
	SANTA CRUZ	1	12	11
	CHONE	3	15	12
	CISTERNA BRISAS DEL MAR	2	8	6
	CISTERNA CUATRO PRIMAS	2	12	10
	15 DE MARZO	10	24	14

	SAN RAFAEL	12	24	12
	TOLITAS	12	24	12
BALNEARIOS	BUEN PASTOR	14	24	10
	TONSUPA	4	9	5
	ATACAMES	4	9	5
	SUA	3	8	5
	TONCHIGUE	2	7	5
NORTE	LAS PIEDRAS	24	24	0
	CAMARONES	4	5	1
	RIOVERDE	3	4	1
	ROCAFUERTE	0	0	0

Tomado de: (Córdova, 2019)

La empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo tiene hasta la actualidad un total de 48.528 clientes de los cuales 12.652 tienen medidor y el restante 35.876 son clientes que tienen conexión directa (Córdova, 2019).

Para brindar un mejor servicio a la ciudadanía, la empresa cuenta con tres agencias en la provincia: la matriz principal ubicada en el Centro de Atención Ciudadana (C.A.C.) ubicado en la Av. Jaime Roldós Aguilera frente al Puerto Pesquero Artesanal en donde funciona toda la parte administrativa, otra agencia ubicada en el centro del Cantón de Esmeraldas en donde funciona la parte técnica-administrativa de la empresa y, por último, la agencia ubicada en el cantón Atacames en donde únicamente funciona una ventanilla de recaudación y atención al cliente (Comercialización, 2017).

No se considera la Planta de Tratamiento como agencia porque ahí se realizan únicamente labores de operación y mantenimiento de todo lo que contiene el sistema de agua potable, es decir, no tiene atención a usuarios bajo ningún tipo.

La empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo tiene cuatro departamentos principales que son: Administrativo, Recursos Humanos, Financiero y Técnico, los cuales trabajan en conjunto arduamente para cumplir con una serie de actividades que requiere la institución. Logrando estar apta para cubrir con las necesidades de la ciudadanía esmeraldeña y brindar una calidad en sus servicios.

Cuenta con un total de 263 funcionarios entre personal administrativo y operativo. A continuación, se puede observar su orgánico estructural interno:

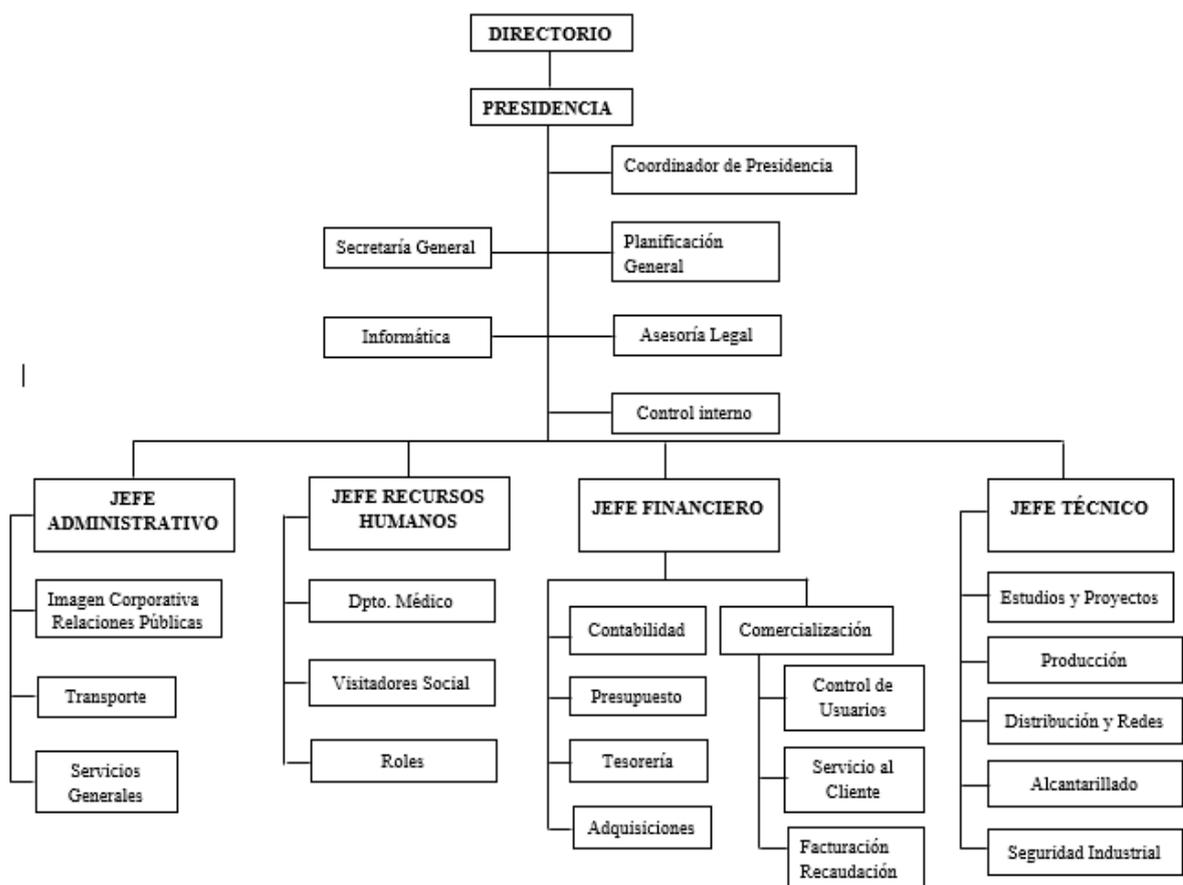


Figura 2. Orgánico estructural interno

Adaptado de: (EAPA San Mateo, 2009)

Como se puede observar en la figura anterior dentro de la estructura orgánica funcional de la EAPA San Mateo, está definida la Sección de “Servicio al Cliente”

que trabaja internamente del Área de Comercialización perteneciente al Departamento Financiero. La mencionada sección se encarga de dar seguimiento a los usuarios que diariamente visitan los puntos de atención presencial para la ciudadanía, en los cuales se realizan trámites como la recepción de los siguientes reclamos: alto consumo, falta de servicio, convenios de pago, valores a cancelar, catastro, entrega de documentación, instalación de acometidas, beneficios por tercera edad o discapacidad, etc.

El sistema utilizado por la EAPA San Mateo para el ingreso de todas las no conformidades y trámites a realizar de los clientes que diariamente visitan la empresa se llama ADPIN, el cual está establecido con la finalidad de dar una solución pronta a todos reclamos que se ingresan y mostrar el estatus del trámite a resolver.

Cabe mencionar, que principalmente en la matriz de la EAPA San Mateo es el lugar en donde se receptan los reclamos presentados por los usuarios y se les intenta dar una solución en el menor tiempo posible.

Además, el jefe financiero de la empresa se enfrenta diariamente a muchos desafíos, por lo cual, es necesario que esté en la capacidad de resolver todos los inconvenientes presentados de manera eficiente, entre los cuales se incluye el factor más importante para cualquier tipo de empresa: los clientes (Read, Ross, Schulman, & Bramante , 2002).

Para ello y, con la finalidad de lograr la satisfacción máxima de los usuarios, la empresa ha planteado diferentes objetivos estratégicos, los cuales son (EAPA San Mateo, 2016):

- Disminuir el índice de pérdidas en la distribución y comercialización del agua potable.

- Lograr una distribución, uso equitativo y eficiente del agua en todas las áreas de influencia de la región.
- Apertura y penetración en nuevos mercados.
- Mejorar la calidad de los servicios a los usuarios del agua potable.
- Promover alianzas estratégicas de colaboración duraderas con entidades del sector público y privado.
- Dinamizar la institución, mejorando su organización funcionamiento y servicios.
- Optimizar los recursos tanto materiales como humanos de la empresa.
- Poner en marcha el sistema de recuperación de la cartera vencida.

Establecer los planes de mediano y largo plazo para hacer viables los proyectos de la empresa; consiguiendo fuentes de financiamiento para resolver los problemas de la ciudadanía.

1.2. Planteamiento y Formulación del Problema

1.2.1. Planteamiento.

El servicio de calidad en una empresa constituye una importancia que día a día toma mayor relevancia en la sociedad, debido a que los usuarios siempre exigen lo mejor. A finales del siglo pasado, la calidad en el servicio de atención al cliente empezó a tomar una fuerza impresionante y pasó a ser considerada un elemento básico para destacar, dándole de esta manera un valor agregado a las empresas. Anteriormente, existían negocios que llevaban algún tiempo en sus

operaciones pero, como todo superficialmente marchaba bien no se le prestaba la importancia necesaria a la formalización de la atención al cliente (González & Philip, 2007).

La EAPA “San Mateo” es la única empresa que brinda los servicios de agua potable y alcantarillado que cubre las necesidades básicas de la población esmeraldeña, por este motivo su perspectiva se encuentra alineada a la satisfacción de los funcionarios (clientes internos) y de los usuarios (clientes externos), lo cual es necesario para cumplir con los objetivos operativos planteados por la entidad, objetivos entre los cuales se destaca el mejorar la atención al cliente para incrementar la satisfacción del mismo, a través de una pronta atención de sus inquietudes, quejas y reclamos (EAPA San Mateo, 2016).

Es necesario indicar, que el número de quejas ha ido incrementando a medida que pasan los años, por esto, resulta suma urgencia planear y ejecutar una evaluación de la calidad de servicio que se brinda para solucionar las complicaciones de los clientes con la finalidad de lograr un crecimiento en la empresa y una mejora en el proceso de servicio al cliente.

Por lo indicado anteriormente, tiene un impacto importante para la empresa lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios porque también mejoraría la gestión de cobranza obteniendo recaudar de manera efectiva la cartera vigente y recuperar la cartera vencida para incrementar los ingresos, lo que resultaría de gran beneficio para todos los que conforman la institución. Además, el dar una respuesta con la mayor rapidez posible a los problemas presentados por los clientes para atenderlos inmediatamente o buscar una salida favorable para ambos, ayudará a la satisfacción de los mismos, recordando que ellos son el elemento principal de la empresa (Financiero, 2015).

1.2.2. Formulación del Problema.

¿Crear una propuesta para mejorar el proceso de atención al cliente en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo” de acuerdo a las debilidades encontradas en los niveles de satisfacción y la calidad del servicio ofrecido?

1.3. Justificación

La EAPA “San Mateo” fue creada como una persona jurídica, autónoma, de derecho público y con patrimonio propio lo que significa que tiene la obligación de cumplir con las normativas del Estado porque, así como el patrimonio personal ayuda para su funcionamiento también recibe financiación pública.

Actualmente, conseguir la “completa satisfacción del cliente” es una exigencia indispensable que se tiene para poder lograr un lugar en la mente de los usuarios. Por este motivo, el objetivo por mantener la satisfacción de sus clientes es la meta principal de todas las áreas funcionales de una empresa exitosa (Thompson, 2006).

Específicamente los seres humanos definimos “Satisfacción al Cliente” como el resultado entre las expectativas de los consumidores y lo que recibe a cambio de adquirir un bien y/o servicio de cualquier empresa en general; considerando la relevante importancia que tiene para una organización conocer la opinión que tienen sus clientes sobre lo que ofertan porque únicamente de esta manera se logrará mejorar constantemente (Sciarroni, 2011).

Hoy en día, el mercado en el cual se desenvuelven las instituciones no únicamente exige última tecnología, buenos precios o calidad en sus productos, sino también calidad en el servicio ofrecido, lo cual es un requisito para el éxito de las mismas (González & Philip, 2007).

Por lo señalado anteriormente, una de las metas principales de la empresa de agua potable y alcantarillado San Mateo es brindar un servicio y atención de calidad a sus clientes, es decir, lograr que ellos se encuentren satisfechos con el servicio brindado y la resolución inmediata de los problemas presentados diariamente (EAPA San Mateo, 2016).

Este estudio es esencial para conocer el nivel de satisfacción actual que tienen los clientes de la empresa y, para establecer una propuesta de mejora que colabore hacia la toma de decisiones en cuanto a la satisfacción en los clientes internos y externos de la misma, priorizando el grado de complacencia de ambos que es primordial para la institución.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Proponer mejoras en el proceso de atención al cliente en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo” en la ciudad de Esmeraldas para aumentar los niveles de satisfacción en los usuarios.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual del proceso de atención al cliente de la empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”.
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”.
- Determinar la satisfacción laboral de los funcionarios de atención al cliente de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”.

- Caracterizar los principales beneficios de tener calidad en el servicio de atención al cliente en la EAPA “San Mateo”.
- Proponer estrategias para mejorar el proceso de atención al cliente en la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”.

1.5. Planteamiento de la Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General.

La calidad del servicio que se brinda a los usuarios de la EAPA San Mateo en su proceso de atención al cliente y la satisfacción del mismo tiene un impacto significativo en la empresa.

1.5.2. Hipótesis Específica.

- La calidad de atención al cliente en empresas públicas del Ecuador suele ser muy deficiente.
- El nivel de productividad del personal se determina por el grado de motivación que tiene cada persona.
- Una atención de calidad contribuirá a la satisfacción de los clientes externos.
- La implementación de capacitaciones constantes contribuye a la satisfacción del cliente interno.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Empresas Públicas.

La palabra calidad se ha logrado extender por todos los ámbitos del sector público desde la atención al cliente hasta el proceso más difícil y pequeño que conlleva su ejecución (Casermeiro, Scheuber, Contreras , & Varas, s.f.).

Con el pasar de los años, el Estado ecuatoriano es transformado en un agente necesario que está comprometido no únicamente en garantizar algunas libertades, sino más bien en resguardar los derechos sociales de la comunidad. A partir del año 1949 se empezaron a crear las empresas estatales en el país, esto se estableció en conjunto con la actual Ley Orgánica de Empresas Públicas, que es donde se establece los reglamentos a cumplir de estas instituciones (González F. , 2017).

El estado suele invertir continuamente mucho dinero para el bienestar de los ciudadanos. Por ello, la calidad en los servicios prestados resulta importante para todos los que conforman la Administración Pública, es decir, siempre que se escucha acerca de estos servicios se habla de la evolución en la mejora continua de los mismos, considerando que un servicio público es una actividad que por lo general es administrada por el estado, la cual tiene como finalidad satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad enfrentando desafíos que son solicitados por los cambios producidos a su alrededor, los mismos que abarcan todo el contexto de brindar servicios de calidad que satisfagan las expectativas de los ciudadanos (Casermeiro, Scheuber, Contreras , & Varas, s.f.).

2.1.2. Calidad del Servicio.

“La calidad es el conjunto de características y propiedades que permiten que un producto o servicio tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de las personas en su totalidad” (R., 2011).

El concepto de calidad no es nuevo dentro del mundo moderno de los negocios, es decir, si se quiere producir de manera eficiente es necesario brindar productos o servicios de calidad para que los clientes continúen comprando. Cabe indicar, que la calidad es el factor con mayor impacto en la decisión del éxito de una empresa (Evans & Lindsay, 2014).

En las empresas se adquiere la calidad de un servicio en función a la satisfacción y la percepción que tienen quienes actúan como clientes, es posible que se alcance un nivel de excelencia si se supera las expectativas que estos tienen previa a la adquisición de un bien o servicio (Pizzo, 2011).

Es necesario interpretar cuáles son las expectativas del cliente para de esta misma manera responder adecuadamente a sus necesidades y encargarse de que el empleado que es la persona que tiene el contacto final esté en la capacidad de entregar el servicio requerido. Si todos los miembros de la empresa trabajan en equipo se obtendrán resultados favorables que tendrían como consecuencia la satisfacción total y fidelización de los clientes (Reyes, 2014).

Moya (2016), fundamenta que la calidad en el servicio es de los factores mayormente importantes y necesarios para asegurar la permanente existencia de las empresas en el mercado, pero, actualmente hay una cantidad bastante elevada de clientes disconformes con los servicios brindados.

Cabe indicar, que brindar productos o servicios de calidad no solo significa fidelizar a los clientes en una empresa sino más bien implica un conjunto de

elementos como ofrecer un bajo costo, mantener la calidad en todo el proceso hasta llegar al destino final, entre otros. El mercado al que se dirigen estos productos y/o servicios es altamente competitivo, lo que ocasiona capacitación constante del personal para aplicar todo lo que abarca el concepto de calidad dentro de una empresa (Cuatrecasas & González, 2017).

Según Reyes (2014) la calidad es la que permite que se proporcione un servicio y/o producto a los compradores para que satisfagan sus expectativas y cubran sus necesidades a un precio que suele reflejar el valor real del mismo.

El mal servicio de las empresas se aprecia fácilmente porque el cliente puede percibir cuando las personas buscan un beneficio únicamente propio y no se desempeñan eficientemente en sus funciones establecidas, lo cual se nota sobre todo en el sector público debido a que muchas veces por un sin número de motivos los trabajadores no están conformes en su lugar de trabajo (Casermeiro, Scheuber, Contreras , & Varas, s.f.).

La palabra calidad enfocada a un servicio brindado, automáticamente hace que las personas piensen en el concepto de clientes, debido a que, por la exigencia de ellos y la gran variedad de competencia en el mercado hoy en día se busca la calidad para la satisfacción máxima de las personas logrando un lugar en el mercado competitivo (Moya, 2016).

2.1.3. Clientes.

Los clientes son las personas que utilizan con frecuencia los servicios o adquieren los productos de una empresa o profesional, son el activo que crea la parte con mayor flujo de caja de cualquier tipo de empresa (Vivas, 2010).

Se define como cliente a la persona que consume fielmente un producto o marca. Por un lado, se tienen los clientes externos que son las personas que van a

adquirir un bien o servicio a una empresa a cambio de dinero. Mientras, los clientes internos son los trabajadores, estos que no pagan por los productos o servicios por lo contrario, son remunerados por sus funciones realizadas (Fernandez & Fernández Rico, 2010).

Los clientes internos se encuentran interrelacionados con las otras unidades pertenecientes a la empresa con el fin de que sirvan a los clientes externos de la mejor manera, considerando la importancia que ambos tienen, numerosas empresas en el mundo invierten en ellos, debido a que ellos son el reflejo de lo que ocurre interiormente y, sí se encuentran satisfechos transmitirán lo mismo a los clientes externos (Martinez, 2016).

Actualmente, las empresas realizan muchos esfuerzos en sus actividades diarias de administración de los recursos que la conforman, debido al mercado competitivo que existe analizan la dificultad que hallan para dar cumplimiento a sus objetivos planteados y lograr una diferenciación de sus competidores (Pérez, 2010).

Moya (2016), describió que los clientes evalúan la calidad en los servicios adquiridos a través del estudio de los factores siguientes:

- Elementos Tangibles: Es la apariencia de todo lo que se puede observar ya sean las instalaciones de la empresa, presentación de los trabajadores, etc.
- Actitud de Servicio: Los usuarios perciben la actitud de los trabajadores ya sea ésta buena o mala.
- Cumplimiento de promesa: Se refiere a la manera en cómo el personal entrega el servicio pactado.

- Competencia del personal: Los clientes califican qué tan eficiente es un trabajador para atenderlo adecuadamente.

Generalmente, los clientes pueden hacer uso de los productos o utilizarlos para posteriores procesos logrando producir algo diferente, es decir, la compra puede ser realizada para revender lo que fue adquirido, por lo cual, el cliente se convertiría a automáticamente también en proveedor de ese bien o servicio (González & Arciniegas, 2016).

Cabe indicar, que las empresas en la actualidad tienen un desafío que consiste en crear clientes leales que se encarguen de mantener una relación estable con la empresa, sin embargo, hay que recordar que conseguir clientes nuevos cuesta mucho más que retener y satisfacer las necesidades de los clientes que actualmente adquieren los servicios y/o productos ofrecidos (Miranda González , Chamorro Mera, & Rubio Lacoba, 2012).

Además, los clientes son las personas que a través de uno o varios procesos de intercambio con la empresa reciben el servicio o producto que desean para satisfacer sus necesidades, recalcando que el comportamiento de ellos siempre es heterogéneo (Carrasco, 2012).

2.1.4. Procesos.

Los procesos son una serie de actividades con las que se busca cumplir los objetivos ya establecidos en una empresa u organización, para lo cual se tiene en consideración el valor agregado de cada etapa del proceso (Cadena, 2016).

Vélez (s.f.) define proceso como cualquier tipo de actividad que utilice un insumo al que se le pueda agregar valor y proporcione un producto a los clientes internos o externos, éstos son utilizados para proveer resultados contundentes. Los

procesos son tareas realizadas en conjunto, que para cumplir con los objetivos de la organización utilizan los recursos existentes en la empresa.

Por último, según la (Norma Internacional ISO 9000:2015) “Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

2.1.4.1. Elementos de un Proceso.

(Cadena, 2016) indica que un proceso está compuesto por los siguientes elementos:

- 1) Entradas o “inputs”: Son todas aquellas cosas que ingresan para ser transformadas y entregadas por un proveedor.
- 2) Recursos o Mecanismos: Es todo lo utilizado para la realizar el proceso, como lo son: equipo, máquinas, mano de obra, entre otros.
- 3) Salidas o “outputs”: Son todos los servicios o productos que genera el proceso y se entrega al cliente final.
- 4) Control: Es todo lo que sistematiza el funcionamiento de todo el proceso, éste puede ser una norma, política, ley o reglamento según como corresponda.
- 5) Condiciones de frontera o Límites: Es en donde comienza y termina el proceso, es decir, son las conexiones con otros los procesos.

A continuación, se puede visualizar los elementos de un proceso:

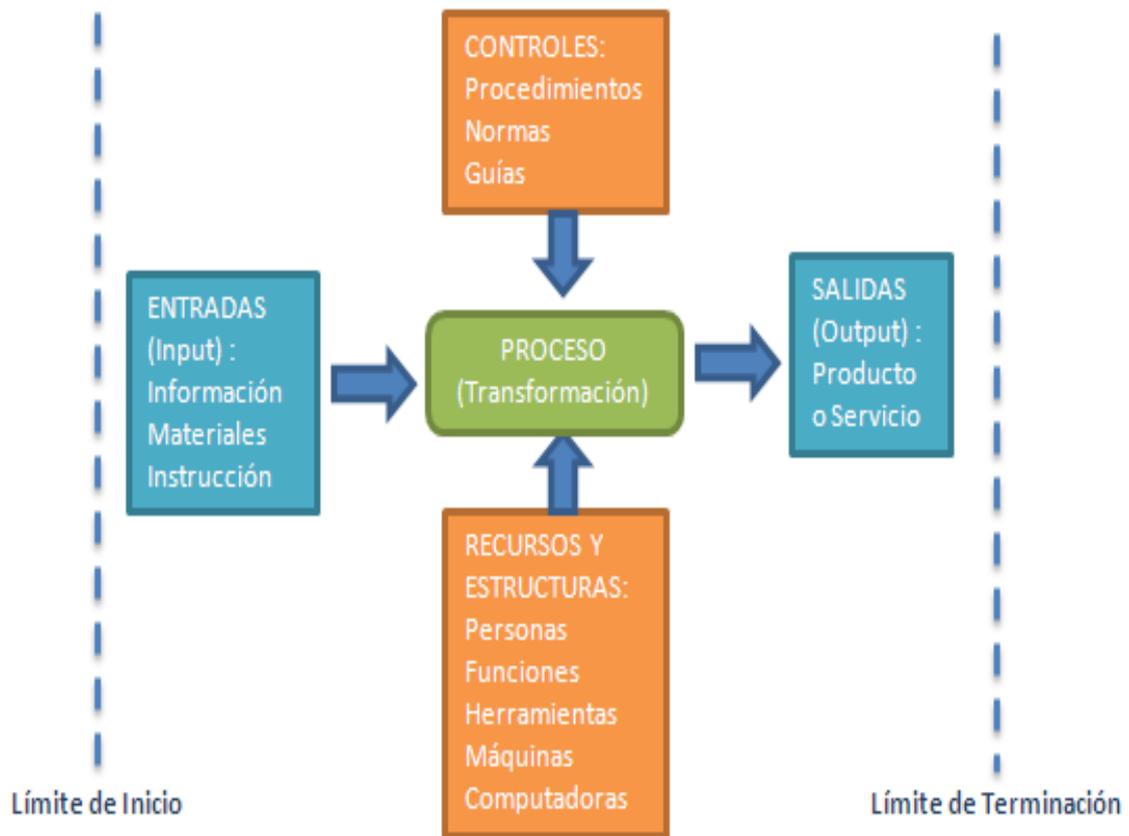


Figura 3. Elementos de un proceso

Tomado de: (Harrington, 2001)

2.1.4.2. Clasificación de Procesos.

Según Cadena (2016), existen tres tipos de procesos: estratégicos, productivos y de apoyo.

- Procesos estratégicos: son los que rigen los procesos productivos y de apoyo, también son llamados procesos gobernantes.

- Procesos productivos: también son llamados operativos o de producción, tienen como responsabilidad crear el portafolio de los servicios o productos respondiendo a los objetivos de la empresa.
- Procesos de apoyo: también llamados de soporte, están destinados a apoyar a cada uno de los procesos anteriores, es decir, son el soporte para ellos.

2.1.4.3. Nivel de Jerarquía de Procesos.

Considerando que los procesos son el conjunto de actividades claves requeridas para manejar una empresa, es importante conocer el nivel de jerarquía que tienen (Rojas, s.f.).

La jerarquía de los procesos está compuesta por los siguientes niveles:

- Macroproceso: Es la representación definida globalizada en la que se encuentran todos los procesos que se desarrollan en la organización.
- Proceso: Es la representación gráfica de un proceso en particular de una empresa u organización.
- Subproceso: Son las actividades que cumplen con objetivos claros y son expuestas lógicamente de manera continua.
- Actividades: Son las acciones que se realizan en la empresa para obtener los resultados esperados.

2.1.4.4. Diseño de Procesos.

(Cadena, 2016) en su ejemplar indica que el diseño de los procesos tiene dos enfoques: El primero consiste en la representación gráfica de los mismos, la cual se denomina Diagramas de Flujo, éstos muestran cada actividad del proceso en las distintas áreas de trabajo. El segundo es la ilustración de los elementos del proceso a través de un formato en el cual se detalla minuciosamente todo lo que lo contempla, como son: actividades, proveedores, indicadores, responsables, controles, entre otros.

2.1.5. Procesos Administrativos.

Un proceso es la orientación que tiene el cliente como resultado de esfuerzos de un constante trabajo en equipo dentro de una empresa, siempre intentando que la satisfacción de las personas que actúan como clientes sea la razón de existir y ser de la misma (Pérez Fernández, 2010).

Según Raffino (2019), el proceso administrativo es el conjunto de funciones que administrativamente necesitan aprovechar de manera positiva, eficaz y rápida cada mínimo recurso que tiene la empresa. Consta de cuatro elementos:

1. **Planeación:** Se busca administrar las obligaciones del futuro, como son el establecer objetivos y metas que se deberán cumplir en un tiempo estimado.
2. **Organización:** Distribuir funciones a cada funcionario que compone la empresa, de acuerdo a sus aptitudes intelectuales y físicas.
3. **Ejecución:** Se requiere de una imagen capaz de dirigir y tomar decisiones, que motive al resto a cumplir con sus obligaciones establecidas.

4. Control: En este elemento se busca que la empresa se encuentre encaminada hacia el éxito, es decir, se controlan las actividades para analizar las debilidades y fortalezas que se tienen.

Las fases del proceso de atención al cliente hay que analizarlas para proporcionar adecuadamente respuestas claves a puntos que no marchan bien, obteniendo un conocimiento amplio de las necesidades verdaderas de la empresa. Está conformado por cuatro fases importantes, que son las siguientes (Rodríguez, 2018):

- Contacto: Ésta fase resulta de suma importancia ya que es el primer contacto con el cliente y se tendrán que cumplir muchas expectativas.
- Obtención de la Información: Las empresas u organizaciones deben esforzar su trabajo en escuchar la voz de sus clientes, comprendiendo y atendiendo correctamente sus necesidades.
- Resolución: Se trata básicamente de dar una solución a algún problema o duda que se presente acerca de los servicios o productos ofrecidos.
- Finalización: Esta es la fase final en la que se necesita la verificación de que la demanda ha sido satisfecha conforme a lo establecido por la empresa.

Generalmente, las empresas que tienen un servicio de atención al cliente de calidad están ligadas a sus procesos internos eficientes capaces de brindarle grandes beneficios, proporcionando ventajas ante las empresas que brindan servicios deficientes (EIPlural, 2017).

2.1.6. Atención al Cliente.

El principal objetivo de cualquier tipo de actividad empresarial es el cliente, por esto, las empresas lo primero que deben realizar es identificar y segmentar su clientela según los productos ofrecidos para saber cuáles son sus expectativas al cubrir sus necesidades (Carrasco Fernández , 2017)

La naturaleza de la gestión de la relación existente con el cliente significa comprender las diferentes formas de la mente del cliente, para así poder comunicarse de mejor manera con ellos y mejorar sus procesos de trabajo (Feng, 2015).

La satisfacción al cliente es un aspecto que corresponde tanto a empresas privadas como a empresas públicas, donde estas últimas tienen la obligación de mejorar la calidad de vida de las personas, aspecto que tiene un grado de complejidad cuando se debe manejar con responsabilidad social los fondos dados por el gobierno (Villegas Yagual & Zuñiga Santillán, 2014).

En la actualidad, es necesario y de gran importancia recopilar información del cliente, para realizar una segmentación de los mismos, ya que sin ella no se podría lograr satisfacer las necesidades de todos los clientes y por ende carecer de brindar servicios personalizados (Feng, 2015).

Carrasco (2017) afirma que el departamento de atención al cliente de una empresa debe cumplir con dos objetivos de suma importancia para la misma, los cuales son:

- Tener una relación directa con el cliente para poder observar su comportamiento y lograr descubrir puntos precisos que se podrían mejorar, así mismo, analizar su reacción cuando las mejoras sean introducidas.

- Atención a sus reclamos para dar soluciones rápidas y efectivas.

Cabe indicar, que es de suma importancia mantener felices a los clientes porque un cliente insatisfecho hace publicidad negativa y estas críticas afectan el nivel de la empresa, por ello, es necesario brindar la mejor atención posible para superar las expectativas del cliente (Alcaide, 2010).

2.1.7. Productividad en la Atención al Cliente.

Se puede definir productividad en una empresa como una relación entre la cantidad de recursos que han sido utilizados y el número de servicios brindados, es decir, se trata de la eficiencia existente en la empresa. Así mismo, se debe considerar que la productividad está asociada con distintos aspectos importantes para generar la satisfacción del cliente, como lo son: calidad, tiempo de servicio, recursos humanos, entre otros (Cid, 2011).

La Organización Internacional del Trabajo en su manual llamado el recurso humano y la productividad, expone el vínculo existente entre la productividad y las personas; en el cual, se recalca que la productividad de una empresa depende de las personas que trabajan en ella, por esto, la relevante importancia de prestar la atención necesaria a los clientes internos (2016).

En efecto, entre mayor importancia se les dé a los trabajadores de una empresa mayor productivos serán con las actividades que realizan diariamente, al mismo tiempo se tendrá que motivar de una manera diferente acorde a las necesidades para poder exigir más.

Es importante resaltar que la productividad es una necesidad independiente de las actividades realizadas dentro en una empresa u organización, esto quiere decir que no depende de la dificultad con la que se ejecute una actividad para

medir la productividad de la empresa, el rendimiento es evaluado con todo el conjunto de actividades realizadas (Carro & González , 2012).

Por consiguiente, todas las actividades necesarias para cualquier tipo de empresa poseen funciones de operaciones ya que se encaminan desde la plasmación de una idea hasta llegar a la satisfacción del cliente (Gómez, 2016).

2.1.8. Beneficios de la Satisfacción del Cliente.

Un requisito imprescindible para ganar espacio en la mente del mercado meta es lograr la plena satisfacción de los clientes, por esto resulta necesario que todos los que conforman una empresa conozcan los beneficios que tiene el atender de una manera impecable a los clientes.

La satisfacción genera una lealtad en los clientes que tiene como efecto crecimiento y utilidades para las empresas los que resulta favorable conociendo que la competitividad que existe en los mercados. Es ambigua la época en la que las personas no adquirirían conocimientos necesarios para igualar o mejorar los servicios que ofrecen, hoy en día copian lo que brinda la competencia y en ocasiones hasta con mejores beneficios (Gosso, 2010).

Para obtener los beneficios requeridos por la institución, el personal que va a tratar con el cliente debe ser seleccionado minuciosamente, determinado según las cualidades y habilidades que este tenga. Además, es necesario que sea formado adecuadamente para la función que va a realizar ya que en la mayoría de las empresas existen departamento de atención al cliente (Fernandez & Campiña, 2015).

2.2. Marco Legal

2.2.1. Constitución de la República del Ecuador

“Art. 53.- Las empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación. El Estado responderá civilmente por los daños y perjuicios causados a las personas por negligencia y descuido en la atención de los servicios públicos que estén a su cargo, y por la carencia de servicios que hayan sido pagados” (Registro Oficial N° 449, 2008).

“Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas” (Registro Oficial N° 449, 2008).

2.2.2. Ley Reformativa

“La ley de Creación del Consejo de Gestión de Aguas de la Cuenca del Paute, en relación a la objeción a la Disposición Transitoria Novena del Proyecto de Ley, se estableció que la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo pasará a formar parte de los municipios de Esmeraldas, Atacames y Río Verde, que podrán formar una mancomunidad, teniendo la responsabilidad de crear una empresa de agua potable y alcantarillado” (Registro Oficial N° 606, 2011).

2.2.3. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

“Art. 39.- Facturación de Consumo Excesivo. - Cuando el consumidor considere que existe facturación excesiva en la planilla de un período, podrá

cancelar únicamente un valor equivalente al promedio del consumo mensual de los 6 meses inmediatamente anteriores.

Para poder ejercer este derecho, el consumidor debe presentar hasta dentro de los 10 días posteriores al vencimiento de la factura o planilla, las correspondientes al período de 6 meses inmediatos anteriores a la objetada. De no contar con los documentos anotados, el consumidor podrá solicitar las respectivas copias a la empresa prestadora del servicio, en cuyo caso, el plazo anotado comenzará a correr desde la fecha en que se entreguen las copias.

La empresa proveedora del servicio dispondrá de un plazo de treinta días a partir del reclamo del usuario para acreditar que el consumo facturado fue efectivamente realizado, en cuyo caso tendrá derecho a reclamar el pago de la diferencia más los intereses legales correspondientes.

Si el pago efectuado por el consumidor en ejercicio del derecho contemplado en el inciso primero del presente artículo excede del valor real de consumo, la empresa otorgará un crédito idéntico a dicho exceso a favor del consumidor, el mismo que deberá hacerse efectivo en la planilla inmediata posterior.

Mientras se desarrolle el trámite previsto en los incisos precedentes, la empresa proveedora estará obligada a seguir prestando el servicio sin interrupción alguna” (Ley N° 21, 2000).

“Art. 40.- Valores de las Planillas. - En las planillas emitidas por las empresas proveedoras de los servicios públicos domiciliarios, deberá constar exclusivamente el valor del consumo respectivo, más los recargos legales pertinentes y cobros adicionales establecidos expresamente por leyes y ordenanzas. Queda prohibido incluir en dichas planillas rubros adicionales a los señalados. Es un derecho del consumidor el conocer el valor exacto que debe cancelar por concepto de consumo y recargos legales adicionales, por tanto,

queda prohibido el planillaje en base de sistemas diferentes a la medición directa, tales como valores presuntivos o estimativos, con excepción del sector rural que no disponga de instrumentos de medición.

Por excepción, en caso de pérdida, daño o imposibilidad física de acceder al sistema de medición, la planilla correspondiente al período inmediatamente posterior al momento del daño, podrá ser emitida por un valor equivalente al promedio mensual de los 6 períodos inmediatamente anteriores. En tal caso, es obligación de quien presta el servicio público domiciliario, reparar o reponer el sistema de medición respectivo o notificar al consumidor sobre la imposibilidad física de acceder al medidor para que éste solucione dicha situación, con la finalidad de que la factura o planilla del siguiente período sea emitida en función de datos reales. Si quien presta el servicio no cumple con la obligación de reparar o reponer el sistema de medición, en ningún caso los montos de las planillas de los períodos posteriores podrán ser aumentados presuntiva o estimativamente, siendo obligación del consumidor en los siguientes períodos, pagar exclusivamente un valor igual al del promedio mensual de las planillas de los 6 meses inmediatamente anteriores.

Los proveedores de servicios públicos domiciliarios que sufrieren pérdidas por deficiencias técnicas, u otras causas debidamente comprobadas, imputables a la empresa, deberán asumirlas en su totalidad, quedando prohibido el traslado de dichas pérdidas a las planillas de los consumidores” (Ley N° 21, 2000).

“Art. 75.- Servicios Defectuosos. - Cuando los servicios prestados sean manifiestamente defectuosos, ineficaces, causen daño o no se ajusten a lo expresamente acordado, los consumidores tendrán derecho, además de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios, a que le sea restituido el valor cancelado. Además, el proveedor de tales servicios, será sancionado con una multa de cincuenta a quinientos dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal, sin perjuicio de las demás acciones a que hubiere lugar” (Ley N° 21, 2000).

“Art. 78.- Cobro durante la Suspensión del Servicio. - El proveedor de servicios públicos o privados, no podrá efectuar cobro alguno por el mismo, durante el tiempo en que se encuentre interrumpido y, en todo caso, estará obligado a descontar o reembolsar al consumidor el valor del servicio pagado y no devengado” (Ley N° 21, 2000)

2.2.4. Ley Orgánica de Servicio Público

“Art. 130.- De las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio - El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las normas técnicas para la certificación de calidad de servicio, para los organismos, instituciones y entidades que se encuentran dentro del ámbito de la presente Ley; normas que se fundamentarán en los siguientes parámetros:

- a) Cumplimiento de los objetivos y metas institucionales alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo;
- b) Evaluación Institucional, que contemple la evaluación de sus usuarios y/o clientes externos; y,
- c) Cumplimiento de las normas técnicas expedidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las normas técnicas para obtener la certificación de calidad de servicio, establecerán el período de validez de la certificación, el mismo que no podrá exceder el tiempo de vigencia del Plan Nacional de Desarrollo. La certificación podrá renovarse de conformidad con las disposiciones que para el efecto establezcan tales normas.

La certificación de la calidad de servicio permitirá que los servidores que laboran en una institución, organismo o entidad certificada, tengan derecho a percibir las remuneraciones variables establecidas en la presente Ley.

La certificación de calidad de servicios en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, se regulará a través de su propia normativa” (Ley N° 0, 2010).

2.2.5. Reglamento Interno EAPA San Mateo.

“Art. 27.- Obligaciones del usuario. - El usuario tiene la obligación de facilitar la instalación del medidor en un lugar de fácil acceso para el personal encargado de la toma de lectura, control, reparación, y/o acciones de mantenimiento. Será también de corresponsabilidad del usuario la custodia, vigilancia y cuidado del medidor, sellos testigos y precintos de seguridad” (Reglamento Interno, 2018).

3. CAPÍTULO III METODOLOGÍA INVESTIGACIÓN

3.1. Alcance De La Investigación

- ❖ La satisfacción laboral de los clientes internos se relaciona de importante manera con la satisfacción de los clientes externos de la EAPA San Mateo.
- ❖ Se analizarán los beneficios que se obtiene con la mejora de la calidad en el servicio al cliente, así como también el impacto que esto generaría a la empresa.
- ❖ El desarrollo de este proyecto de investigación beneficiará a todas las personas que conforman la empresa porque se obtendrá como resultado una institución capaz de responder de forma positiva a las necesidades de sus clientes.

- ❖ Este proyecto de investigación tendrá como consecuencia un estudio cabal sobre toda la empresa y, las áreas específicas que comprenden el proceso de satisfacción al cliente.
- ❖ Los resultados de este estudio serán de mucha utilidad para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

3.2. Tipo de Investigación

Giner (2019) indica que la investigación es uno de los elementos que más ha logrado la evolución del ser humano, por eso, es necesaria para avanzar y dar soluciones a problemáticas que requieren un estudio previo. Además, existen diferentes tipos de perspectivas desde las cuales se pueden realizar las investigaciones.

La investigación en mención será descriptiva porque permitirá detallar las cualidades de la población objeto de estudio, buscando recoger la información de forma independiente acerca de los conceptos estudiados (Hernández Sampieri, 2014).

Con este tipo de investigación se busca identificar las características de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo en temas relacionados con la satisfacción de sus clientes, concretando las causas del problema para después realizar el análisis de la atención que brinda la empresa.

Exploratoria porque la problemática ha sido poco estudiada y se conocerá la percepción que tienen los clientes de la EAPA San Mateo. Además, permitirá la identificación de conceptos que ayudarán a resolver problemas actuales y, a tener una base para futuras investigaciones.

Por último, será explicativa ya que mediante ella se podrá manifestar las causas de las variables de la empresa a estudiar como lo son: la satisfacción al cliente, servicio de calidad y clientes internos-externos.

3.3. Método de Investigación

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que son aplicados de forma metódica en la ejecución de un estudio, mismos que son empleados para efectuar los trabajos vinculados con la investigación a realizar (Coelho, 2019).

Esta investigación será de método inductivo, debido a que estudiará de lo particular a lo general, es decir, se partirá de casos particulares que permitirán determinar la actual situación de la empresa, logrando de este modo relacionar de manera general lo observado del problema que requiere solución (Muñoz, 2015).

Además, se manejará el método analítico porque se estudiará por separado cada componente que conforma el departamento de “Servicio al Cliente” de la EAPA San Mateo, para así poder conocer la relación causa-efecto de la investigación.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recopilación de información que serán utilizadas son las encuestas y entrevistas mismas que se ejecutarán a una muestra de la población de usuarios y del personal que se encuentra ligado a la atención al cliente de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo en la Provincia de Esmeraldas según como corresponda.

3.5. Población y Muestra de Estudio

La EAPA San Mateo presta el servicio de agua potable a los cantones de Esmeraldas, Atacames y Rioverde, que tienen en su totalidad 257.899 habitantes, divididos de la siguiente manera:

Tabla 2.

Población por Cantones

Cantón	Población
Esmeraldas	189.504
Atacames	41.526
Rioverde	26.869
Total	257.899

Tomado de: (Censo, 2010)

La población es un conjunto de individuos que hace referencia al problema que se desea resolver en una investigación, el cual debe ser accesible y estar disponible para concluir con el estudio (Suárez, 2011).

En virtud de lo expuesto, en la presente investigación la población objeto de estudio para evaluar la satisfacción de los clientes externos es de 48.528 usuarios de la EAPA San Mateo que corresponde al 18.81% del total de la población, por lo cual, para hallar la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

Población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población o universo.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error muestral.

La selección de la muestra es el número de elementos elegidos que resultan representativos de la población para efectuar un estudio; es necesario indicar, que en vista de que el tamaño de la población objeto de estudio es menor a 100.000 habitantes la fórmula aplicada fue la de la población finita. A continuación, se empleará la fórmula mencionada para hallar la muestra de clientes externos de la EAPA San Mateo que se encuestarán por cantón:

$$n = \frac{1,96^2 \times 50 \times 50 \times 48.528}{5^2 (48.528 - 1) + 2,24^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 50 \times 50 \times 48.528}{25 (48527) + 9.604}$$

$$n = \frac{466'062.912}{1'213.175 + 9.604}$$

$$n = \frac{466'062.912}{1'222.779}$$

$$n = 381,1506$$

Como se puede observar, el resultado de la ecuación planteada es de 382 clientes externos, por lo que se tendrá que encuestar a esa cantidad usuarios de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado "San Mateo" en la provincia de Esmeraldas.

Además, como anteriormente se ha mencionado la empresa tiene un total 263 funcionarios que actúan como clientes internos de los cuales 39 pertenecen a las secciones que están directamente encargadas de resolver los inconvenientes de los clientes, como lo son:

- Servicio Al Cliente
- Facturación – Recaudación
- Control de Usuarios
- Redes y Distribución

Para la presente investigación es transcendental conocer la satisfacción de los clientes internos, por ello y, debido a que es una población finita se aplicará la misma fórmula anterior:

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

$$n = \frac{1,96^2 \times 50 \times 50 \times 39}{5^2 (39 - 1) + 1,96^2 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{374.556}{25(38) + 9.604}$$

$$n = \frac{374.556}{950 + 9.604}$$

$$n = \frac{374.556}{10.554}$$

$$n = 35,4895$$

El resultado de la fórmula es de 36 clientes internos de la EAPA San Mateo a encuestar. Además, se realizarán 5 entrevistas a varias de las autoridades de la empresa, que son las siguientes personas:

- ❖ Ing. Victor Ruiz – Jefe Administrativo
- ❖ Ing. Sugey Guilcapi – Jefe Financiero
- ❖ Ing. Ivette Palomeque – Jefe de Comercialización
- ❖ Ing. David Cedeño – Jefe Técnico
- ❖ Lcda. Mery Bedoya – Jefe Atención al Cliente

Las entrevistas serán ejecutadas de forma personal, se formularán únicamente preguntas serán abiertas, buscando alcanzar una conversación fluida en la que los entrevistados se sientan cómodos y puedan expresar sus expectativas sobre la EAPA San Mateo.

Para efectuar las encuestas se utilizará la herramienta Google Forms (Formularios de Google) de forma integrada con el servicio de Gmail, la cual permite crear formularios de acuerdo a las necesidades y por su modalidad online facilita la tabulación de los resultados para los análisis correspondientes.

Estas técnicas de recopilación de información fueron seleccionadas con la finalidad de obtener los índices de satisfacción de los clientes internos - externos para identificar sus necesidades y expectativas de acuerdo a la calidad de servicio al cliente brindado en la EAPA San Mateo.

Los cuestionarios fueron diseñados con preguntas abiertas y cerradas de acuerdo a la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación. Para las preguntas cerradas de acuerdo a los niveles de satisfacción se han determinado los siguientes índices:

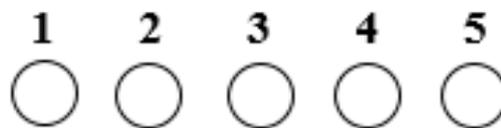


Figura 4. Escala de cinco niveles para medir el grado de satisfacción

Mencionados niveles de satisfacción serán medidos de acuerdo al indicador CSAT (Calificación de Satisfacción al Cliente) que en la actualidad es de los métodos que más se manejan.

Samsing (2019) indica que el CAST es una metodología en la que se realizan encuestas de forma directa hacia la satisfacción del cliente, midiendo la satisfacción que este tiene con la empresa de la cual requiere un producto o servicio.

Para ejecutar un análisis preciso de las preguntas correspondientes los niveles de satisfacción de los clientes, se utilizarán los siguientes rangos:

Muy Insatisfecho = 1

Insatisfecho = 2

Neutral = 3

Satisfecho = 4

Muy satisfecho = 5

Cabe indicar, que al obtener los resultados de todo el proceso de recopilación de la información se procederá a realizar el análisis respectivo de las preguntas en relación con lo que busca la investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

4. CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Tabulación y Análisis de Resultados

Para obtener los resultados presentados gráficamente a continuación, las encuestas se dividieron en dos partes, la primera parte incluía únicamente preguntas correspondientes a los niveles de satisfacción, mientras que, la segunda parte contenía preguntas abiertas y cerradas necesarias para cumplir el objetivo de la presente investigación.

4.1.1. Encuesta a clientes externos.

Específicamente fueron encuestadas 402 personas del cantón Esmeraldas, 106 del cantón Atacames y 55 del cantón Rioverde, mismos cantones a los cuales la EAPA San Mateo brinda sus servicios.

Primera Parte. Las preguntas diseñadas en esta parte de la encuesta tuvieron como finalidad conocer el grado de satisfacción de los clientes externos de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”:

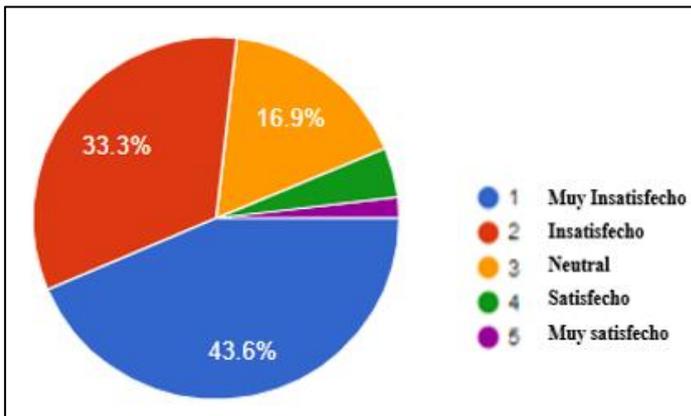


Figura 5. Nivel de satisfacción respecto al servicio ofrecido

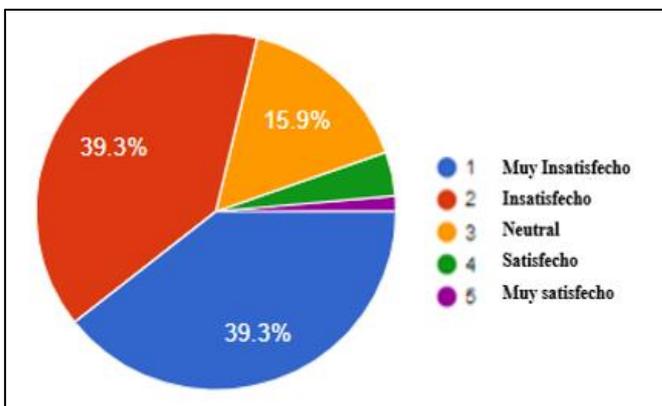


Figura 6. Nivel de eficiencia para solucionar inconvenientes

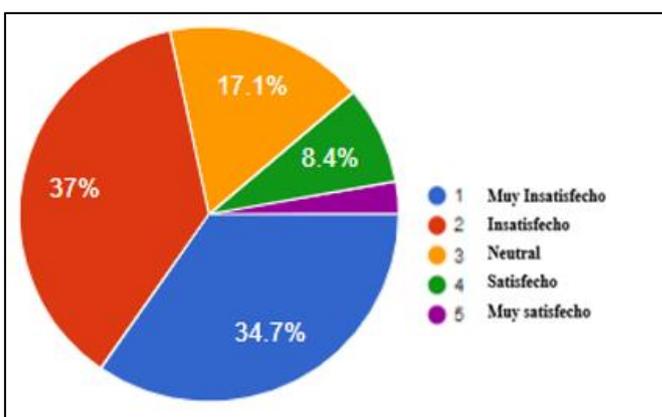


Figura 7. Atención brindada por parte de los funcionarios de la empresa

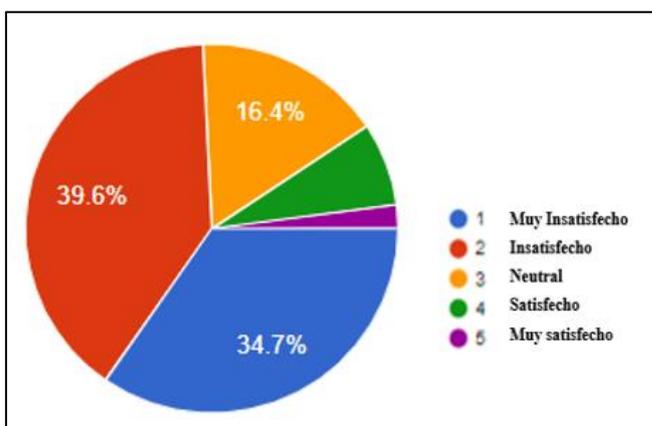


Figura 8. Actitud y capacidad para solucionar los problemas

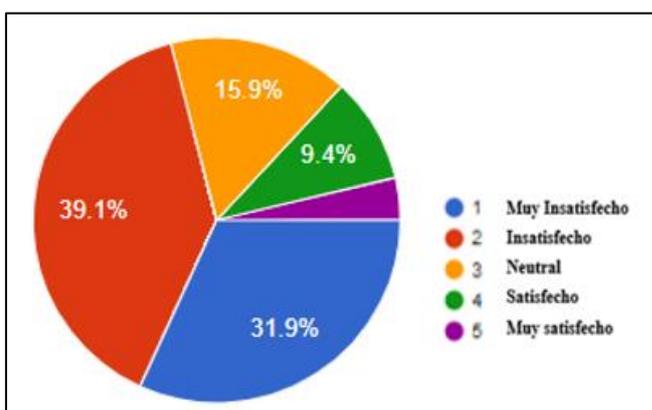


Figura 9. Personal Administrativo de la EAPA San Mateo (Oficinas)

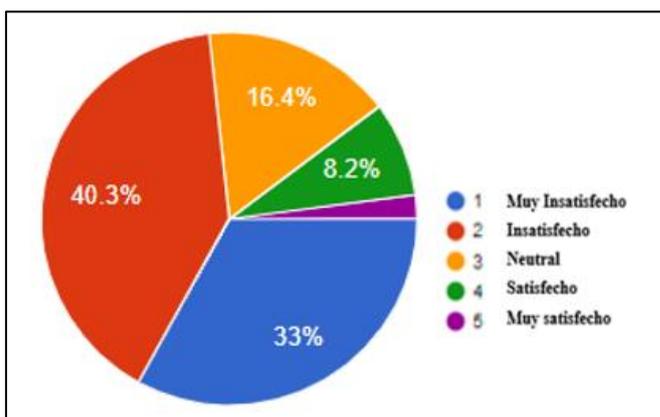


Figura 10. Personal Operativo de la EAPA San Mateo

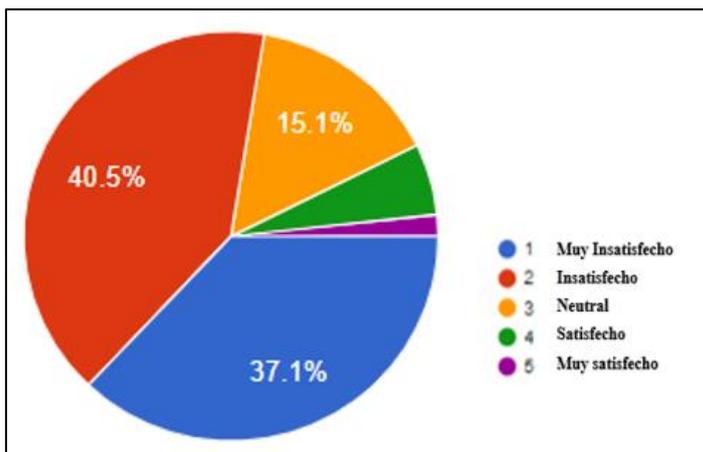


Figura 11. Atención brindada en el Call Center

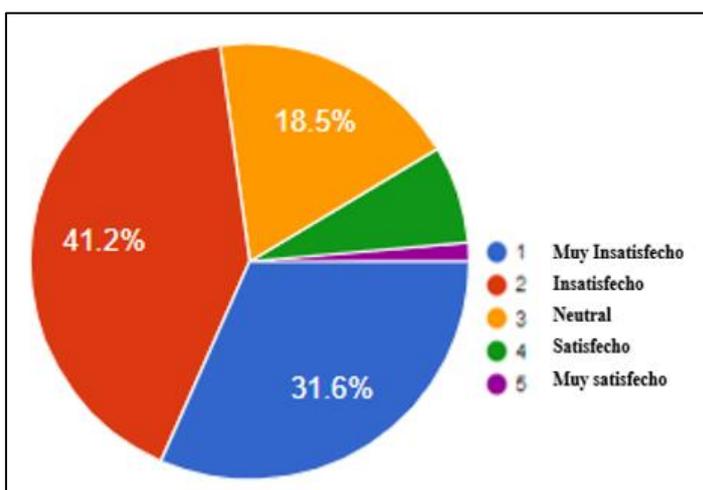


Figura 12. Servicio de atención al cliente en empresas públicas del Ecuador

En los gráficos se puede demostrar el nivel de satisfacción de los clientes externos de la EAPA San Mateo. Como se observa el resultado de las preguntas, el grado de satisfacción de los usuarios se encuentra oscilando entre 1 y 3 lo que significa que la población no está satisfecha con el servicio brindado por la empresa.

Para calcular la insatisfacción general de los clientes externos encuestados se aplicó la fórmula de CSAT correspondiente al índice de medición para la satisfacción de los clientes, que es la siguiente:

$$CSAT \text{ (Porcentaje)} = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100 \quad (\text{Ecuación 2})$$

$$CSAT = \frac{82}{563} \times 100$$

$$CSAT = 14.56\%$$

Una vez aplicada la fórmula de calificación de satisfacción al cliente, se denota que sólo el 14.56% del total de la muestra de la población encuestada está satisfecha con el servicio general brindado por la empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo.

Luego de hacer un análisis de los clientes externos a los cuales se les aplicó la encuesta, se obtiene que el 85.44% se encuentran insatisfechos y que las ocho preguntas correspondientes a los niveles de satisfacción tienen un rango promedio de respuesta de 2.03, mismo número que se encuentra en el índice de: "Insatisfecho".

A continuación, se encuentra el gráfico de la Escala de Satisfacción por cada pregunta que está siendo analizada donde se observa que la mayor insatisfacción de los clientes hacia la empresa es en la eficiencia para solucionar sus inconvenientes.



Figura 13. Escala de satisfacción clientes externos.

Segunda parte. En esta parte de la encuesta fueron realizadas preguntas abiertas necesarias para cumplir con los objetivos de la investigación en ejecución.

Pregunta 1: ¿A qué cantón pertenece?

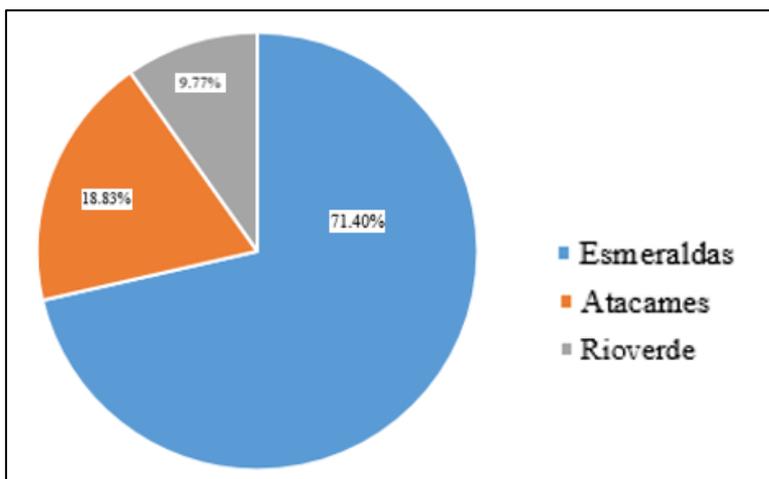


Figura 14. Número de encuestas por cantón

Como se puede observar en el gráfico, el 71.40% de los encuestados pertenece al cantón Esmeraldas, el 18.83% al cantón Atacames y por último el 9.77% al cantón Rioverde. La variación de la muestra es efectuada debido a que los usuarios de la EAPA San Mateo se encuentran divididos de la siguiente manera:

Tabla 3.

Cantidad de Usuarios de la EAPA San Mateo por Cantón.

Cantón	Usuarios
Esmeraldas	40.053
Atacames	7.601
Rioverde	874

Adaptado de: (Córdova, 2019)

La pregunta analizada anteriormente fue realizada con el objetivo de hacer una comparación en el grado de satisfacción que tienen los clientes pertenecientes a los tres cantones a los cuales se les brinda el servicio de agua potable y alcantarillado.

A continuación, se encuentra la figura que muestra la escala de satisfacción de los tres cantones:

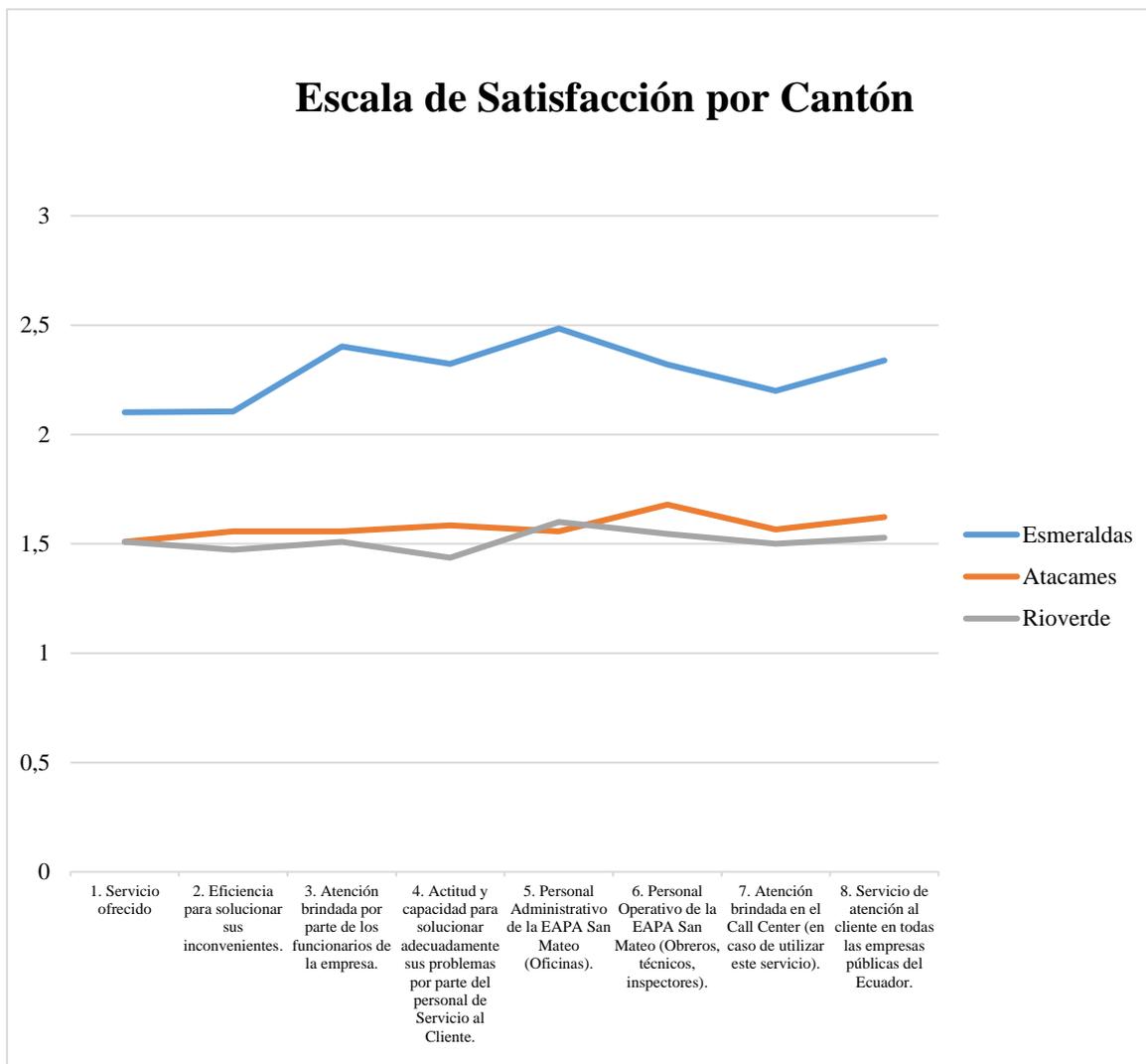


Figura 15. Escala de satisfacción por cantón

Se puede apreciar que existe un nivel de satisfacción mayor en los clientes pertenecientes al cantón de Esmeraldas; además, se observa una relación en los datos que revelaron las encuestas del grado de satisfacción de los usuarios de los cantones Atacames y Rioverde.

Los índices de satisfacción por cantón son los siguientes:

Tabla 4.

Índice de Satisfacción por Cantón.

Cantón	Promedio	Índice de Satisfacción
Esmeraldas	2.28	Insatisfecho
Atacames	1.58	Muy Insatisfecho
Rioverde	1.51	Muy Insatisfecho

Los resultados indican que los usuarios encuestados se encuentran inconformes con el servicio brindado por la EAPA San Mateo; sin embargo, como se observa en el gráfico anterior los clientes mayormente insatisfechos son los que corresponden a los cantones de Atacames y Rioverde con un promedio de insatisfacción muy similar.

Pregunta 2: ¿Las agencias ubicadas en el cantón al que pertenece, le parece adecuadas para brindarle una atención de calidad a la ciudadanía esmeraldeña?

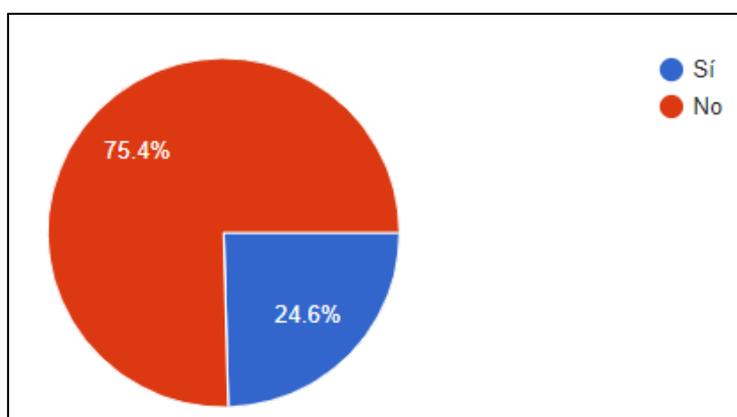


Figura 16. Satisfacción de las agencias existentes en la provincia

En el gráfico se aprecia que el 24.6% de ciudadanos están conformes con las agencias existentes a nivel provincial, por el contrario, un 75.4% no está conforme debido a que muchas personas creen que deberían existir más agencias donde se pueda cancelar mensualmente los servicios que han sido consumidos y dar una atención eficiente al cliente dentro de la provincia.

Pregunta 3: Si su respuesta anterior fue no, ¿Dónde cree que debería haber una agencia de agua potable?

Esta pregunta tuvo como finalidad conocer el lugar en el cual los clientes se sentirían gustosos al incrementar una agencia de agua potable, en donde no únicamente se recaude sino también se puede brindar una buena atención al cliente en todo lo que son reclamos, beneficios, etc.

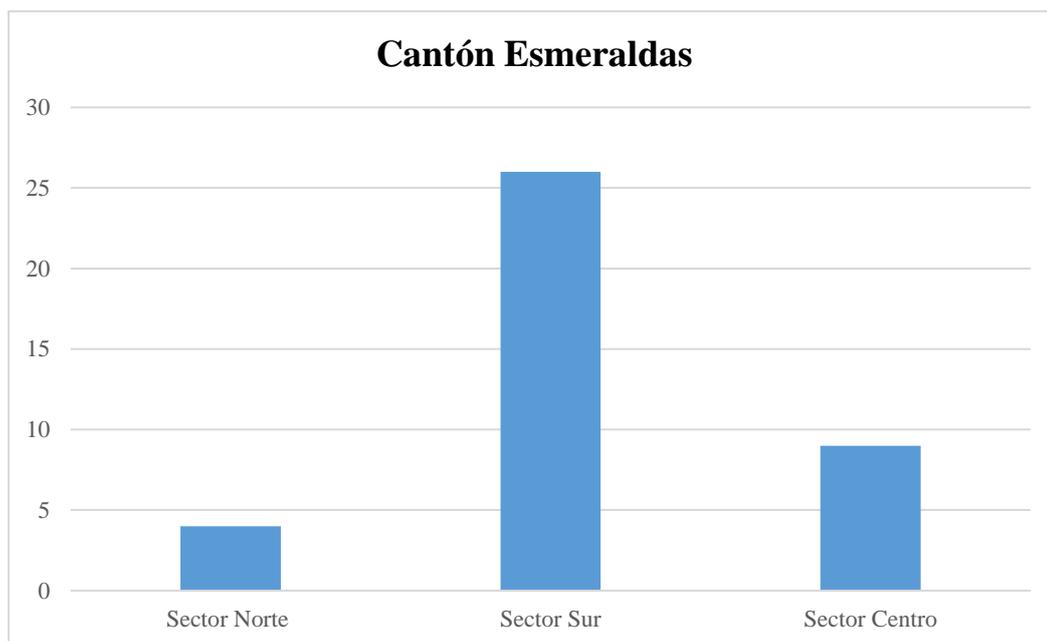


Figura 17. Sugerencia de agencias en el cantón Esmeraldas

Como observa, los datos que más sobresalen de los clientes del cantón Esmeraldas se encuentran en el incremento de una agencia en el sector sur del cantón. En sus encuestas revelaron que en la actualidad existe una cantidad

considerable de personas viviendo en el sector sur de la ciudad Esmeraldas, por ello, es necesario darle importancia a este sector.

Cabe indicar, que en el cantón Rioverde no existe agencia de agua potable por lo que la población encuestada solicita que coloquen un centro de atención al cliente en mencionado cantón, señalando que en ocasiones tienen inconvenientes con el servicio y deben viajar hasta la agencia más cercana para solucionarlos.

Pregunta 4: ¿Cuando usted tiene inquietudes o inconvenientes sabe dónde y con quién debe acudir para obtener una respuesta favorable?

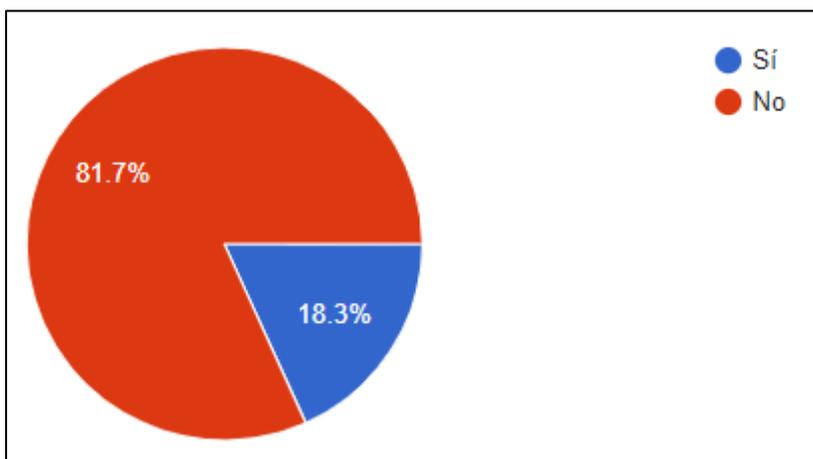


Figura 18. Conocimiento de dónde acudir en caso de inconvenientes

El 81.7% de la población encuestada alega no saber a dónde acudir y con quién hablar para la resolución de sus problemas o inquietudes, lo cual demuestra la deficiente publicidad que tiene la empresa para guiar a sus clientes.

Pregunta 5: ¿El personal de la sección Servicio al Cliente han ayudado a resolver sus problemas eficientemente?

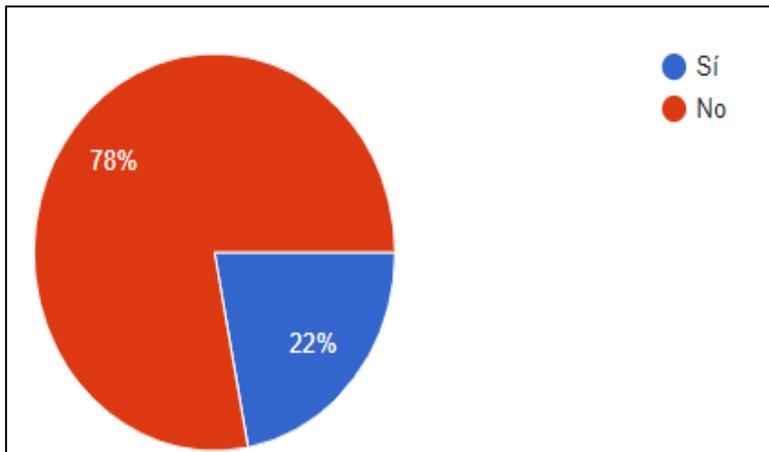


Figura 19. Resolución de problemas eficientemente

La resolución de inconvenientes por parte de la sección atención al cliente ha sido deficiente, lo que va de la mano con la inconformidad existente de los usuarios.

En el gráfico se aprecia que el 22% de la población encuestada siente que sus problemas han sido resueltos eficientemente por parte de la sección Servicio al Cliente, por lo contrario, un 78% alega que la mencionada sección no soluciona sus problemas de forma eficiente.

Pregunta 6: Si la respuesta a sus problemas no es inmediata, ¿Considera que una atención de calidad lograría su satisfacción a pesar de no tener una solución rápida?

Esta pregunta resulta fundamental para conocer la percepción que tiene el cliente acerca de un servicio de calidad, es decir, la comparación entre su satisfacción y la calidad de atención brindada por los trabajadores a pesar de no tener una solución inmediata.

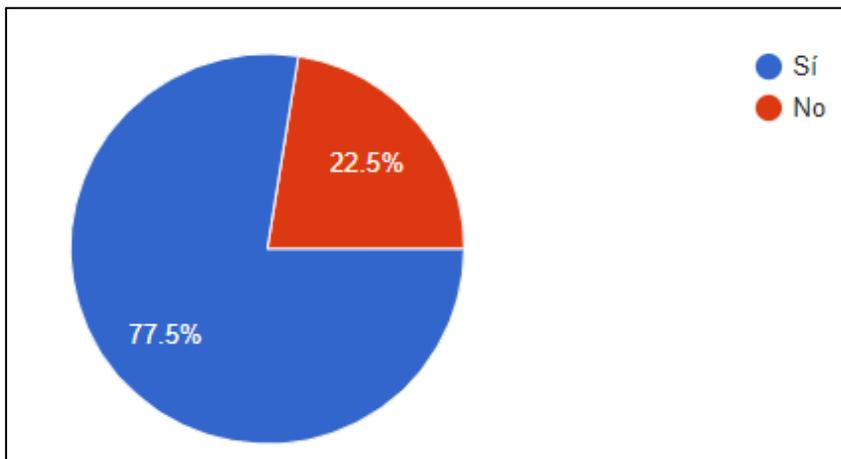


Figura 20. Calidad de la atención al cliente

En el gráfico se observa que el 77.5% de la población encuestada está de acuerdo con que su nivel de satisfacción depende de calidad de servicio que le brindan a pesar de no tener una solución positiva o inmediata a sus problemas.

Por ello, es de suma importancia enfocarse en la calidad de servicio que se brinda porque a pesar de que la población tenga quejas o se encuentre no conforme por algún motivo específico, el tener una buena actitud puede lograr mejores resultados para la empresa.

Pregunta 7: ¿Cuánto es lo máximo que el personal ha tardado en dar una solución a su requerimiento?

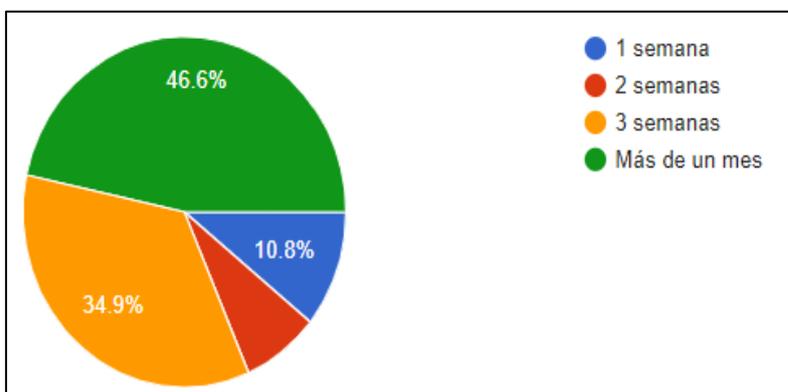


Figura 21. Tiempo de respuestas

Como se puede observar en el gráfico, el 46.6% de la población indica que el personal de la EAPA San Mateo se tarda más de un mes en dar una respuesta a los inconvenientes y el 34.9% indica que se demoran tres semanas en proporcionar una respuesta.

Pregunta 8: ¿Qué mejora implementaría en la EAPA San Mateo para contribuir favorablemente en su proceso de Atención al Cliente?

Para esta pregunta, se consideraron las recomendaciones de la población objeto de estudio, logrando conocer sus intereses para mejorar el proceso de Atención al Cliente. Los comentarios básicamente reflejan la no conformidad en el proceso de atención al cliente por sus tiempos de espera, ubicación de agencias a nivel provincial, infraestructuras, canales de comunicación, capacidad y actitud del personal en atender inquietudes de los clientes, etc.

La población alega que al ser una empresa encargada de brindar líquido vital en los tres cantones de la provincia se debería priorizar su mejora continuamente en todos sus procesos.

4.1.2. Encuesta a clientes internos.

Se realizó un total de 38 encuestas, las cuales fueron respondidas por los trabajadores que pertenecen a las secciones que tienen como finalidad atender a los clientes y en lo posible, dar una solución a sus problemas o inquietudes.

Primera Parte. Las preguntas diseñadas en esta parte de la encuesta tuvieron como finalidad conocer el grado de satisfacción de los clientes internos de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado “San Mateo”, para lo cual se utilizaron 8 preguntas cerradas.

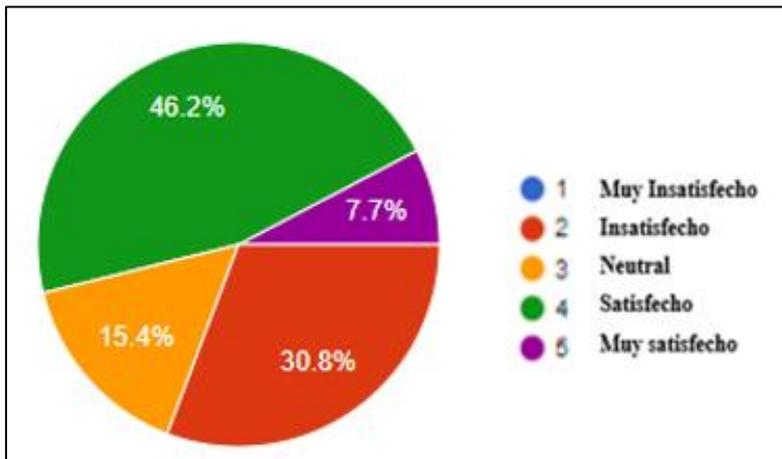


Figura 22. Nivel de satisfacción según su trabajo diario

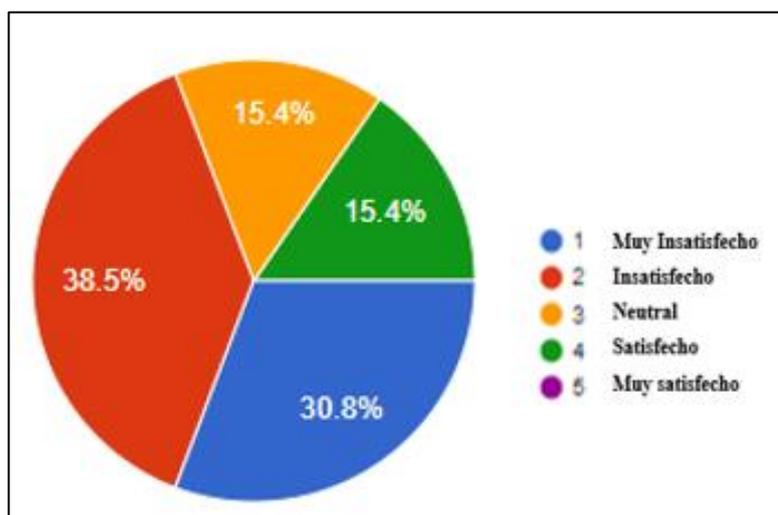


Figura 23. Nivel de satisfacción según la remuneración mensual

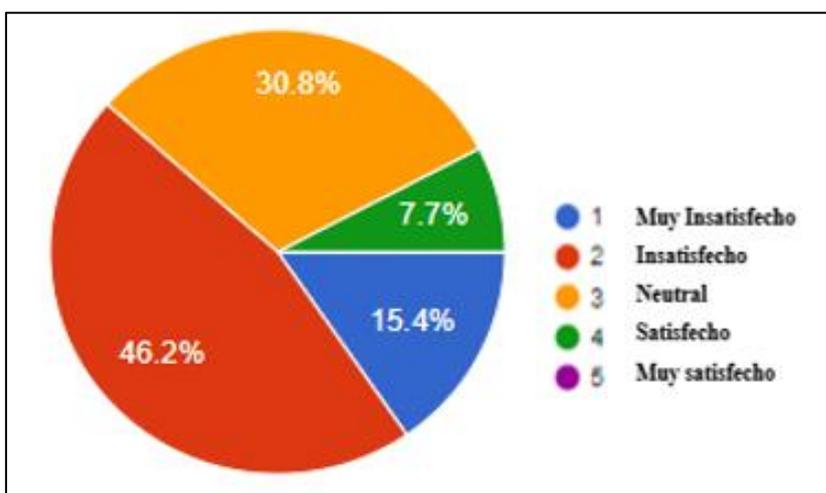


Figura 24. Nivel de satisfacción según la motivación por parte de la empresa

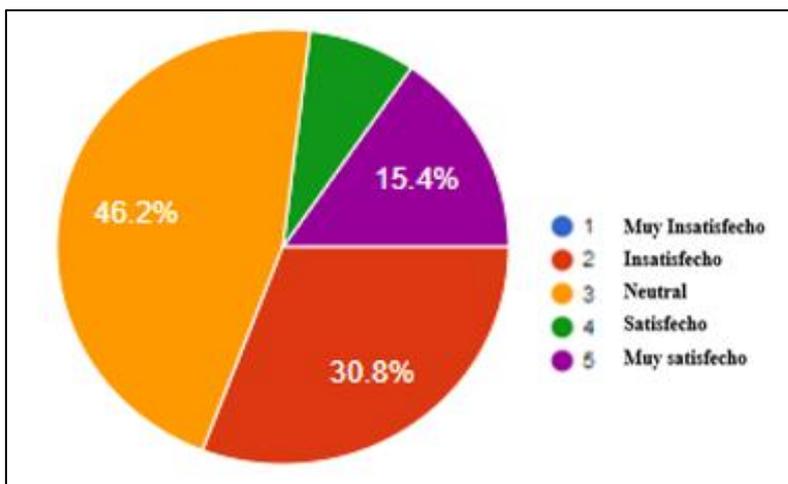


Figura 25. Nivel de satisfacción de acuerdo a la actitud brindada

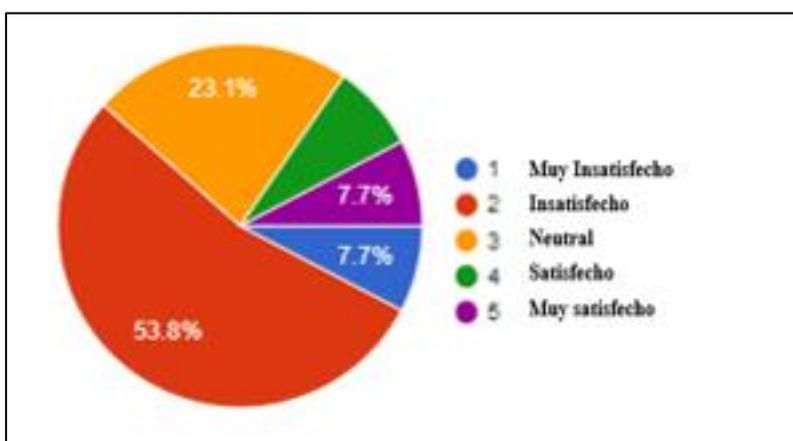


Figura 26. Nivel de satisfacción según el clima laboral

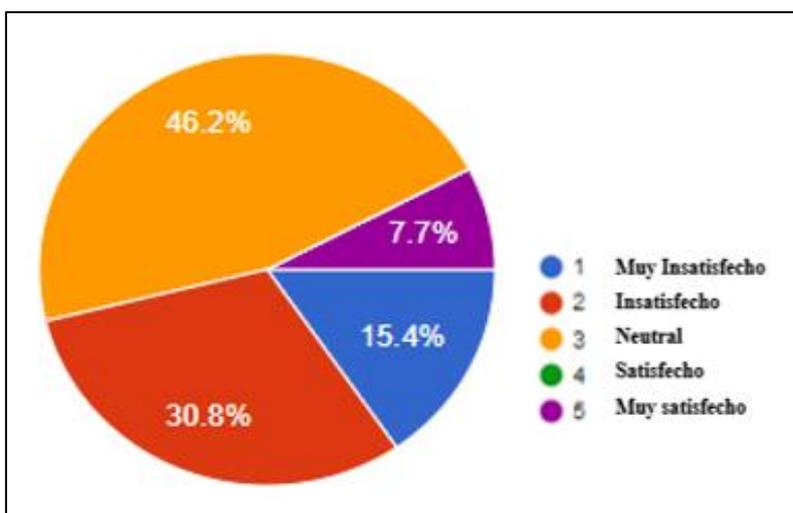


Figura 27. Nivel de satisfacción según las capacitaciones recibidas.

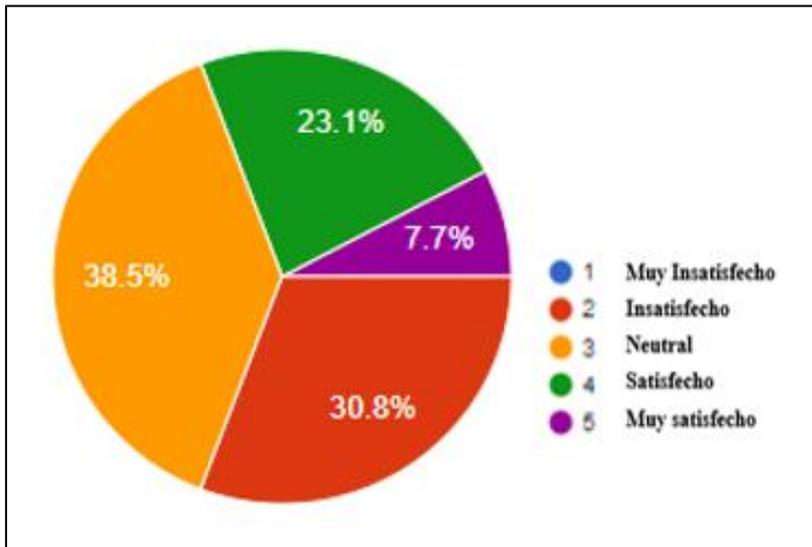


Figura 28. Nivel de satisfacción según su lugar de trabajo

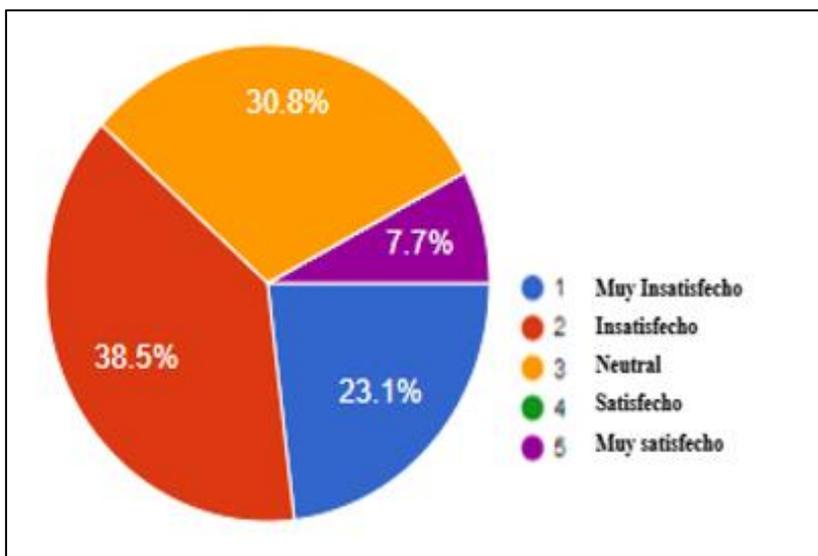


Figura 29. Nivel de satisfacción según incentivos laborales

Se puede apreciar en las figuras que el resultado de las preguntas pertenecientes al nivel de satisfacción de los clientes internos de la EAPA San Mateo se encuentran en el rango establecido entre 1 y 3 lo que garantiza una insatisfacción por parte de los funcionarios de la empresa.

Para estas preguntas, se utilizó la fórmula de CSAT correspondiente al índice de medición para la satisfacción de los clientes, y, de esta manera calcular la insatisfacción general de los trabajadores encuestados.

$$CSAT \text{ (Porcentaje)} = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

$$CSAT = \frac{17}{38} \times 100$$

$$CSAT = 44.74\%$$

Al aplicar la fórmula de calificación de satisfacción al cliente, arroja como resultado que el 44.74% del total de muestra de la población encuestada se encuentran satisfechos con la empresa y su trabajo en general.

Sin embargo, el 55.26% de clientes internos se encuentran insatisfechos, las ocho preguntas de satisfacción realizadas a los clientes internos tienen un rango promedio de 2.66 que se encuentra en el índice de: "Insatisfecho".

A continuación, se encuentra el gráfico de la Escala de Satisfacción de los clientes internos, misma que muestra que la mayor satisfacción de los funcionarios es sobre su actitud en el trabajo y la mayor insatisfacción es su remuneración mensual.



Figura 30. Escala de satisfacción clientes internos

Segunda Parte. En esta parte de la encuesta para clientes internos fueron realizadas las preguntas abiertas necesarias para cumplir con los objetivos de la actual investigación.

Pregunta 1: ¿Cuál es la sección a la que pertenece?

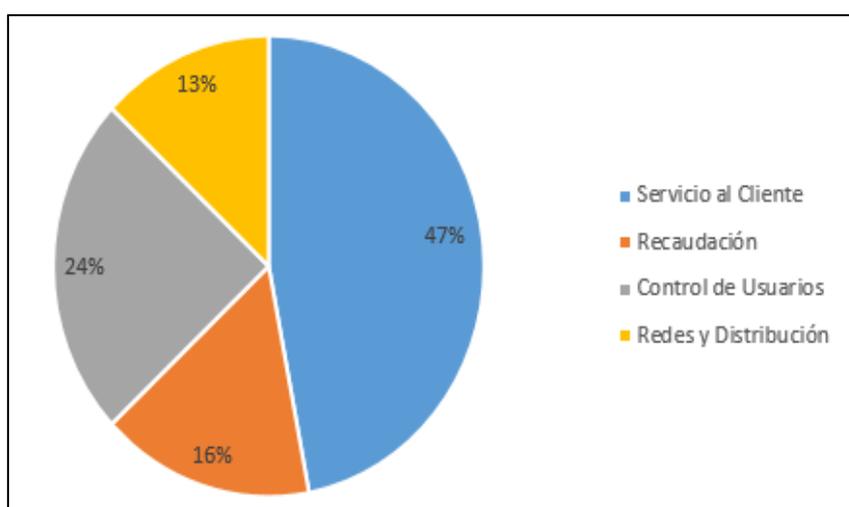


Figura 31. Cantidad de encuestas por sección

Se puede apreciar que el 47% de los encuestados pertenece a la sección Servicio al Cliente, la variación de las encuestas realizadas a clientes internos se dio según las necesidades de la investigación, por ellos, se realizó un mayor número de encuestas a los funcionarios de la sección de Servicio al Cliente.

En el gráfico a continuación se encuentra la escala de satisfacción por sección, en donde se observa que entre los datos sobre sale la insatisfacción en el nivel de capacitaciones de la serie 7 que pertenece a la sección de recaudación, la cual, está íntimamente ligada con la no conformidad de los funcionarios de la sección control de usuarios en los incentivos laborales.

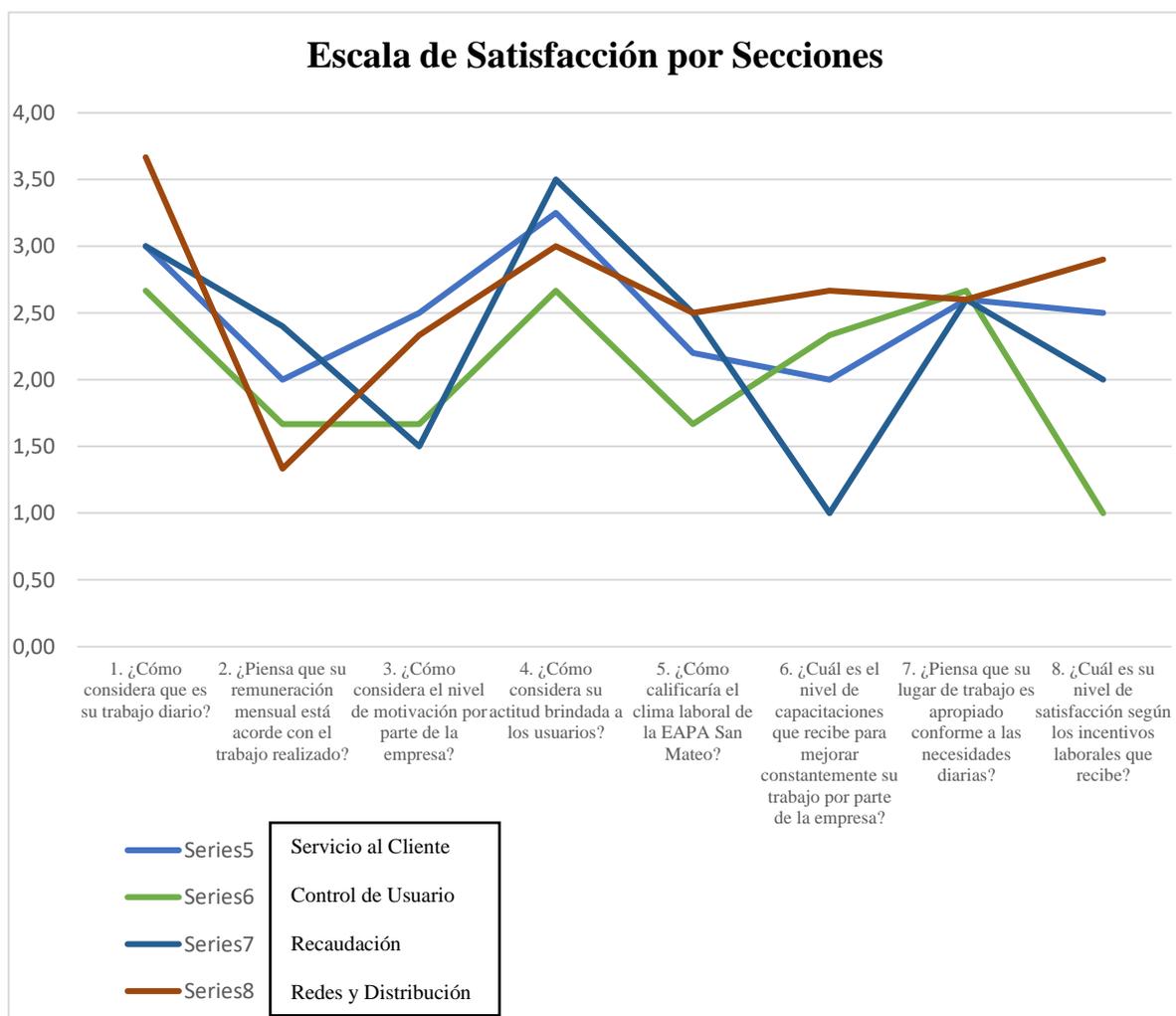


Figura 32. Escala de satisfacción por secciones

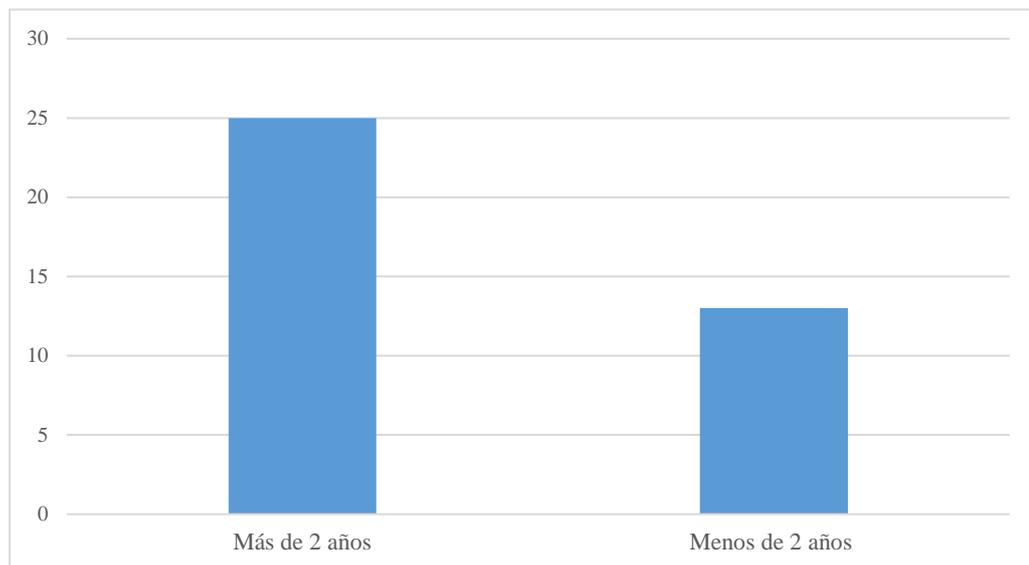
Pregunta 2: ¿Qué tiempo tiene laborando en la EAPA San Mateo?

Figura 33. Antigüedad de clientes internos

Para esta pregunta resultó fundamental establecer un rango de tiempo para conocer la satisfacción de los clientes internos, es decir, si su no conformidad tiene que ver con la cantidad de tiempo trabajando en la empresa y la falta de rotación que esto conlleva.

En el gráfico se puede observar que el 52% de las personas encuestadas tienen laborando para la EAPA San Mateo más de 2 años, lo cual puede estar involucrado con su nivel de satisfacción actual.

Pregunta 3: ¿Piensa que la capacitación constante ayudaría a brindar un mejor servicio a los clientes?

La actual pregunta está íntimamente ligada con el nivel de satisfacción que tienen los clientes internos con las capacitaciones que les brinda la EAPA San Mateo, por lo tanto, con el resultado se demuestra que, si se invierte más en

capacitaciones para ellos, se podrían obtener mejores resultados en la calidad de atención que se le brinda al cliente.

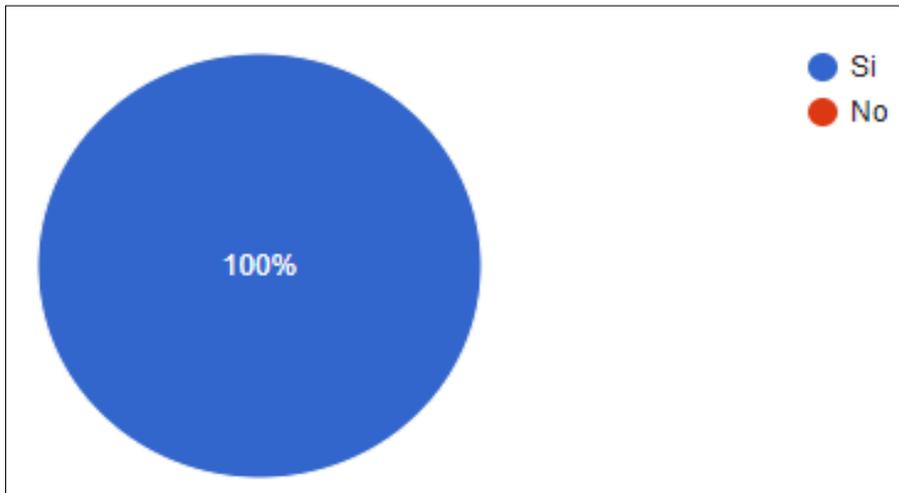


Figura 34. Capacitaciones constantes

Pregunta 4: ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para satisfacer las necesidades de los usuarios?

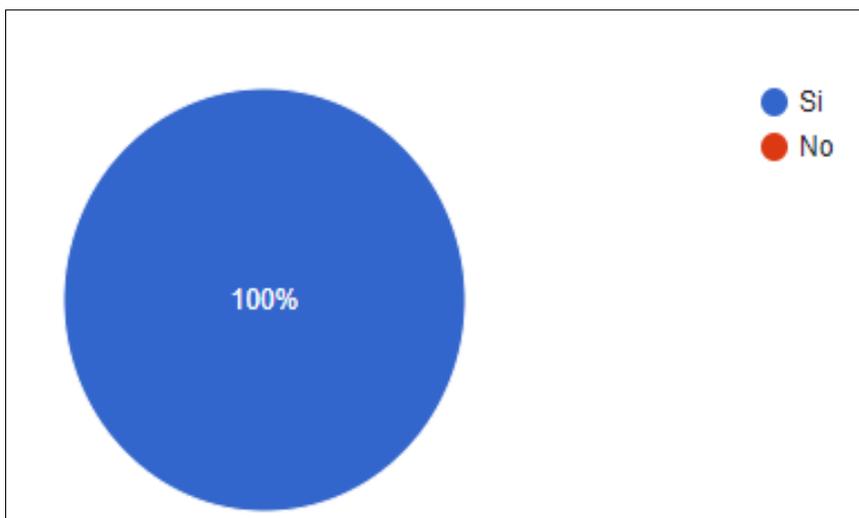


Figura 35. Trabajo en equipo

Se logra apreciar la importancia que tiene para los clientes internos que han sido encuestados el trabajo en equipo. Este factor clave para el éxito de la empresa según las encuestas es fundamental para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Pregunta 5: ¿Usted realiza actividades ajenas a sus funciones?

En el gráfico observado a continuación, se aprecia que el 76.90% de los funcionarios indica que no realizan actividades ajenas a sus funciones, por lo contrario, un 23.10% de los trabajadores encuestados indica que realizan actividades ajenas a sus funciones.

Cabe indicar, que un trabajador sí puede colaborar con otra sección así las actividades a realizar no estén entre sus funciones, siempre que la empresa lo motive o recompense.

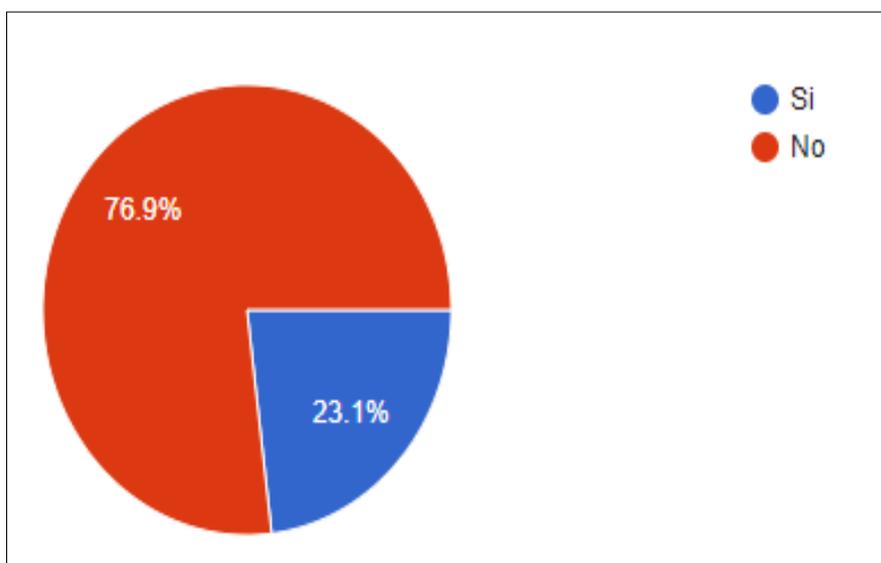


Figura 36. Actividades ajenas a sus funciones

Pregunta 6: ¿Considera significativo el impacto que tiene el proceso de atención al cliente y la satisfacción del mismo para la empresa?

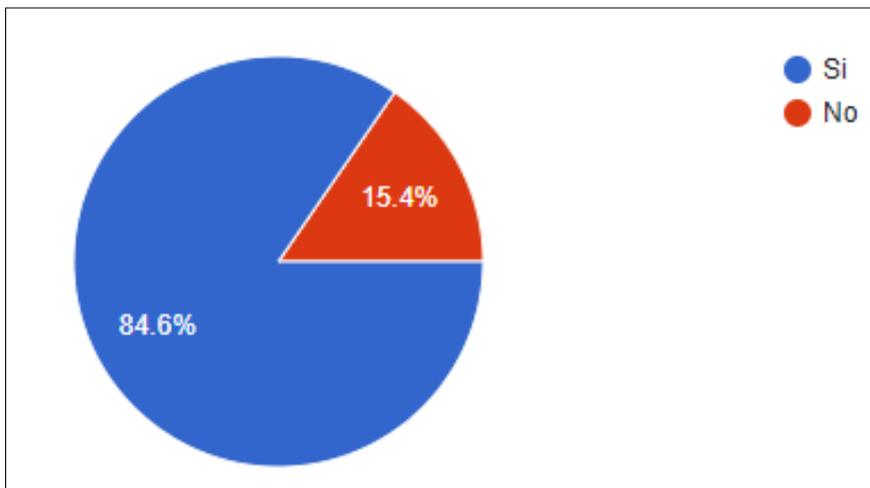


Figura 37. Impacto comparativo

En el gráfico se observa que el 84.60% de los clientes internos de la EAPA San Mateo consideran significativo el impacto que tiene el proceso de atención al cliente con la satisfacción del mismo para la empresa.

Pregunta 7: ¿Piensa que el tiempo estimado para dar solución a los problemas de los clientes externos es el adecuado?

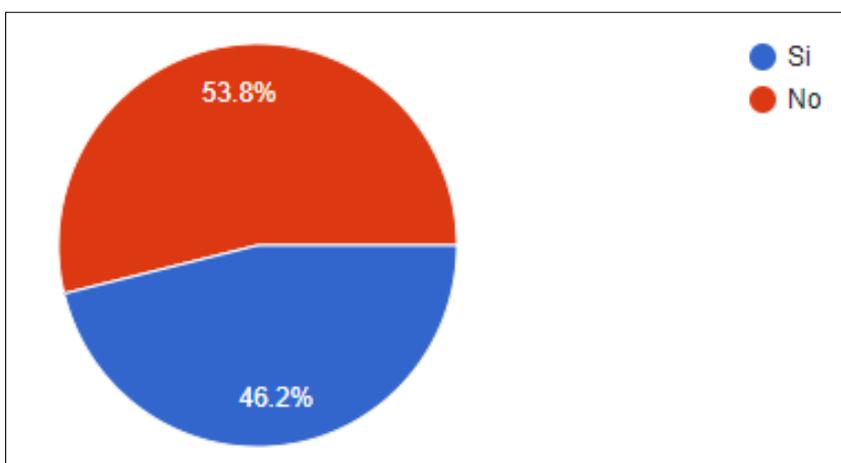
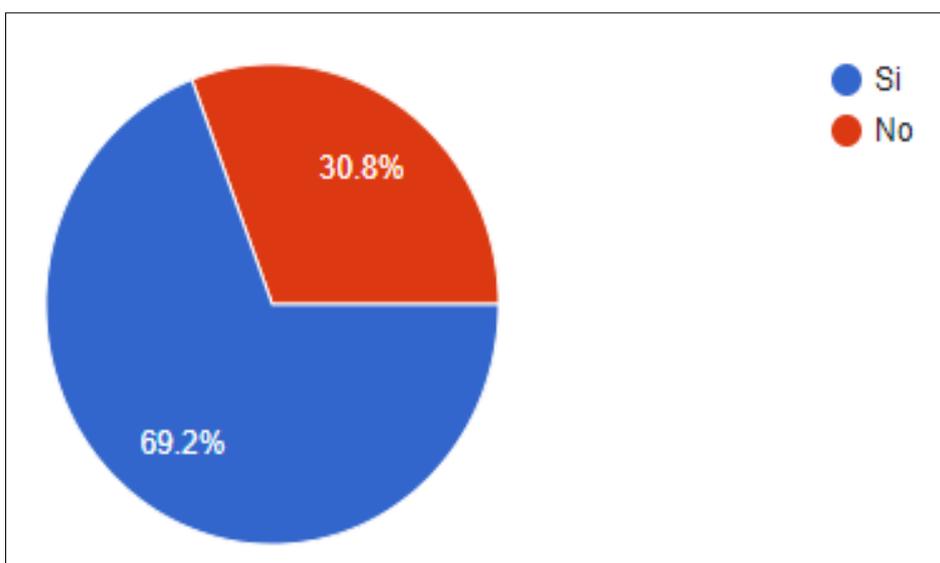


Figura 38. Tiempo estimado de solución de inconvenientes

El 53.80% de los trabajadores encuestados piensan que el tiempo estimado para la solución de problemas no es el adecuado, es decir, se podría tardar menos para satisfacer las necesidades de los clientes externos y así mismo poder trabajar con mayor eficiencia.

Sin embargo, el 46.20% indica que el si es el correcto para la atención a clientes, pero luego de realizar las encuestas de niveles de satisfacción de los clientes externos se demuestra que ellos no están conformes con el tiempo que tardan para dar solución a sus problemas.

Pregunta 8: ¿Considera que su productividad está asociada con la motivación recibida por parte de la empresa?



*Figura 39.*Productividad de acuerdo a la motivación recibida por la empresa

En esta pregunta se indica que el 69.20% del personal encuestado piensa que la motivación que ellos reciban se encuentra ligada con su nivel de productividad en la empresa, es decir, a mayor motivación mayor productividad.

Pregunta 9: ¿Qué mejoraría en el proceso de atención al cliente?

La pregunta en mención tuvo como finalidad conocer los intereses de la población objeto de estudio, para lograr una mejora en el proceso de Atención al Cliente. Entre las recomendaciones sobresalen los comentarios basados en la imagen corporativa de la empresa, como lo son: uniformes, imagen institucional con respecto al personal, página web, entre otros.

Pregunta 10: Si pudiera sugerir algo que ayudaría a mejorar su trabajo. ¿Qué sería?

Los clientes internos de la EAPA San Mateo revelan que la empresa debería preocuparse más por las secciones que dan atención al cliente, como bien es cierto a nivel empresarial cualquier departamento debería estar en la capacidad de atender a un cliente con amabilidad y respeto, pero, los únicos que pueden dar solución a sus inconvenientes son las secciones que trabajan directamente con ellos sobre todo la de servicio al cliente que es en donde se ingresan los reclamos.

Son secciones muy descuidadas en las que el sueldo es menor, no se recibe constante capacitación y no se tienen siempre los materiales necesarios para realizar un trabajo de calidad (Bedoya, 2019).

4.2. Indicadores (Kpis)

Una vez analizada la información recogida de las encuestas, se establecieron indicadores para medir el nivel de desempeño y cumplimiento de los objetivos hacia la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa, mismos que fueron construidos de acuerdo a los resultados con mayor relevancia obtenidos de las encuestas realizadas.

Los indicadores establecidos son porcentuales debido a que son más entendibles para el tipo de escala utilizada en las encuestas, es decir, son independientes. Para el cálculo de los indicadores porcentuales se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador Porcentual} = \frac{(\text{Media}-1)}{\text{Total de encuestas realizadas}} \times 100 \quad (\text{Ecuación 3})$$

Por consiguiente, se emplearon los niveles de satisfacción según el porcentaje obtenido en los indicadores evaluados en unión con los rangos de la escala establecida en las encuestas, los cuales fueron:

Tabla 5.

Nivel de Satisfacción

Porcentaje	Nivel de Satisfacción
0% - 40%	Bajo
41% - 60%	Medio
61% - 100%	Alto

A continuación, se presentan los indicadores estudiados con la finalidad de revelar los puntos clave para mejorar el proceso de Servicio al Cliente logrando una satisfacción del mismo.

Tabla 6.

Indicadores de Desempeño de Clientes Externos

Indicadores Evaluados	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
Servicio Ofrecido	0.09%	Bajo
Solución de Requerimientos	0.08%	Bajo
Desempeño de los empleados	0.10%	Bajo

En la tabla se observan los indicadores con su porcentaje, los cuales se encuentran en un nivel de satisfacción “bajo” mencionados índices están de acuerdo a sus resultados deberán ser analizados para resolver las necesidades de los clientes externos y conseguir elevar su nivel de satisfacción hacia la empresa.

Tabla 7.

Indicadores de Desempeño de Clientes Internos

Indicadores Evaluados	Porcentaje	Nivel de Satisfacción
Productividad	6.07%	Bajo
Motivación	3.44%	Bajo
Capacitación	4.05%	Bajo
Lugar de trabajo	5.47%	Bajo
Remuneración mensual	3.04%	Bajo

La tabla refleja el resultado de los indicadores estudiados que son factores claves para lograr una satisfacción de los clientes internos, los mismos que por su

resultado de insatisfacción son objetos de evaluación para satisfacer las necesidades de los clientes internos, recordando que ellos son uno de los puntos clave para éxito de la empresa.

4.3. Análisis de Causas y Efectos

Tomando como base los indicadores descritos anteriormente, el gráfico posterior refleja el árbol de problemas que tiene como fin analizar las causas - efectos para mejorar el análisis y comprensión de la insatisfacción de los clientes tanto internos como externos de la EAPA San Mateo.

4.3.1. Análisis Causa – Efecto de Clientes Externos.

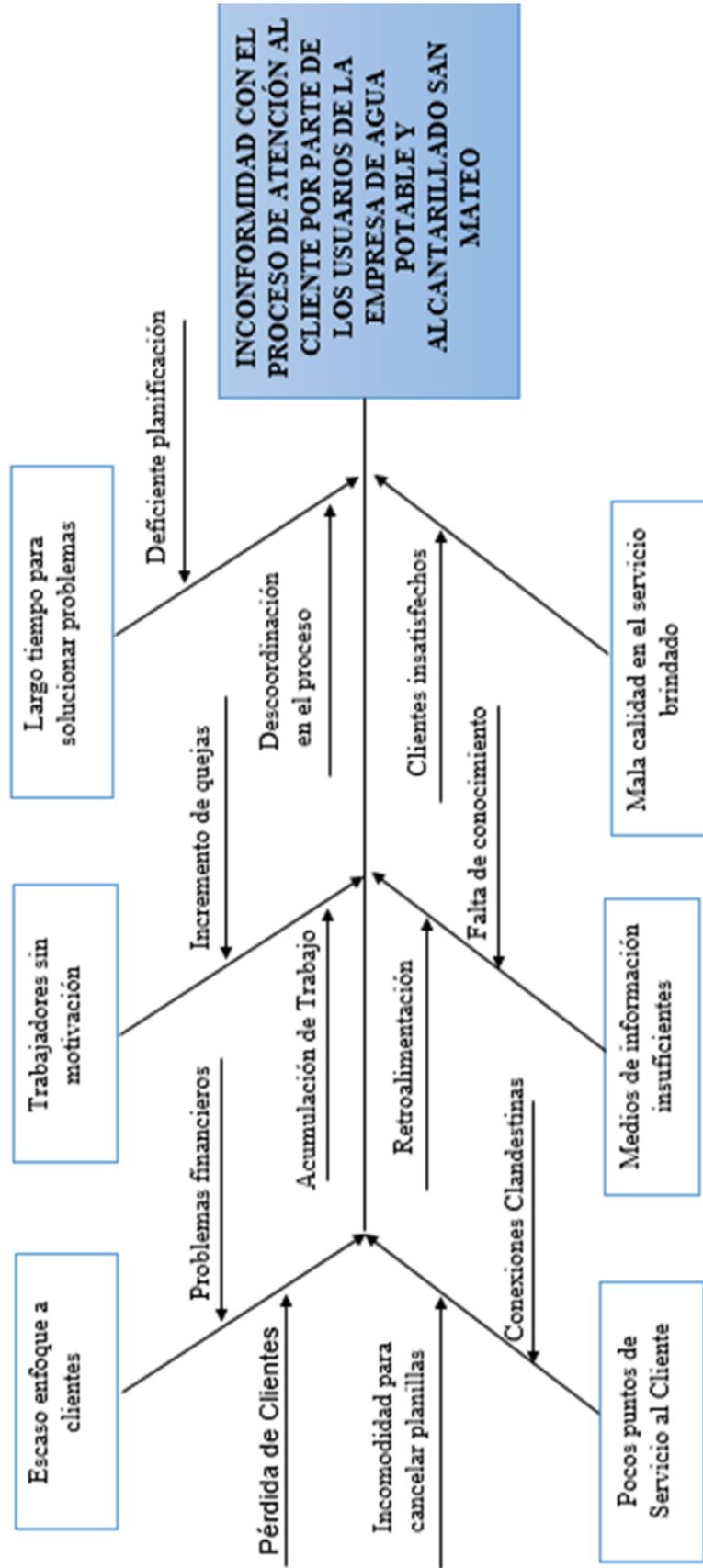


Figura 40. Diagrama causa – efecto de clientes externos

Análisis Causal de Clientes Externos.

Para realizar este diagrama fue analizada la inconformidad que tienen los usuarios con el proceso de atención al cliente de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo, datos que fueron obtenidos a través de las encuestas ejecutadas. Las causas principales del problema en mención son las siguientes:

- **Escaso enfoque a clientes:** Al ser los clientes la parte fundamental de la empresa se debe tener una visión orientada a lograr su satisfacción total, por lo contrario, se origina la pérdida de clientes y por consiguiente problemas financieros.
- **Trabajadores sin motivación:** Considerando que los clientes internos - externos deberían ser lo primordial para la empresa, cabe indicar, que la falta de motivación en los clientes internos ocasiona la acumulación de trabajo e incremento de quejas por parte de los usuarios, lo que produce la inconformidad de los mismos.
- **Largo tiempo para solucionar problemas:** Se debe contar con agilidad y predisposición por parte de los trabajadores para lograr una solución rápida a sus problemas, en muchas ocasiones esto no se logra a causa de la existencia de una deficiente planificación y descoordinación en el proceso de servicio al cliente.
- **Pocos puntos de servicio al cliente:** El bienestar del cliente es lo principal, por ello, la EAPA San Mateo se debe acoplar a las necesidades de sus usuarios para evitar conexiones clandestinas e incomodidad para cancelar sus planillas mensualmente.

- Medios de información insuficientes: Resulta de gran relevancia el mantener a la comunidad esmeraldeña actualizada sobre la información de la empresa, por la importancia que tiene el servicio que se brinda.
- Mala calidad en el servicio brindado: La mala calidad contiene tanto el servicio de líquido vital ofrecido como también el servicio de atención para dar una respuesta a los clientes, al ser deficientes en cualquiera de las dos se causa la inconformidad de los clientes de la EAPA San Mateo.

4.3.2. Análisis Causa – Efecto de Clientes Internos.

Análisis Causal de Clientes Internos.

Para realizar el diagrama acerca de la insatisfacción de los clientes internos, se detectaron las principales causas de esta problemática, las cuales son:

- Falta de comodidades en el lugar de trabajo: La comodidad en sitio de trabajo con el pasar del tiempo ha tomado relevancia debido a que se asocia mucho la satisfacción de los trabajadores con la calidad de servicio que estos brindan, por lo tanto, al no estar en las condiciones adecuada en el lugar de trabajo causa una deficiencia en la agilidad para cumplir con sus funciones.
- Motivación y rotación de personal escasa: Siempre resultara necesario que los trabajadores salgan de su zona de confort para asumir nuevos retos y realizar actividades distintas a las habituales que ayudarán a conocer mejor el funcionamiento de cada parte de la empresa
- Remuneración no acorde a la importancia de sus funciones: Es importante realizar un análisis acerca de las remuneraciones canceladas al personal que cumple con sus funciones dando una atención directa con los clientes

y que de esta manera sirva de motivación para cumplir a cabal con sus actividades.

- Falta de Capacitación: Para contar con el personal adecuado en la empresa es necesario capacitar a las personas constantemente, logrando aumentar el nivel de productividad mediante la adquisición de nuevos conocimientos.

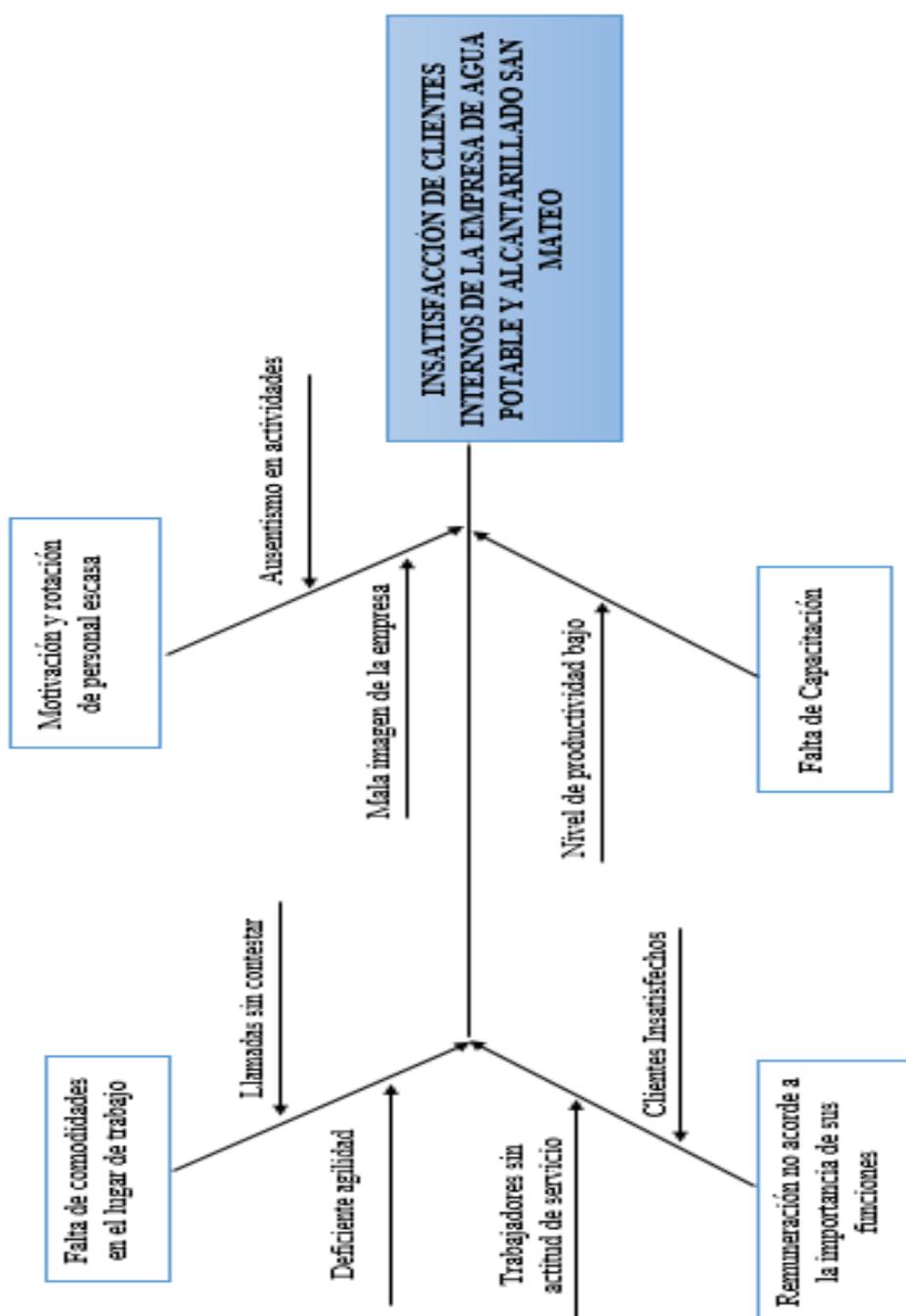


Figura 41. Diagrama causa – efecto de clientes internos

4.4. Análisis del Proceso Administrativo Actual

El proceso objeto de análisis es el de Servicio al Cliente de la empresa de agua potable y alcantarillado San Mateo, con el cual se pretende dar una atención de calidad a los clientes logrando la máxima satisfacción de los mismos.

Posteriormente, se encuentra el diagrama de flujo actual del proceso de Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo realizado en las agencias ubicadas en el cantón de Esmeraldas; cabe indicar, que el actual proceso no tiene un enfoque a la satisfacción del cliente interno-externo de la empresa en mención, más bien, resulta un proceso único al que todos se deben regir.

4.4.2. Diagrama de Flujo.

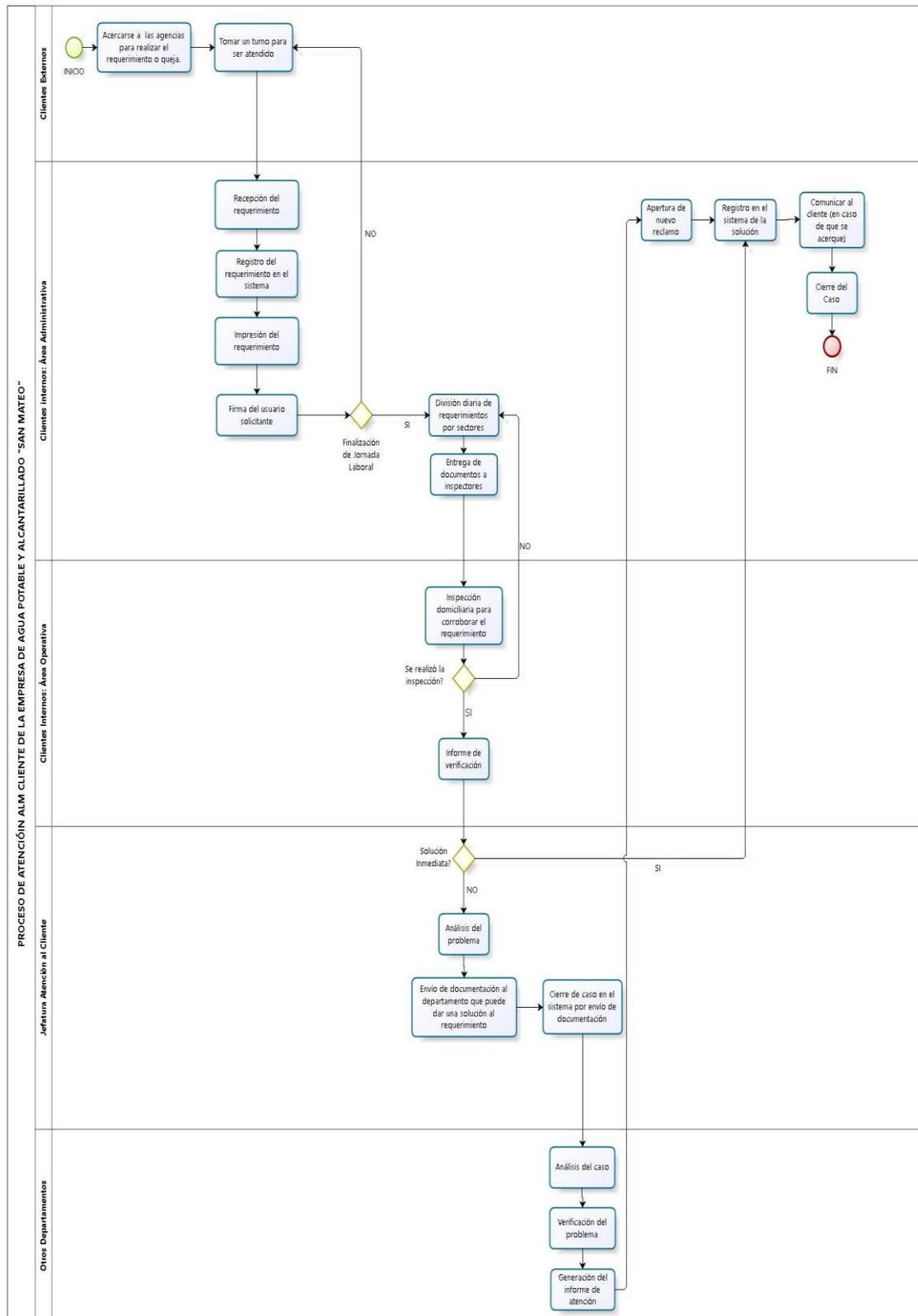


Figura 42. Proceso actual de la sección Servicio al Cliente EAPA San Mateo

El proceso da inicio cuando el cliente requiere una solución a un problema específico o necesita algún beneficio ya sea por tercera edad o discapacidad, el mismo que es ingresado y atendido de manera presencial únicamente en las agencias ubicadas en el cantón Esmeraldas.

Los usuarios deben acercarse a una de las agencias ubicadas en el cantón Esmeraldas, en las cuales necesitan tomar un turno para ser atendidos acorde a su llegada, una vez que alguien del personal de Servicio al Cliente reciba su requerimiento se ingresa su reclamo o petición al sistema ADPIN y se le pide que vuelva en un lapso máximo de tres días para poder indicarle la respuesta, cabe indicar que los reclamos deben ser impresos a medida que se van ingresando en el sistema porque deben constar de la firma del usuario solicitante.

Al final de cada día, la asistente de la sección divide por sector los reclamos que han sido ingresados y posteriormente al inicio de la jornada del día siguiente se entrega de forma física a los inspectores, para que de esta manera ellos evidencien la falla existente o en el caso de ser un requerimiento para obtener los beneficios brindados por la empresa, verificar que la persona que lo solicita realmente vive ahí y se encuentra en las condiciones indicadas (tercera edad o discapacidad) ya que sin esta verificación no se puede proporcionar el beneficio a los clientes.

En muchas ocasiones, los pedidos se tardan porque no se llega al lugar exacto en donde ocurre el problema o porque cuando se realizan las visitas no hay alguien con quien se pueda conversar de lo ocurrido.

Los inspectores en el reclamo recibido escriben un pequeño informe en el cual indican lo que evidenciaron, lo entregan a la jefatura de la sección y según esto se ingresa una respuesta en el sistema.

Si el caso no depende de la sección Servicio al Cliente, se analiza el problema y la documentación es transferida a la sección o departamento al que pertenezca, inmediatamente se registra en el sistema a donde fue enviada la documentación y se cierra el caso temporalmente.

La sección o departamento al cual fue enviada la documentación debe analizar el caso, realizar una verificación del problema y generar el informe de atención con una solución, mencionada información se tarda en retornar a la sección de Servicio al Cliente aproximadamente de tres semanas a un mes.

Cabe indicar, que como política de la sección los reclamos únicamente pueden ser cerrados por la persona que los genero.

Por último, cuando devuelven la documentación se ingresa un nuevo reclamo, el cual es cerrado con el informe de atención emitido. Posteriormente, en el caso de que el cliente este personalizado de sus inconvenientes se le comunica, sino se cierra el caso.

Es necesario indicar que sí los clientes no se personalizan de sus requerimientos la empresa no tiene políticas en las cuales mencione que hay que avisar a las personas cuando haya una respuesta a sus problemas.

Luego de analizar el proceso de Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo se hallaron dos debilidades que ocasionan el retraso a los objetivos planteados, las cuales son:

- ✓ Inspectores: Cuando se divide los trabajos a los inspectores y ellos no pueden llegar al punto del problema o no hay nadie para enseñarle el inconveniente que debe verificar.

- ✓ Otras secciones: La documentación enviada a otras secciones debería ser priorizada para resolver el problema de los clientes en un lapso de tiempo mínimo.

4.4.3. Mapa de Procesos

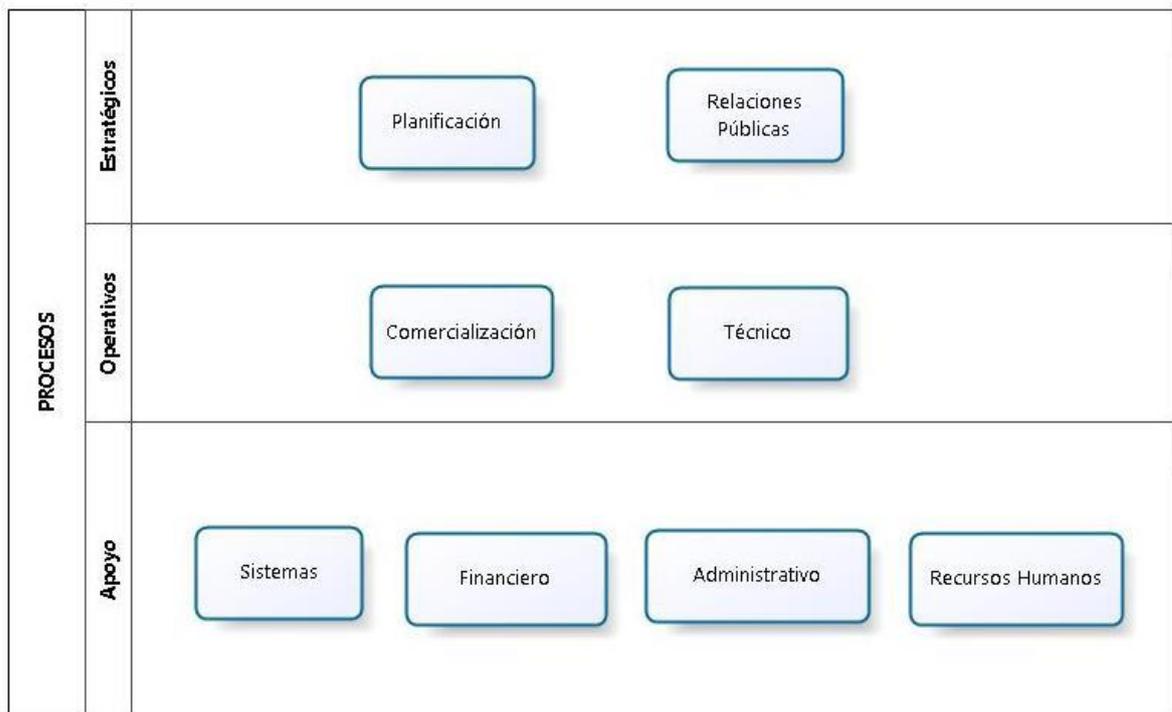


Figura 43. Mapa de Procesos

El mapa de procesos se realizó con el fin de conocer los procesos de apoyo y estratégicos que ayudan a la satisfacción del cliente. En la empresa estudiada los procesos de apoyo son:

- **Sistemas:** Se encarga de solucionar los problemas de los aparatos tecnológicos y sistema ADPIN utilizado en la empresa.
- **Financiero:** En este departamento es importante porque paga los rubros mensuales y beneficios a cada trabajador; además, se encuentra incluida la sección de adquisiciones que tiene como finalidad realizar las compras de todo lo necesario para la empresa.

- Administrativo: Maneja todo el personal administrativo - operativo y analiza las adquisiciones de los productos o servicios que necesita la empresa.
- Recursos Humanos: Deben hacer roles de pago incluidas horas extraordinarias y suplementarias, las cuales deben ser aprobadas por la máxima autoridad.

Procesos estratégicos:

- Planificación: Apoya a la máxima autoridad en la toma de decisiones, debe controlar el cumplimiento de los procesos a cabalidad y proponer mejoras continuas.
- Relaciones Públicas: Se encarga de todo lo que es la imagen corporativa de la empresa, página web, redes sociales y brindar información a los ciudadanos.

Procesos Operativos:

- Técnico: Son los encargados de reparar daños, repartir el servicio de agua potable y brindar una calidad del líquido vital.
- Comercialización: Se encarga de brindar una atención de calidad a los clientes, recuperar cartera vencida, campañas de corte y conexión, entre otros. En este departamento se maneja toda el área comercial de la empresa.

El trabajo en conjunto de todos los procesos en mención, proporcionará un resultado significativo en la satisfacción de los cliente internos y externos de la EAPA San Mateo.

4.5. Discusión

Los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación muestran que la empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo tiene un déficit en la satisfacción de sus clientes tanto del servicio como de la atención brindada, esto va ligado con la inconformidad de los clientes internos de la empresa en mención.

Martínez (2016) en su ejemplar indica: “La calidad del vínculo de la empresa con su mercado externo es un reflejo claro y directo de la calidad del relacionamiento que ella establece y mantiene con su personal”.

Durante las entrevistas para el análisis del proceso se detectó un problema importante acerca de la motivación de los trabajadores de la sección para atender a los usuarios, el cual surge de que es la sección más olvidada en cuánto a capacitaciones y remuneraciones.

Por lo expuesto, se alega que se tiene que obtener la satisfacción de los trabajadores para obtener como resultado clientes satisfechos. Las encuestas realizadas denotan que los clientes tienen cierto grado de insatisfacción por la atención brindada en general en todas las empresas públicas del país lo que hace aceptar una de las hipótesis específicas de la investigación, como EAPA San Mateo se debería pensar en lo necesaria que es la recaudación diaria para subsistir y mejorar la calidad del servicio brindado por eso, resulta vital el enfoque hacia los clientes de la institución.

4.6. Análisis de Valor Agregado

El determinar el valor agregado de las actividades ejecutadas en un proceso específico consiste en analizar cada una de estas actividades para evidenciar si es realmente necesaria, lo cual tiene como finalidad lograr procesos más efectivos.

Posteriormente, se analizan cada una de las actividades correspondientes al proceso actual de Atención al Cliente de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo:

Tabla 8.

Valor agregado de las actividades realizadas

Actividades	VA Cliente Externo	VA Cliente Interno	VA Empresa	SVA
Acercarse a las agencias para realizar el requerimiento o queja.				
Tomar un turno para ser atendido				
Recepción del requerimiento				
División diaria de requerimientos por sectores				
Entrega de documentación a inspectores				
Inspección domiciliaria para corroborar el requerimiento				
Informe de verificación				
Análisis del problema				
Envío de documentación al departamento que puede dar una solución al requerimiento				
Cierre del caso en el sistema por envío de documentación				

Análisis del caso				
Verificación del problema				
Generación de informe de atención				
Apertura de nuevo reclamo en el sistema				
Registro en el sistema de la solución				
Comunicar al cliente (en caso de que se acerque)				
Cierre del caso				

Una vez realizado el análisis se lograron determinar las actividades que tienen valor agregado para los clientes internos, clientes externos, empresa y por último las actividades que no tienen valor agregado.

En la tabla anterior se puede observar que existen cuatro actividades que no tienen un valor agregado, por lo tanto, son actividades que se pueden suprimir o unir con otras para realizar un proceso más rápido y eficiente.

5. CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA

5.1. Propuesta de Mejora

A continuación, se encuentra el diagrama de flujo propuesto para el proceso de la sección Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo

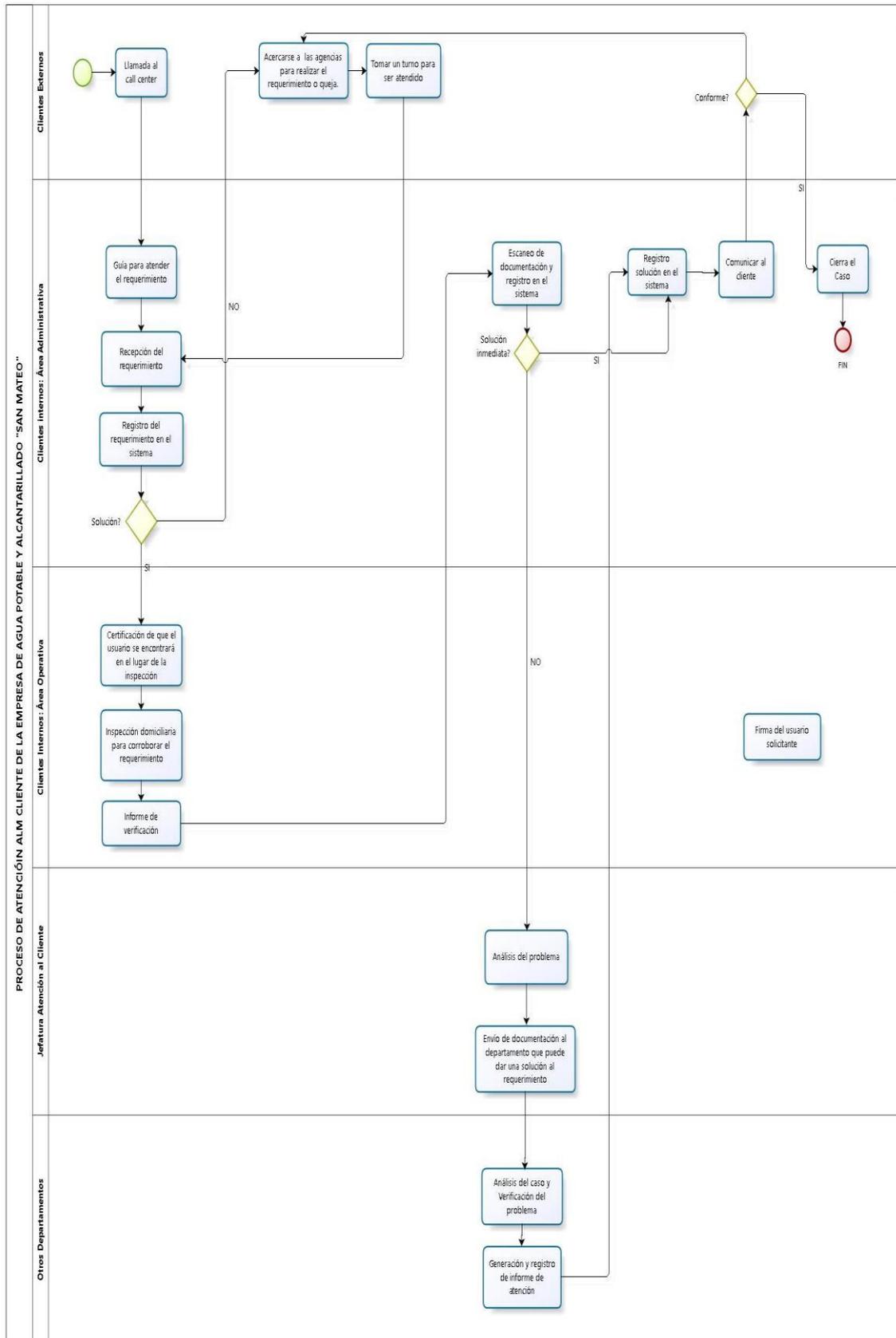


Figura 44. Diagrama de Flujo propuesto

El proceso propuesto tiene una perspectiva específica hacia la satisfacción total tanto del cliente externo como del interno. Se inicia dando una opción cómoda al cliente externo para solucionar sus problemas, misma que se encuentra basada en la atención a través del call center.

El call center de la empresa debe ser utilizado para que el personal guíe al cliente sobre su inquietud o problema a resolver, por lo tanto, el personal que se encuentre en el call center tiene que estar en la capacidad de atender con calidad al cliente y darle una solución o guía para resolver sus requerimientos. Además, es necesario que conozca acerca del manejo del ADPIN que es el sistema utilizado para ingresar los reclamos.

Cabe indicar, que esta propuesta lo que intenta es disminuir los tiempos en los cuales el cliente tiene que acercarse a la agencia reemplazando esta actividad con el call center, es decir, se trata de un proceso que necesita personal altamente capacitado porque el cliente únicamente se tendría que acercar a las agencias de ser estrictamente necesario.

Para el cliente interno es sumamente necesario la constante capacitación para manejar el sistema, ya que se propone que toda la información sea ingresada de manera digital tanto por administrativos como por operativos, evitando de esta manera que se pierda la documentación física y causando mayor presión en otras secciones para solucionar los problemas de los usuarios.

La presente propuesta está enfocada en la calidad de atención brindada a los usuarios, por ello, se incrementan procesos para conocer si el usuario está o no satisfecho con la solución dada, cabe indicar, que mejorar el proceso de Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo necesita estrategias que se utilicen para satisfacer a los clientes, por ello se plantearon las siguientes:

5.1.1. Estrategias.

Estrategia 1: Diseñar indicadores para medir el nivel de satisfacción de clientes internos y externos, que se utilicen cada determinado tiempo para conocer si se cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.

Estrategia 2: Ejecutar auditorías de servicio al cliente para verificar la calidad de atención que se les ofrece a los clientes externos de la empresa.

Estrategia 3: Analizar la remuneración mensual del personal que trata directamente con el cliente.

Estrategia 4: Capacitar constantemente al personal de la EAPA San Mateo para mejorar la efectividad y motivación en su trabajo.

Estrategia 5: Fortalecer la página web y publicidad para que los clientes conozcan el lugar en donde se encuentran ubicadas las agencias de la empresa en el caso de un requerimiento.

Estrategia 6: Hacer una clasificación e identificación de las necesidades requeridas por los clientes internos – externos para su análisis y seguimiento.

Estrategia 7: Mejorar la infraestructura de las agencias en donde se brinda atención al cliente.

Estrategia 8: Considerar el incremento de agencias nuevas en puntos claves a nivel provincial, en donde los tres cantones a los que se les brinda el servicio cuenten con un lugar en el cual el personal este en la capacidad de resolver sus problemas.

Estrategia 9: Contratar personal que esté en la capacidad de atender el Call Center durante las horas laborales.

Estrategia 10: Rotar al personal constantemente para incrementar su productividad y evitar algún tipo de no conformidad.

Estrategia 11: Proporcionar aparatos electrónicos (celulares) a los inspectores de la sección para que puedan tomar fotografías que sirvan como soporte para la respuesta de un requerimiento.

Estrategia 14: Reestructurar las políticas de calidad de la empresa para reducir los tiempos que demora la atención a un requerimiento del cliente.

Las estrategias presentadas anteriormente tienen como meta principal generar la satisfacción total de los clientes internos y externos de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo.

Es necesario considerar que, para la implementación de la propuesta de mejora, la empresa debe dar un enfoque importante a sus trabajadores ya que de ellos depende la satisfacción del cliente externo.

5.1.2. Análisis Costo – Beneficio.

El análisis costo – beneficio es un estudio del retorno de las inversiones, es decir, el beneficio que se va a lograr con la incrementación de cada estrategia para mejorar la calidad en el proceso de atención al cliente de la empresa estudiada.

La tabla posterior muestra cada una de las actividades a implementar con su respectivo valor monetario y el departamento responsable, es necesario indicar que únicamente están contabilizadas las actividades que se encuentran fuera

del presupuesto actual de la EAPA San Mateo; es decir, que necesitan un valor extra para ponerlas en práctica.

Tabla 9.

Implementación de propuesta de mejora

PROPUESTA DE MEJORA		
Actividades	Valor	Departamento Responsable
Capacitaciones mensuales	\$2.400,00	Jefatura de Atención al Cliente Presidencia Ejecutiva
Incremento de sueldos	\$ 200,00	Talento Humano Financiero Presidencia Ejecutiva
Contratación de personal nuevo	\$1.800,00	Talento Humano Financiero Presidencia Ejecutiva
Materiales electrónicos	\$ 950,00	Financiero Comercialización Presidencia Ejecutiva
Publicidad	\$4.500,00	Relaciones Públicas Presidencia Ejecutiva
TOTAL	\$	9.850,00

Como se observa, el valor mensual que tiene la implementación de la propuesta de mejora es de \$ 9.850, el cuál puede ser considerado en el plan anual de contratación de la EAPA San Mateo.

En las tablas a continuación, se apreciará el tiempo aproximado que demora cada actividad en ser realizada del proceso actual y la propuesta de mejora, es necesario indicar que son tiempos estimados.

Tabla 10.

Tiempos de actividades del proceso actual de Atención al Cliente

Actividades	Tiempo Aproximado por Actividad
Acercarse a las agencias para realizar el requerimiento o queja.	20 minutos
Tomar un turno para ser atendido	4 minutos
Recepción del requerimiento	8 minutos
División diaria de requerimientos por sectores	18 minutos
Entrega de documentación a inspectores	5 minutos
Inspección domiciliaria para corroborar el requerimiento	1440 minutos
Informe de verificación	60 minutos
Análisis del problema	50 minutos
Envío de documentación al departamento que puede dar una solución al requerimiento	2880 minutos
Cierre del caso en el sistema por envío de documentación	3 minutos
Análisis del caso	60 minutos
Verificación del problema	11520 minutos
Generación de informe de atención	180 minutos
Apertura de nuevo reclamo en el sistema	3 minutos
Registro en el sistema de la solución	9 minutos
Comunicar al cliente (en caso de que se acerque)	25 minutos
Cerrar el caso	2 minutos
Total	16287 minutos
Equivalente	11 días con 7 horas y 29 minutos

Tabla 11.

Tiempos de actividades del proceso mejorado

Actividades	Tiempo Aproximado por Actividad
Llamada al call center	1 minuto
Guía para atender requerimiento	3 minutos
Recepción del requerimiento	8 minutos
Registro del requerimiento	2 minutos
Acercarse a las agencias para realizar el requerimiento o queja.	20 minutos
Tomar un turno para ser atendido	4 minutos
Recepción del requerimiento	8 minutos
Registro del requerimiento	2 minutos
Certificación de que el usuario se encontrará en el lugar de la inspección	60 minutos
Inspección domiciliaria para corroborar el requerimiento	60 minutos
Informe de verificación	15 minutos
Escaneo de documentación y registro en el sistema	15 minutos
Análisis del problema	30 minutos
Envío de documentación al departamento que puede dar una solución al requerimiento	90 minutos
Análisis del caso	60 minutos
Verificación del problema	1440 minutos
Generación y registro de informe de atención	45 minutos
Registro solución en el sistema	9 minutos
Comunicar al cliente	60 minutos
Cerrar el caso	2 minutos
Total	1934 minutos
Equivalente	1 día con 8 horas y 9 minutos

Las tablas demuestran el tiempo que se disminuirá con la implementación de la mejora en el proceso de atención al cliente de la EAPA San Mateo, es importante recalcar que la mejora se encuentra basada en lograr la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

El beneficio que obtendría para la empresa al aplicar la propuesta en comparación con el costo que esta tiene es realmente elevado, se trata de la calidad de atención que se le brindará al usuario proporcionándole mayores alternativas y menor tiempo para resolver sus inconvenientes presentados.

En la mejora se tiene considerado continuar con el actual sistema de la EAPA San Mateo, debido a que es completo, de fácil uso y acceso; únicamente, se deberán incrementar las capacitaciones adecuadas al personal.

5.1.3. Diagrama de Pareto.

El diagrama de Pareto es el que permite establecer un orden de las prioridades de un proceso, en este caso de las actividades realizadas para el proceso de atención al cliente de la empresa objeto de estudio, facilitando de esta manera el análisis de las debilidades de la misma para la aplicación de estrategias que puedan generar un resultado significativo (Parra, 2019).

El actual diagrama fue utilizado con la finalidad de efectuar una comparación de los tiempos establecidos para cada actividad realizada en el proceso de Atención al Cliente de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo, esta comparación es entre el proceso actual y la propuesta de mejora descrita anteriormente.

Posteriormente, se pueden observar los dos diagramas de Pareto del proceso mencionado:

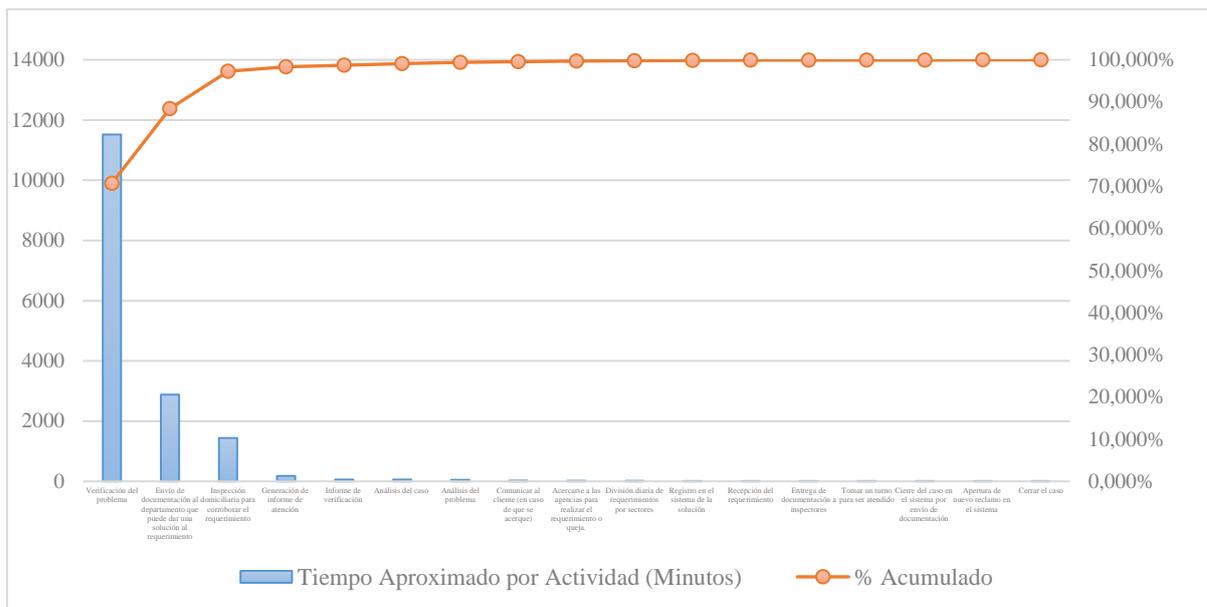


Figura 45. Diagrama de Pareto Proceso Actual

Como se puede apreciar en el gráfico se encuentran todas las actividades realizadas en el actual proceso de Atención al Cliente de la EAPA San Mateo, para realizar el actual diagrama las actividades fueron ordenadas de manera descendente de acuerdo al tiempo en que se tardan cada una.

Por lo indicado anteriormente, se logró determinar que la actividad que más peso tiene en el proceso estudiado, la cual es la verificación del problema con un porcentaje acumulado de 70.73%, esta actividad del proceso no puede ser eliminada debido a que es sumamente necesaria para la empresa la verificación del problema a resolver.

Sin embargo, a continuación, se puede observar en el diagrama del proceso propuesto una disminución significativa en el tiempo de esta actividad que, aunque sigue actuando como la actividad que tiene más peso en el orden de prioridades del proceso estudiado con un porcentaje acumulado de 74.46%, se denota una relevante disminución en cuanto a los rangos de tiempos establecidos.

Así mismo, es necesario indicar que el 80% de las causas principales de los problemas se encuentran en las dos primeras actividades por que la empresa tiene que esforzarse constantemente para que estas se vayan resolviendo ya que no pueden ser eliminadas.

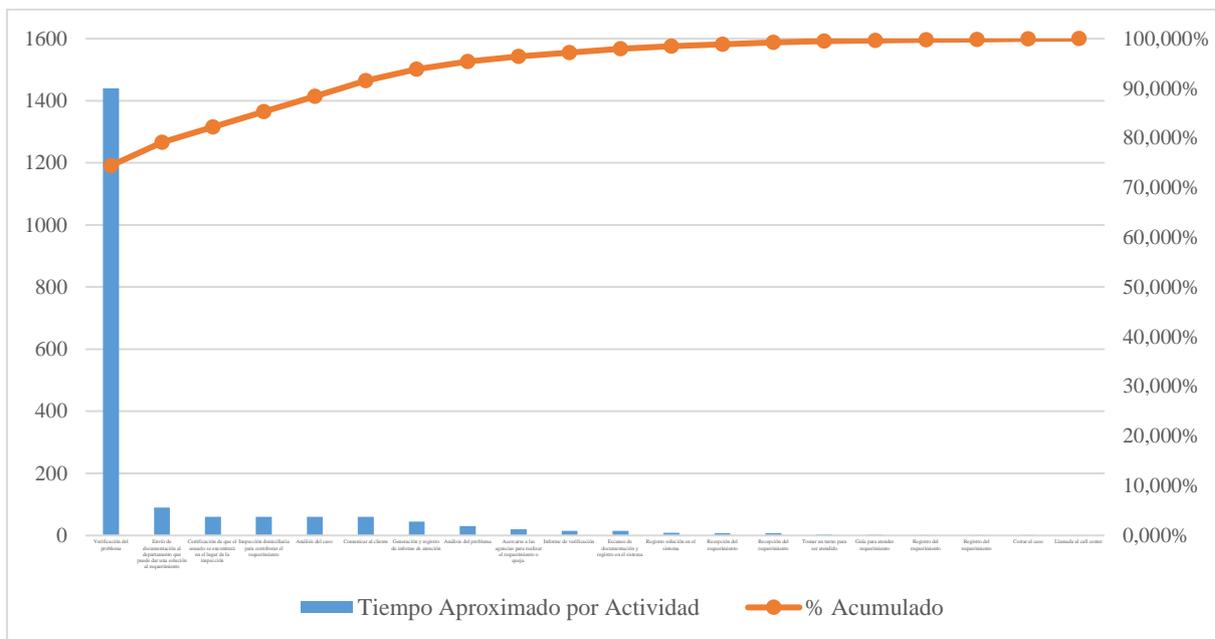


Figura 46. Diagrama de Pareto Propuesta de Mejora

5.1.4. Ciclo de Deming.

El ciclo de Deming en el proceso de la sección Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo fue aplicado por su énfasis en la mejora continua de los procesos, a continuación, se lo puede observar:

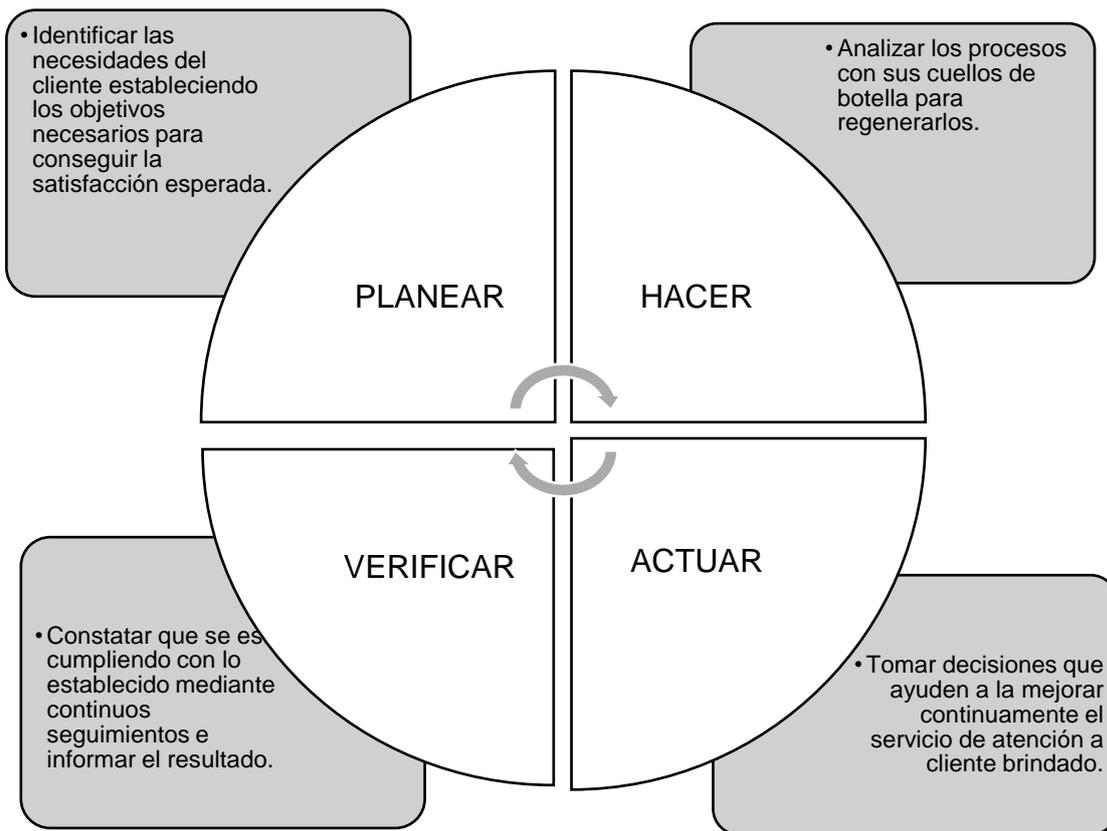


Figura 47. Ciclo de Deming

Tabla 12.

Descripción del PHVA

Responsables	Metas	Tiempos
PLANEAR		
Atención al Cliente	Identificar las necesidades del cliente.	Mensualmente
Comercialización	Establecer objetivos para conseguir la satisfacción.	
Planificación	Evaluar la satisfacción obtenida.	

HACER		
Atención al Cliente	<p>Identificar cuellos de botella en el proceso de Atención al cliente.</p> <p>Analizar los cuellos de botella.</p> <p>Actuar estratégicamente para eliminar los cuellos de botella.</p>	Trimestralmente
VERIFICAR		
Comercialización	<p>Realizar constantes seguimientos al proceso de atención al cliente.</p> <p>Constatar que se está cumpliendo con lo establecido.</p> <p>Informar los acontecimientos presentados.</p>	Semanalmente
ACTUAR		
Comercialización	Tomar decisiones estratégicas que ayuden a mejorar constantemente.	Mensualmente
Atención al Cliente	Asegurar la calidad del servicio al cliente en la EAPA San Mateo.	

5.1.5. Beneficios.

Los principales beneficios del incremento de políticas de calidad para la mejora del servicio al cliente de la empresa estudiada, son los siguientes:

- ❖ Mejorar la calidad en los procesos internos de la EAPA San Mateo.

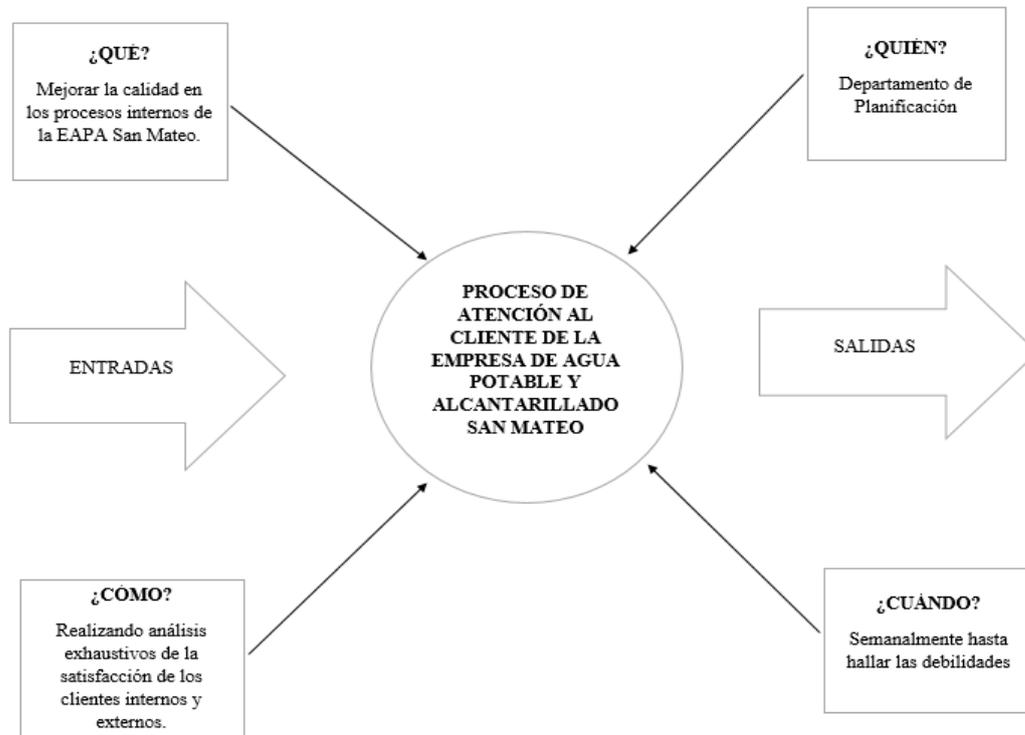


Figura 48. Caracterización del primer beneficio

- ❖ Lograr que los clientes perciban que la institución tiene interés por satisfacer sus necesidades.

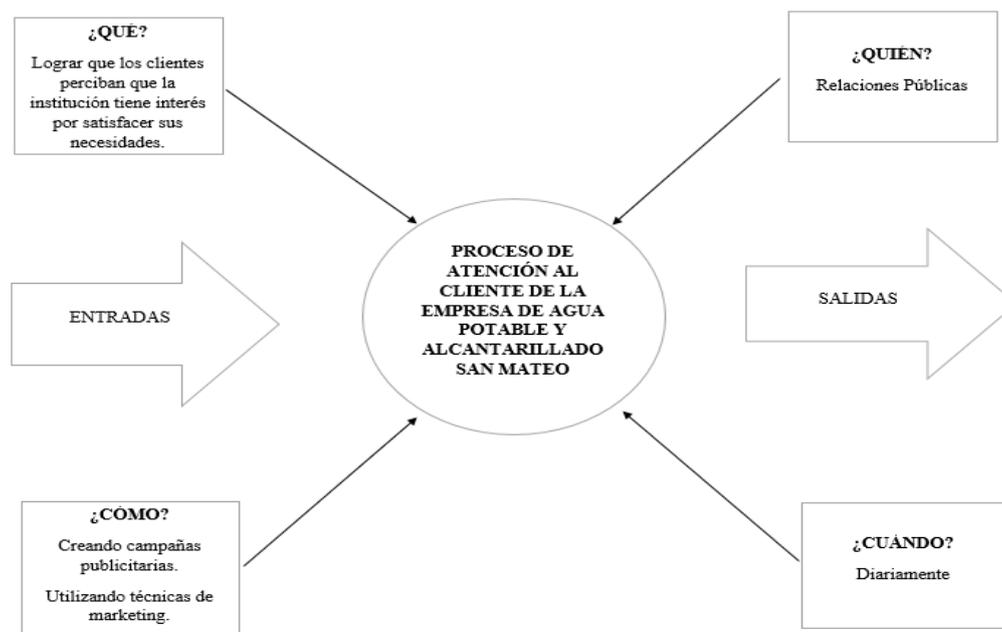


Figura 49. Caracterización del segundo beneficio

- ❖ Promover en la institución los beneficios del compromiso de los empleados, la calidad en su trabajo y la importancia de ellos para la empresa.

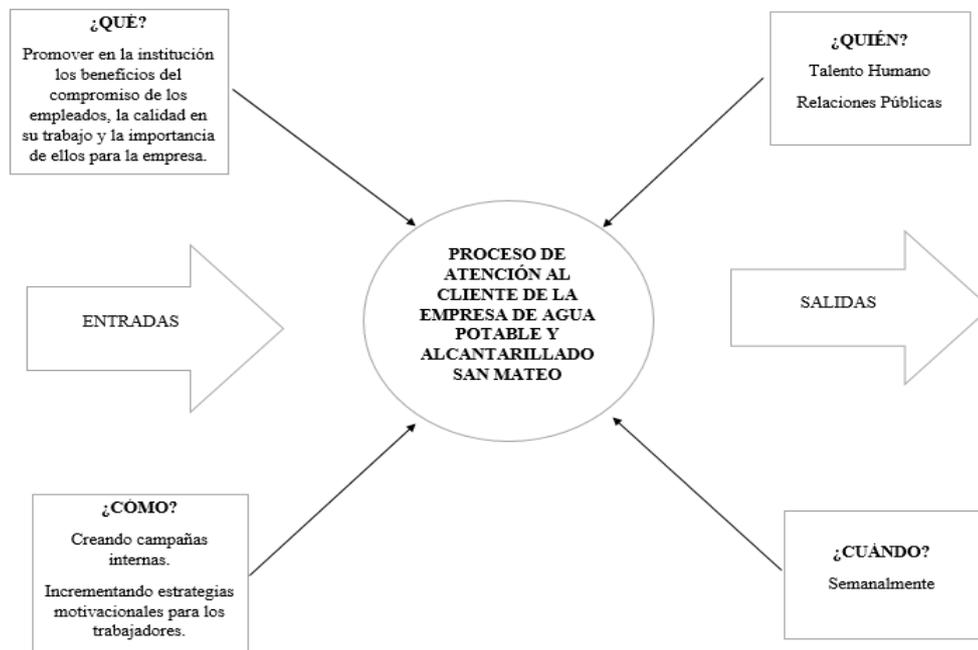


Figura 50. Caracterización del tercer beneficio

- ❖ Incrementar la recaudación diaria por el servicio de agua potable y alcantarillado en la provincia de Esmeraldas.

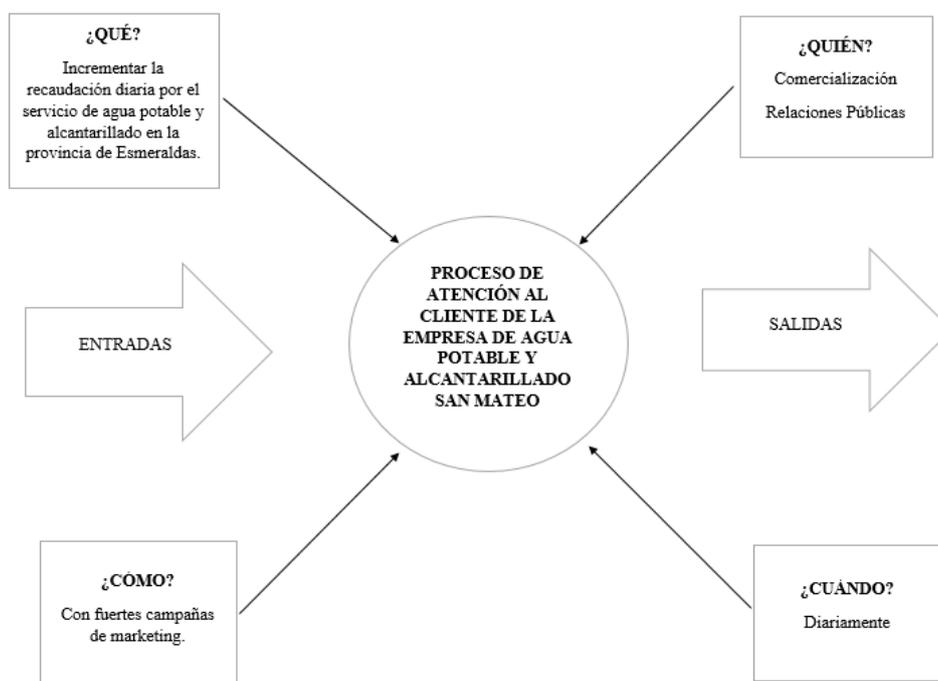


Figura 51. Caracterización del cuarto beneficio

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos generan un estudio claro y actualizado de las actividades realizadas en el proceso de Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo.

El objetivo principal de esta investigación fue realizar una propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente de la EAPA San Mateo, el mismo que fue cumplido a cabalidad.

Los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente han sido comprobados y se acepta la hipótesis de la actual investigación.

La satisfacción de clientes internos ocasiona la calidad en el servicio de atención al cliente de la empresa estudiada, por lo tanto, es necesaria la motivación constante hacia ellos.

La mejora en el proceso de la sección Servicio al Cliente de cualquier tipo de empresa logra la fidelización y satisfacción general de todos sus clientes.

Mediante el análisis de los resultados de entrevistas y encuestas de la situación actual de la empresa, de manera general se determina la necesidad de incrementar agencias en la provincia incluidos los Call Center para la comodidad de los clientes.

6.2. Recomendaciones

Realizar estudios continuos sobre los procesos internos de la empresa para comprobar que existen las mejoras esperadas.

Se deberían comenzar a hacer evaluaciones del personal para implementar la mejora propuesta y dar un enfoque hacia sus trabajadores a los objetivos estratégicos de la empresa.

Implementar una capacitación donde se involucre al personal por completo de la empresa, sobre todo a los trabajadores que se encuentran en áreas que se relacionan directamente con el cliente.

En la actualidad la empresa no tiene un Call Center por lo que, se sugiere incrementar este servicio para poder guiar a los clientes externos de la empresa.

Implementar controles y políticas de calidad creará que el personal de la EAPA San Mateo sea cuidadoso al momento de realizar su trabajo.

El servicio de atención al cliente es relevante para la empresa porque a pesar de su mercado monopolio los clientes son el éxito de la misma, por ello es necesario capacitar al personal constantemente para poder atender al cliente de manera correcta.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2010). Fidelización de Clientes . Madrid : ESIC.
- Bedoya, M. (2019). Satisfacción del Cliente. (E. Chávez Lemos, Entrevistador)
- Cadena, J. (2016). Repositorio ESPE. Recuperado el 08 de septiembre de 2019, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12464/1/T-ESPE-053587.pdf>
- Cadena, J. (2016). Yura: Relaciones internacionales. Recuperado el 01 de agosto de 2019, de http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/03/Art%C3%ADculo-6.4-Gu%C3%ADa-de-procesos.pdf
- Caicedo, J. (2014). Auditoria ambiental inicial y propuesta de plan de manejo ambiental de la planta de tratamiento de agua potable de esmeraldas E.A.P.A. San Mateo. Quito: ESPE. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9449/1/T-ESPE-048599.pdf>
- Carrasco Fernández , S. (2017). Servicios de Atención Comercial. España: Paraninfo.
- Carrasco, S. (2012). Atención al cliente en el proceso comercial. España: Paraninfo.
- Carro, R., & González , D. (2012). Productividad y Competitividad. Recuperado el 20 de enero de 2020, de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Casermeyro, M., Scheuber, Y., Contreras , A., & Varas, D. (s.f.). La Calidad en los Servicios Públicos. Recuperado el 11 de agosto de 2019, de http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf
- Censo. (2010). Resultados del Censo 2010 de Población y Vivienda en el Ecuador. Recuperado el 16 de octubre de 2019, de Fascículo Provincial

- Esmeraldas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf>
- Cid, S. (2011). Productividad enfocada para Servicios. Recuperado el 12 de noviembre de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/scm/2011/10/16/productividad-enfocada-para-servicios/>
- Coelho, F. (2019). Metodología de la Investigación. Recuperado el 15 de octubre de 2019, de Significados.com: <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>
- Comercialización, Á. d. (2017). Agencias para la atención al cliente. Esmeraldas: EAPA San Mateo.
- Córdova, J. (2019). Informe de Liquidación Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo. Presidencia Ejecutiva. Esmeraldas: Liquidador.
- Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación. Barcelona: Travessera de Gracia.
- EAPA San Mateo. (2009). Orgánico Estructural Interno. Esmeraldas.
- EAPA San Mateo. (2016). Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo. Recuperado el 22 de Junio de 2019, de <http://www.eapasanmateo.gob.ec/>
- EAPA San Mateo. (2017). Reglamento interno para la administración del talento humano de la empresa de agua potable y alcantarillado EAPA San Mateo - Esmeraldas. Esmeraldas: Resolución administrativa N° 006-03-EAPA-2017.
- EIPlural. (2017). Recuperado el 12 de agosto de 2019, de El Servicio de Atención al Cliente y sus Ventajas: https://www.elplural.com/economia/empresas/el-servicio-de-atencion-al-cliente-y-sus-ventajas_101784102
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). Administración y Control de la Calidad 9na. edición. México: Cengage Learning.

- Feng, L. (2015). *The Reasearch of The Property Service Enterprise's Innovation Based on the Customer Relationship Management Theory*. Recuperado el 03 de octubre de 2019, de <https://sci-hub.tw/10.1109/ICICTA.2015.257>
- Fernandez , M., & Campiña, G. (2015). *Atención básica al cliente*. Madrid: Parinfo .
- Fernandez, D., & Fernández Rico, E. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Financiero, D. (2015). *Recaudación de cartera Vigente y Recuperación de Cartera Vencida*. Esmeraldas: EAPA San Mateo.
- Giner, G. (2019). *eSalud*. Recuperado el 08 de octubre de 2019, de Tipos de investigación y sus características: <https://www.esalud.com/tipos-de-investigacion/>
- Gómez, E. (2016). *Operaciones en empresas de Servicio*. Recuperado el 07 de diciembre de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/emiliogomez/2016/02/18/operaciones-en-empresas-de-servicio/>
- González, F. (2017). *Las empresas Públicas en el Ecuador su situación Jurídica y régimen laboral*. Quito: Universidad de Cuenca, Dirección de publicaciones de la facultad de jurisprudencia, ciencias políticas y sociales.
- González, G., & Philip, X. (2007). *Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_v_g/capitulo1.pdf
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: Ecoe.
- Gosso, F. (2010). *Hipersatisfacción del Cliente* . México : Panorama .

Harrington, H. (2001). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá: McGRAW-HILL.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México .

Industrias, (2000). Ley N° 21 Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf>

Martinez, R. (2016). Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos clientes. Bogotá: De la U.

Miranda González , F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2012). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid: Delta Publicaciones.

Moya, M. V. (2016). Estrategia: Calidad de Servicio. Media Partner Logistec Supply Chain & Fullfilment.

Muñoz, C. (2015). Metodología de la Investigación . México: Progreso S.A de C.V.

Norma Internacional ISO 9000:2015. (s.f.). Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario. Recuperado el 15 de julio de 2019, de https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2016). El Recurso Humano y La Productividad. Recuperado el 20 de enero de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Parra, A. (2019). Descubre qué es el diagrama de Pareto y sus múltiples utilidades. Recuperado el 24 de enero de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/diagrama-de-pareto/>

Pérez Fernández, J. (2010). Gestión por Procesos . España : ESIC.

Pérez, V. (2010). Calidad Total en la Atención Al Cliente. Vigo: Ideas Propias.

- Pizzo, M. (2011). Como alcanzar un nivel de excelencia en el servicio. Recuperado el 01 de septiembre de 2019, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/como-alcanzar-un-nivel-de-excelencia-en-el-servicio/.html>
- R., A. (2011). Concepto de Calidad. Recuperado el 20 de agosto de 2019, de <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>
- Raffino, M. E. (2019). Proceso Administrativo. Recuperado el 27 de julio de 2019, de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Read, C., Ross, J., Schulman, D., & Bramante, J. (2002). Director Financiero: Nuevas Tendencias en la Dirección Financiera de la Empresa. España: Deusto.
- Reyes, S. (2014). Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede Huehuetenango. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Reyes, S. (2014). Calidad del Servicio para Aumentar la Satisfacción del Cliente de la Asociación Share, Sede Huehuetenango. Obtenido de Tesis de Grado : <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Rodríguez, C. (2018). Fases del Proceso de Atención al Cliente: Puntos de Dolor del Cliente. Recuperado el 07 de octubre de 2019, de <https://www.icr-evolution.com/blog/fases-del-proceso-de-atencion-al-cliente/>
- Rojas, J. (s.f.). Gestión por procesos, para mejorar la atención del usuario en los establecimientos de salud del sistema nacional de salud. Recuperado el 12 de septiembre de 2019, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/40.htm>
- Samsing, C. (2019). HubSpot. Recuperado el 18 de octubre de 2019, de <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat#:~:targetText=La%20calificaci%C3%B3n%20de%20satisfacci%C3>

%B3n%20del%20cliente%20(CSAT)%20es%20la%20metodolog%C3%ADa,una%20empresa%2C%20compra%20o%20interacci%C3%B3n.

Sciarroni, R. (2011). LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA. Recuperado el 11 de junio de 2019, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html

Suárez, P. (2011). Población de estudio y muestra. Recuperado el 17 de octubre de 2019, de http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion%26muestra.pdf

Thompson, I. (2006). Satisfacción del cliente. Recuperado el 10 de junio de 2019, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556814832&Signature=hA4LAdmEyqEwSIILAscXre8lp4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_C

Vélez, J. (s.f.). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (Harrington, H. James). Recuperado el 13 de agosto de 2019, de https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington

Villegas Yagual, F., & Zuñiga Santillán, X. L. (2014). Gestión de Satisfacción al Cliente II. Ciencia UNEMI, 15.

Vivas, G. (2010). Satisfacción de los Clientes. Recuperado el 11 de septiembre de 2019, de https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/clase1_clientes.pdf

0, L. (2010). Ley Orgánica del Servidor Público. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

449, R. O. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

606, R. O. (2011). Ley de Creación del Consejo de Gestión de Aguas de la Cuenca del Paute. Recuperado el 14 de septiembre de 2019, de [https://tuasistentelegal.ec/wp-content/uploads/2018/01/33.-Ley-Reformatoria-a-la-](https://tuasistentelegal.ec/wp-content/uploads/2018/01/33.-Ley-Reformatoria-a-la-Ley-de-Creaci%C2%A6n-del-Consejo-de-Gesti%C2%A6n-de-Aguas-de-la-cuenca-del-Paute-y____-min.pdf)

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Esta encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de la ciudadanía esmeraldeña con respecto a la calidad del servicio al cliente brindado por la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo.

Recuerde: La información recopilada será muy útil para conocer sus valoraciones, inconformidades y sugerencias con respecto al proceso de atención al cliente ofrecido.

Por favor, califique su grado de satisfacción considerando que el 1 implica el mínimo y 5 el máximo.

1= Muy Insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Neutral 4= Satisfecho 5= Muy Satisfecho

1. Servicio ofrecido.
2. Eficiencia para solucionar sus inconvenientes.
3. Atención brindada por parte de los funcionarios de la empresa.
4. Actitud y capacidad para solucionar adecuadamente sus problemas por parte del personal de Servicio al Cliente.
5. Personal Administrativo de la EAPA San Mateo (Oficinas).
6. Personal Operativo de la EAPA San Mateo.
7. Atención brindada en el Call Center.
8. Servicio de atención al cliente en empresas públicas del Ecuador.

Responda las siguientes preguntas según como corresponda:

1. ¿A qué cantón pertenece?

2. ¿Las agencias ubicadas en el cantón al que pertenece, le parece adecuadas para brindarle una atención de calidad a la ciudadanía esmeraldeña?
3. Si su respuesta anterior fue no, ¿Dónde cree que debería haber una agencia de agua potable?
4. ¿Cuando usted tiene inquietudes o inconvenientes sabe dónde y con quién debe acudir para obtener una respuesta favorable?
5. ¿El personal de la sección Servicio al Cliente han ayudado a resolver sus problemas eficientemente?
6. Si la respuesta a sus problemas no es inmediata, ¿Considera que una atención de calidad lograría su satisfacción a pesar de no tener una solución rápida?
7. ¿Cuánto es lo máximo que el personal ha tardado en dar una solución a su requerimiento?
8. ¿Qué mejora implementaría en la EAPA San Mateo para contribuir favorablemente en su proceso de Atención al Cliente?

ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

Esta encuesta es realizada con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción de los funcionarios de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado San Mateo.

Por favor, califique su grado de satisfacción considerando que el 1 implica el mínimo y 5 el máximo.

1= Muy Insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Neutral 4= Satisfecho 5= Muy Satisfecho

1. ¿Cómo considera que es su trabajo diario?
2. ¿Piensa que su remuneración mensual está acorde con el trabajo realizado?
3. ¿Cómo considera el nivel de motivación por parte de la empresa?
4. ¿Cómo considera su actitud brindada a los usuarios?
5. ¿Cómo calificaría el clima laboral de la EAPA San Mateo?
6. ¿Cuál es el nivel de capacitaciones que recibe para mejorar constantemente su trabajo por parte de la empresa?
7. ¿Piensa que su lugar de trabajo es apropiado conforme a las necesidades diarias?
8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción según los incentivos laborales que recibe?

Responda las siguientes preguntas según como corresponda:

1. ¿A qué sección pertenece?
2. ¿Qué tiempo tiene laborando en la EAPA San Mateo?
3. ¿Piensa que la capacitación constante ayudaría a brindar un mejor servicio a los clientes?

4. ¿Considera que el trabajo en equipo es importante para satisfacer las necesidades de los usuarios?
5. ¿Usted realiza actividades ajenas a sus funciones?
6. ¿Considera significativo el impacto que tiene el proceso de atención al cliente y la satisfacción del mismo para la empresa?
7. ¿Piensa que el tiempo estimado para dar solución a los problemas de los clientes es el adecuado?
8. ¿Considera que su productividad está asociada con la motivación recibida por parte de la empresa?
9. ¿Qué mejoraría en el proceso de atención al cliente?
10. Si pudiera sugerir algo que ayudaría a mejorar su trabajo. ¿Qué sería?

ANEXO 3: ENTREVISTAS

1. ¿Cree usted que el proceso de Servicio al Cliente de la EAPA San Mateo podría mejorar constantemente?
2. ¿Cómo considera la atención y respuesta inmediata que se le da a los usuarios?
3. ¿Piensa que es necesario implementar o disminuir alguna actividad para lograr una mejora en el proceso de Servicio al Cliente para solucionar sus inconvenientes de manera eficiente?
4. El personal es clave para encaminar el éxito de la empresa, ¿Cree usted que la motivación hacia ellos es la correcta?
5. ¿Qué mejoraría en la atención brindada a los usuarios y la respuesta a sus soluciones?

