

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANDREA LOURDES BOSARREYES VALENZUELA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO”**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANDREA LOURDES BOSARREYES VALENZUELA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.11, Punto SEXTO del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2011.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. María del Carmen Mejía García
Secretaria:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Examinador:	Lic. José Humberto Ortiz Arana



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, subinciso 7.1.1 del Acta 3-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de febrero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 258-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANDREA LOURDES BOSARREYES VALENZUELA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

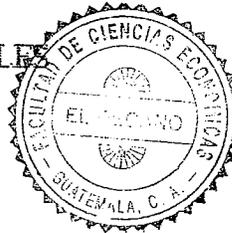
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
PREVISALDC

Guatemala, octubre de 2011.

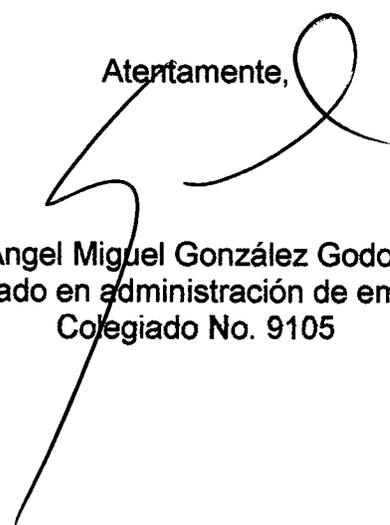
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha doce de julio del 2011, procedí a asesorar a la estudiante Andrea Lourdes Bosarreyes Valenzuela, en la elaboración de su tesis titulada: *El servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso*. La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de administradora de empresas en el grado académico de licenciada.

Atentamente,



Angel Miguel González Godoy
Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 9105

DEDICATORIA

- A Dios Padre todo poderoso: por ser mi mejor amigo, por bendecirme tanto y por permitirme alcanzar este triunfo tan anhelado. Pongo este logro en tus manos, recíbelo como una ofrenda de adoración y agradecimiento hacia Ti.
- A la Virgen María, nuestra madre: por interceder ante Dios nuestro Señor por mí, por mis súplicas y oraciones. Cúbreme con tu manto sagrado.
- A mi mamá: Leticia Elizabeth Valenzuela Juárez, por ser mi amiga y confidente, por ser un gran ejemplo. Gracias por todo tu apoyo; este triunfo es tuyo. Te quiero mucho.
- A mi papá: José Alfonso Bosarreyes Mockson, por ser ejemplo de superación y esfuerzo. Gracias por todo lo que has hecho por mí; este triunfo es tuyo. Te quiero mucho.
- A mis hermanos: Martha María, Alfonso y Faybel, por su cariño y por compartir conmigo este triunfo. Mis logros son suyos también.
- A mis sobrinos y ahijados: María Jimena, José Adrián, Daniela y Manuelito, por llenar de alegría mi vida y como un ejemplo para su vida.
- A mi bisabuelita y abuelitos: Male, Marta Mockson (QEPD), Marta Juárez y Raúl Valenzuela con especial cariño.
- A mi novio: Alex Roldán, por todo tu amor, apoyo y comprensión. Te amo.
- A mis padrinos: Jovita, Dayrin y Rodolfo, por estar siempre pendientes de mí.
- A mi madrina de graduación: Licda. María del Carmen Mejía García, por su valiosa amistad y ejemplo de ser humano y profesional.
- A mi asesor de tesis: Lic. Angel Miguel González Godoy, por su dedicación y compromiso en todo momento. Por su ejemplo de trabajo y enseñanza. Gracias por su amistad.
- A mis primos y amigos, en especial a: Marity, Memito, Doña Sonia, Doña María, Doña Vity, Kimberly y Gaby de Paz, Mónica, Faby, Jose Pablo (QEPD), Jorge Gámez, Mariela, Mariana, Doña Nora, Doña Anaguely, Doña Susy, Luisa, Rita, Gaby Penados, Brenda, Melissa y Sofía por compartir conmigo momentos importantes e inolvidables en mi vida.
- A mis amigos universitarios: Gabriel, Sergio, Jose Luis, Alfredo, Luis (QEPD), Marvin, Randall y Evelyn por su amistad.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A la Universidad de San Carlos de Guatemala:

por ser mi casa de estudios y proporcionarme las herramientas básicas para mi desarrollo profesional y académico. “Id y enseñad a todos.”

A la Municipalidad de Sansare, Departamento de El Progreso:

por abrirme las puertas y permitirme realizar este trabajo de investigación profesional.

Al personal de la Municipalidad:

por su cooperación para el desarrollo de esta investigación.

A los habitantes de Sansare:

que de alguna manera colaboraron a la realización de este trabajo.

A los siguientes profesionales:

Licda. Olga Edith Siekavizza
Licda. Zulena Escobedo
Licda. Maricruz Samayoa Peláez
Lic. Eduardo Valiente Somoza
Lic. Mario Baudilio Morales
Lic. Franco Javier Castro Dubón
Lic. Douglas Renato Morataya
Lic. Oscar Haroldo Quiñones
Lic. José Humberto Ortiz Arana
Licda. Friné Salazar
Lic. Mynor René Morales Flores

Eternamente agradecida por su ejemplo de trabajo y enseñanza, por haberme transmitido sus conocimientos y por su apoyo en mi carrera profesional.

ÍNDICE

Contenido	No. de página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia	1
1.1.2 Ambiente de la mercadotecnia	2
1.1.3 Cliente	2
1.1.4 Mezcla de mercadotecnia	3
1.1.4.1 Producto	3
1.1.4.2 Precio	4
1.1.4.3 Plaza	4
1.1.4.4 Promoción	4
1.2 Servicios	5
1.2.1 Características de los servicios	5
1.2.2 Importancia de los servicios	6
1.2.3 Mezcla del mercadeo de servicios	6
1.2.3.1 Personas	6
1.2.3.2 Evidencia física	6
1.2.3.3 Procesos	7
1.2.4 Triángulo del mercadeo de servicios	7
1.2.4.1 Mercadeo externo: formulando la promesa	8
1.2.4.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa	8
1.2.4.3 Mercadeo interno: facilitando la promesa	8

Contenido	No. de página
1.2.5 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	9
1.2.5.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	9
1.2.5.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares en el servicio correctos	10
1.2.5.3 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares	11
1.2.5.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al Desempeño	12
1.2.6 Calidad en el servicio	13
1.2.7 Expectativas del servicio	13
1.3 Servicio al cliente	15
1.3.1 Importancia del servicio al cliente	15
1.3.2 Elementos del servicio al cliente	15
1.3.3 Proceso del servicio al cliente	17
1.4 Diferencia entre servicio y servicio al cliente	18
1.5 Imagen institucional	18
1.5.1 Generación de una imagen en la mente del Consumidor	18
1.6 Cultura de servicio	18
1.7 Municipalidad	19
1.7.1 Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala)	19
1.7.2 Código Tributario (Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala)	19
1.7.2.1 Tributos	19

Contenido	No. de página
1.7.3 Ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- (Decreto Legislativo 1132)	20
1.7.4 Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-	20
1.7.5 Organización del gobierno municipal	21
1.7.6 Mecanismos de transferencias financieras a las Municipalidades	22
1.7.7 Funciones de las municipalidades	22
1.7.8 Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87)	22
1.8 La mercadotecnia en las municipalidades	22
1.9 Municipio de Sansare	23
1.9.1 Datos históricos	23
1.9.2 Aspectos socioeconómicos	24
1.10 Análisis FODA	25

CAPÍTULO II

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO
AL CLIENTE Y LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE
SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

2.1 Municipalidad de Sansare	26
2.1.1 Antecedentes históricos	26
2.1.2 Imagen corporativa	27
2.1.3 Elementos principales de la filosofía estratégica	28
2.1.3.1 Misión	28
2.1.3.2 Visión	28

Contenido	No. de página
2.1.3.3 Estructura organizacional	28
2.1.4 Servicios	30
2.1.5 Instalaciones	31
2.2 Análisis del macroentorno y microentorno	32
2.2.1 Macroentorno	32
2.2.1.1 Entorno demográfico	32
2.2.1.2 Entorno económico	34
2.2.1.3 Entorno físico	35
2.2.1.4 Entorno tecnológico	35
2.2.1.5 Entorno político-legal	36
2.2.1.6 Entorno sociocultural	37
2.2.2 Microentorno	37
2.2.2.1 Clientes	37
2.2.2.2 Competencia	38
2.2.2.3 Proveedores	38
2.3 Situación actual de los clientes internos	39
2.3.1 Entrevista realizada a autoridades municipales	39
2.3.2 Encuesta a los clientes internos	41
2.3.2.1 Información general	43
2.3.2.2 Conocimiento e identificación de la misión, visión y objetivos institucionales	43
2.3.2.3 Motivación	45
a. Motivación por el trabajo desempeñado	45
b. Satisfacción con su trabajo	46

Contenido	No. de página
c. Motivación por parte de la municipalidad para que el desempeño del trabajador sea adecuado	47
d. Reconocimiento o recompensa cuando el desempeño es eficiente	48
e. Actitud de los trabajadores hacia los clientes	49
f. Acciones para mejorar el servicio	49
g. Opiniones y sugerencias para mejorar el servicio	50
2.3.2.4 Capacitación sobre servicio al cliente	51
2.3.2.5 Conocimiento de la existencia de un departamento o persona encargada del servicio al cliente	53
2.3.2.6 Guías o manuales o guías del servicio al cliente	54
a. Existencia de guías de servicio al cliente	54
b. Acciones para solventar inconvenientes	55
c. Conocimiento de lineamientos para atender a los clientes externos según el servicio que requieran	56
2.3.2.7 Manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio	57
a. Reclamos o sugerencias más frecuentes por parte del cliente externo	57
b. Atención a los reclamos o sugerencias realizadas por los clientes externos	58
c. Programa de sugerencias	59

Contenido	No. de página
2.3.2.8 Demanda del servicio	60
a. Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad	60
b. Conocimiento de los servicios con mayor demanda	60
c. Criterio sobre lo adecuado en la prestación del servicio	61
2.3.2.9 Imagen	62
a. Utilización de uniforme para realizar las labores	62
b. Imagen de la municipalidad proyectada por los colaboradores cuando se tiene encuentro con los clientes externos	62
c. Imagen de la municipalidad, proyectada dentro del Municipio	63
d. Medios en que se dan a conocer las actividades y servicios de la municipalidad	64
2. 4 Situación actual de los clientes externos	65
2.4.1 Cálculo de la muestra	65
2.4.1.1 Técnica de muestreo	67
2.4.2 Encuesta a los clientes externos	67
2.4.2.1 Información general	68
2.4.2.2 Demanda del servicio	69
a. Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad	69

Contenido	No. de página
b. Frecuencia de visita a la municipalidad	71
c. Motivos por los cuales acude a la municipalidad	71
2.4.2.3 Atención recibida	72
a. Orientación recibida al ingresar a las instalaciones municipales	73
b. Disposición de parte de los trabajadores para brindar ayuda en cualquier momento	73
c. Amabilidad de los trabajadores para aclarar dudas	74
d. Calificación del personal de la municipalidad	75
e. Conocimiento de los trabajadores para resolver dudas de los clientes	76
f. Calificación del servicio	77
2.4.2.4 Instalaciones físicas	78
a. Consideraciones acerca de las instalaciones físicas de la municipalidad	78
2.4.2.5 Rapidez del servicio	79
a. Opinión sobre la espera para ser atendido al visitar la municipalidad	79
b. Criterio sobre la manera de operar de la municipalidad	81
2.4.2.6 Quejas y sugerencias	81
a. Inconvenientes con los servicios que presta la municipalidad	82

Contenido	No. de página
b. Buzón de quejas y sugerencias	82
c. Medios para informar las necesidades o quejas	83
2.4.2.7 Satisfacción del cliente con el servicio que ofrecen los trabajadores municipales	84
a. Opinión acerca de la atención y servicio que presta la municipalidad	84
b. Satisfacción con el servicio	85
2.4.2.8 Imagen	87
a. Opinión acerca de la imagen de la municipalidad	87
b. Conocimiento de las obras y actividades que realiza la municipalidad	88
c. Preferencia de medios publicitarios para recibir información	89
2.5 Análisis de las variables de la mezcla y el triángulo del mercadeo de servicios	90
2.6 Análisis de los factores claves del modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	90
2.7 Análisis FODA	91

CAPÍTULO III
EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE
LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Contenido	No. de página
3.1 Justificación de la propuesta	95
3.2 Objetivos de la propuesta	96
3.2.1 Objetivo general	96
3.2.2 Objetivos específicos	96
3.3 Propuesta del servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la municipalidad de Sansare	97
3.3.1 Aplicación de la propuesta	98
3.4 Modelos propuestos a utilizar con el cliente interno y externo para evaluar y guiar las estrategias	101
3.4.1 Mezcla del mercadeo de servicios	101
3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios	102
3.4.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	105
3.5 Estrategia 1: aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio	108
3.5.1 Definición	108
3.5.2 Objetivos	109
3.5.3 Grupo objetivo	109
3.5.4 Descripción	109
3.5.5 Plan de acción	109

Contenido	No. de página
3.5.6 Inversión	110
3.5.7 Evaluación y control	110
3.6 Estrategia 2: formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio	111
3.6.1 Definición	111
3.6.2 Objetivos	112
3.6.3 Grupo objetivo	112
3.6.4 Descripción	112
3.6.4.1 Contenido de la capacitación	113
3.6.5 Plan de acción	113
3.6.6 Inversión	113
3.6.7 Evaluación y control	114
3.7 Estrategia 3: implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno	114
3.7.1 Definición	115
3.7.2 Objetivos	115
3.7.3 Grupo objetivo	116
3.7.4 Descripción	116
3.7.4.1 Presentación de opiniones y sugerencias del cliente interno	117
3.7.5 Plan de acción	118
3.7.6 Inversión	119
3.7.7 Evaluación y control	119

Contenido	No. de página
3.8 Estrategia 4: motivación y reconocimiento al personal por medio de incentivos no monetarios	120
3.8.1 Definición	120
3.8.2 Objetivos	120
3.8.3 Grupo objetivo	120
3.8.4 Descripción	121
3.8.5 Plan de acción	122
3.8.6 Inversión	122
3.8.7 Evaluación y control	122
3.9 Estrategia 5: mejoramiento de la evidencia física	123
3.9.1 Definición	123
3.9.2 Objetivos	124
3.9.3 Grupo objetivo	124
3.9.4 Descripción	124
3.9.5 Plan de acción	128
3.9.6 Inversión	128
3.9.7 Evaluación y control	128
3.10 Estrategia 6: manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado	129
3.10.1 Definición	130
3.10.2 Objetivos	130
3.10.3 Grupo objetivo	130
3.10.4 Descripción	130
3.10.5 Plan de acción	132

Contenido	No. de página
3.10.6 Inversión	132
3.10.7 Evaluación y control	132
3.11 Estrategia 7: redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible	133
3.11.1 Definición	133
3.11.2 Objetivos	134
3.11.3 Grupo objetivo	134
3.11.4 Descripción	134
3.11.5 Plan de acción	135
3.11.6 Inversión	136
3.11.7 Evaluación y control	136
3.12 Estrategia 8: implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo	136
3.12.1 Definición	137
3.12.2 Objetivos	138
3.12.3 Grupo objetivo	138
3.12.4 Descripción	138
3.12.4.1 Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo	140
3.12.5 Plan de acción	140
3.12.6 Inversión	142
3.12.7 Evaluación y control	142

Contenido	No. de página
3.13 Estrategia 9: diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio)	143
3.13.1 Definición	143
3.13.2 Objetivos	143
3.13.3 Descripción	144
3.13.3.1 Brief	144
a. Descripción de la dependencia y servicio	144
b. Problema / oportunidad	145
c. Carácter y personalidad de la entidad	145
d. Grupo objetivo	145
e. Tamaño del mercado	145
f. Condicionamiento de medios y presupuesto	146
g. Situación actual del mercado	146
3.13.3.2 Campaña publicitaria	146
a. Definición del servicio	146
b. Definición del grupo objetivo	146
3.13.3.3 Estrategia publicitaria	147
a. Objetivos de mercadeo	147
b. Objetivo publicitario	147
c. Espiral publicitaria	147
d. Estrategia	148

Contenido	No. de página
e. Técnica	148
f. Concepto publicitario	148
3.13.3.4 Plan de medios	151
a. Objetivos de medios	151
b. Alcance y frecuencia	152
c. Razonamiento de medios	152
d. Duración de la campaña	152
e. Presupuesto	152
f. Calendario	153
g. Inversión total	154
h. Evaluación y control de los resultados	154
3.13.4 Plan de acción	154
3.13.5 Evaluación y control	155
3.14 Programación de las estrategias	155
3.15 Presupuesto general para la implementación de las estrategias	156
3.16 Relación costo-beneficio de la propuesta	157
Conclusiones	159
Recomendaciones	161
Bibliografía	163
Anexos	166

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Cuadro	No. de página
1	Número de habitantes mayores de 18 años, según división territorial, que integran el municipio de Sansare	33
2	Información general de los clientes internos de la municipalidad	43
3	Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad, según trabajadores administrativos	60
4	Criterio sobre lo adecuado en la prestación del servicio en la municipalidad, según trabajadores administrativos	62
5	Cantidad y lugar donde fueron encuestados los clientes externos	68
6	Información general de los clientes externos de la municipalidad	69
7	Conocimiento a detalle de los servicios que presta la municipalidad, según clientes externos	71
8	Frecuencia y motivos de visita a la municipalidad, según clientes externos	72
9	Calificación de aspectos generales del personal de la municipalidad, según clientes externos	76
10	Criterio sobre las instalaciones físicas de la municipalidad, según clientes externos	79
11	Criterio sobre la manera de operar de la municipalidad, según clientes externos	81
12	Medios a través de los cuales los clientes externos se enteran de los servicios generales que ofrece la municipalidad, según clientes externos	88
13	Plan de acción para el establecimiento de la guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio en la municipalidad	110
14	Plan de acción para la formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio en la municipalidad	114

No.	Cuadro	No. de página
15	Plan de acción para la implementación del programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno de la municipalidad	119
16	Plan de acción para motivar y reconocer al personal a través de incentivos no monetarios en la municipalidad	123
17	Presupuesto para mejorar las salas de espera en la municipalidad	126
18	Detalle y presupuesto del uniforme para el personal de la municipalidad	127
19	Características y presupuesto para la señalización de la municipalidad	128
20	Plan de acción para el mejoramiento de la evidencia física de la municipalidad	129
21	Plan de acción para el manejo de filas y generación de un ambiente apropiado en la municipalidad	132
22	Presupuesto para la adquisición del servidor y conexión a la red local en la municipalidad	135
23	Plan de acción para la redefinición de procesos y agilizar el servicio a través de la tecnología disponible en la municipalidad	136
24	Plan de acción para la implementación del programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo de la municipalidad	142
25	Presupuesto de impresión del afiche	153
26	Presupuesto de impresión del volante	153
27	Total de inversión publicitaria	154
28	Plan de acción para la implementación de la campaña publicitaria de la municipalidad	155
29	Calendarización de cada una de las estrategias propuestas para la municipalidad	156

No.	Cuadro	No. de página
30	Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas para la municipalidad	157

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Gráfica	No. de página
1	Gusto por el trabajo que desempeñan en la municipalidad, según trabajadores administrativos	45
2	Satisfacción en el trabajo realizado en la municipalidad, según trabajadores administrativos	46
3	Motivación brindada a los trabajadores de la municipalidad para que su desempeño sea adecuado, según trabajadores administrativos	47
4	Reconocimiento o recompensa del personal de la municipalidad cuando su desempeño es eficiente, según trabajadores administrativos	48
5	Actitud del personal hacia los clientes de la municipalidad, según trabajadores administrativos	49
6	Realización de acciones por parte de la municipalidad para analizar mejoras en el servicio al cliente, según trabajadores administrativos	50
7	Atención y consideración a las opiniones de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente en la municipalidad, según trabajadores administrativos	51
8	Existencia de programas de capacitación al personal de la municipalidad sobre la atención o servicio al cliente, según trabajadores administrativos	52

No.	Gráfica	No. de página
9	Existencia de un departamento o persona encargada del servicio al cliente en la municipalidad, según trabajadores administrativos	53
10	Existencia de guías o manuales de servicio al cliente en la municipalidad, según trabajadores administrativos	54
11	Acciones para solventar inconvenientes en la municipalidad, según trabajadores administrativos	55
12	Conocimiento de lineamientos para atender a los clientes externos de la municipalidad, según trabajadores administrativos	56
13	Reclamos o sugerencias más frecuentes del cliente externo, según trabajadores administrativos	57
14	Atención a los reclamos y sugerencias de los clientes externos, según trabajadores administrativos	58
15	Existencia de programas de sugerencias para que los trabajadores aporten mejoras para el servicio al cliente	59
16	Conocimiento del servicio con mayor demanda por los clientes externos, según trabajadores administrativos	61
17	Opinión acerca de la imagen que proyecta la municipalidad por medio de los colaboradores, según trabajadores administrativos	63
18	Medios en que se dan a conocer las actividades y servicios que presta la municipalidad, según trabajadores administrativos	64
19	Conocimiento general de los servicios prestados por la municipalidad, según clientes externos	70
20	Orientación recibida al momento de ingresar a las instalaciones de la municipalidad, según clientes externos	73
21	Disposición de los trabajadores de la municipalidad para brindar ayuda en cualquier momento, según clientes externos	74

No.	Gráfica	No. de página
22	Amabilidad de los trabajadores de la municipalidad para aclarar dudas, según clientes externos	75
23	Grado de conocimiento de los trabajadores de la municipalidad para resolver dudas, según clientes externos	77
24	Calificación del servicio brindado en la municipalidad, según clientes externos	78
25	Forma en que esperan los visitantes para ser atendidos en la municipalidad, según clientes externos	80
26	Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad, según clientes externos	82
27	Existencia de un buzón de quejas y sugerencias dentro de la municipalidad, según clientes externos	83
28	Medio recomendado para informar las necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad, según clientes externos	84
29	Opinión acerca de la atención y servicio prestado por la municipalidad, según clientes externos	85
30	Satisfacción con el servicio prestado por la municipalidad, según clientes externos	86
31	Imagen que proyecta la municipalidad, según clientes externos	87
32	Preferencia de medios publicitarios para recibir información de parte de la municipalidad, según clientes externos	89

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Figura	No. de página
1	Mezcla de mercadotecnia	4
2	Triángulo de mercadotecnia de servicios	7
3	Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	10

No.	Figura	No. de página
4	Brecha 1: no saber lo que el cliente espera	11
5	Zona de tolerancia	14
6	Diseño de afiche	149
7	Diseño de volante	150

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Imagen	No. de página
1	Escudo de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso	27

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Tabla	No. de página
1	Atribuciones de las funciones administrativas que conforman la municipalidad	30
2	Clientes internos encuestados de la municipalidad	42
3	Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales por parte de clientes internos	44
4	Matriz FODA de la municipalidad	94
5	Estrategias propuestas a desarrollar para el mejoramiento de la imagen de la municipalidad	98
6	Aplicación de la propuesta en la municipalidad	99
7	Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo externo en la municipalidad	103
8	Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo interactivo en la municipalidad	103

No.	Tabla	No. de página
9	Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo interno en la municipalidad	104
10	Estrategias propuestas para cerrar la brecha 1 del proveedor en la municipalidad	105
11	Estrategias propuestas para cerrar la brecha 2 del proveedor en la municipalidad	106
12	Estrategias propuestas para cerrar la brecha 3 del proveedor en la municipalidad	107
13	Estrategias propuestas para cerrar la brecha 4 del proveedor en la municipalidad	107
14	Descripción por operación para la presentación de opiniones y sugerencias del cliente interno de la municipalidad	118
15	Elementos a implementar para mejorar las salas de espera en la municipalidad	125
16	Descripción por operación para la presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo	141
17	Guión del spot de televisión	151

ÍNDICE DE ORGANIGRAMAS

No.	Organigrama	No. de página
1	Organigrama por funciones	29

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Esquema	No. de página
1	Aplicación de la propuesta en la municipalidad	100

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada: El servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la Municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, se realizó con el objetivo de proponer a las autoridades municipales distintas propuestas de solución, orientadas a revertir la problemática relacionada con la imagen desfavorable que actualmente presenta la institución. Con esto, se pretende mejorar la calidad del servicio, motivar a los clientes externos a que se avoquen a la municipalidad, satisfacer o superar las expectativas que ellos presentan y, por ende, mejorar la imagen institucional de la municipalidad.

El trabajo de tesis se encuentra estructurado de forma lógica y ordenada en tres capítulos. El primero de ellos contiene el marco teórico, en donde se incluyen los conceptos y definiciones acordes al tema de investigación, los cuales son fundamentales para la comprensión del estudio.

El segundo capítulo contiene el estudio realizado en la municipalidad, en donde se detalla el análisis del macro y microentorno, así como la información de primera mano obtenida a través de entrevistas realizadas a autoridades municipales (Alcalde y su asesor) y encuestas efectuadas a cliente internos (trabajadores administrativos) y externos de la misma. Todo ello, con el propósito de obtener elementos de juicio necesarios para sustentar el diagnóstico situacional de la institución, el cual concluye con la matriz FODA que resume los hallazgos encontrados en el proceso de investigación y que permite sugerir los cursos de acción viables para la resolución de la problemática encontrada.

En el tercer capítulo se detallan las estrategias de servicio al cliente a implementar en la municipalidad, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo y mezcla ampliada del mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio. Estas fueron diseñadas para solucionar la problemática encontrada en el diagnóstico situacional efectuado.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para cada una de ellas. Asimismo, se presenta la bibliografía consultada y los anexos, en donde se incluyen instrumentos que servirán de apoyo para implementar las estrategias.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene un conjunto de conceptos y teorías acordes al tema de investigación, que servirán de base para el desarrollo y comprensión de la misma. Además, se utilizarán como marco de referencia para la interpretación de resultados y para sustentar la propuesta de la investigación.

1.1 Mercadotecnia

“Es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos consiguen lo que necesitan y desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios de valor para otros grupos o individuos.” (15:6)

La mercadotecnia persigue conocer y entender las necesidades de los clientes para brindar así, productos o servicios que satisfagan dichas necesidades. En tal sentido las municipalidades también deben atraer y mantener a los clientes, para lograr cumplir las funciones que le asigna el Estado.

1.1.1 Conceptos fundamentales de la mercadotecnia

Para la adecuada comprensión del quehacer mercadológico se hace necesario el conocimiento y manejo de ciertos conceptos fundamentales, los cuales se detallan a continuación.

- Necesidades: son las carencias básicas de los seres humanos. Estas se dividen en dos, las funcionales y las psicológicas. Las funcionales son las fisiológicas, mientras que las psicológicas son las de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorrealización.
- Deseos: “es la forma que adoptan las necesidades humanas una vez determinadas por la cultura y por la personalidad del individuo.” (14:7)
- Demandas: “son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago.” (15:24)

- Valor: refleja los costos y beneficios tangibles e intangibles, que el consumidor percibe a partir de la oferta. Es una combinación de calidad, servicio y precio.
- Intercambio: “es el consentimiento entre dos personas para recibir un bien o servicio a cambio de otro.” (11:5)
- Transacción: “es un canje de valores entre dos o más partes.” (15:7)
- Satisfacción: “refleja los juicios comparativos que hace una persona, a partir del desempeño que obtiene de un producto, en relación con las expectativas que tenía del mismo.” (15:26) Un cliente queda satisfecho cuando los resultados de lo adquirido superan sus expectativas, de lo contrario quedará insatisfecho.

1.1.2 Ambiente de la mercadotecnia

Está integrado por el entorno funcional (microentorno) y por el entorno general (macroentorno). “El funcional incluye a aquellos agentes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta; los agentes principales son la empresa, los proveedores, distribuidores, los intermediarios, clientes, competidores y el público meta. El entorno general está compuesto por seis elementos incontrolables para la empresa: el entorno demográfico, el económico, el físico, el tecnológico, el político-legal y el sociocultural”. (15:26)

Las instituciones municipales deben prestar atención a los diversos agentes y elementos, debido a que existen fuerzas que pueden influir considerablemente sobre los actores del entorno funcional. De igual manera, deben seguir de cerca a los factores del macroentorno (incontrolables) para poder responder a ellos cuando sea necesario.

1.1.3 Cliente

Es la persona o empresa que compra voluntariamente productos o servicios. Él es el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan los productos o servicios.

Los clientes se clasifican desde las perspectivas administrativa (internos y externos) y mercadológica (reales y potenciales). Los clientes internos son los colaboradores de la institución, es decir, aquellos que se encuentran laborando en ella; mientras que los clientes externos son las personas o empresas que compran o adquieren los productos o servicios que la organización genera. Por otra parte, los clientes reales son aquellos que le hacen compras a la empresa en forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente; los clientes potenciales son los que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro.

Para fines de esta investigación, los clientes internos serán las autoridades municipales (Alcalde y su asesor) y colaboradores de la municipalidad de Sansare, los externos serán las personas que acudan a la institución a solicitar algún servicio. Los clientes reales son las personas que actualmente solicitan los servicios de la unidad de estudio y los potenciales son todos los habitantes del Municipio.

Las organizaciones deben definir con claridad las necesidades, deseos y expectativas de los clientes en torno a los servicios que prestan, para satisfacer de manera rentable dichas inquietudes y establecer relaciones a largo plazo con ellos.

1.1.4 Mezcla de mercadotecnia

“Es el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta que desea en su mercado meta.” (14:537) Dichas variables son producto, precio, plaza y promoción. (Véase figura 1)

1.1.4.1 Producto

“Es el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.” (11:166) Este engloba atributos tangibles e intangibles.

1.1.4.2 Precio

Es la cantidad de dinero necesaria para adquirir un bien o servicio.

1.1.4.3 Plaza

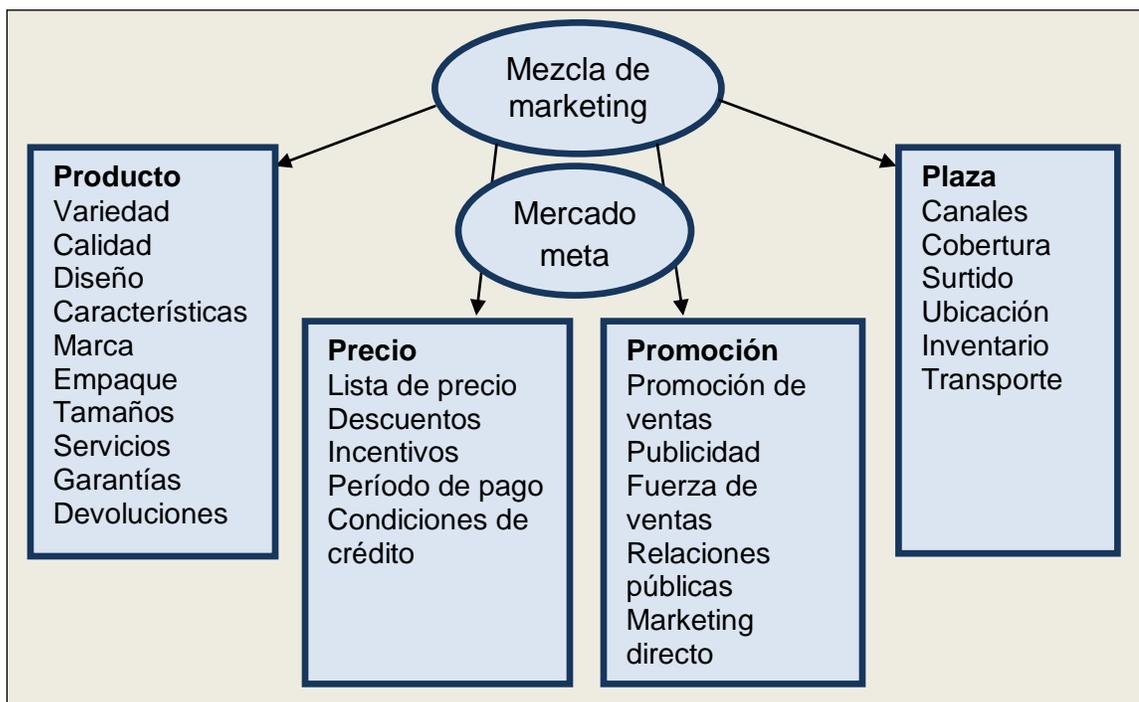
Son los esfuerzos que realiza el fabricante para hacer llegar, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, el producto a los consumidores o usuarios finales.

1.1.4.4 Promoción

Es el conjunto de actividades cuyo objetivo es informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto para que las personas lo adquieran.

En las municipalidades, la mezcla de mercadotecnia gira en torno al beneficio de los servicios que prestan a los vecinos.

Figura 1
Mezcla de mercadotecnia



Fuente: Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12a. ed. México, Pearson. p. 19.

1.2 Servicios

“Son acciones y ejecuciones intangibles.” (20:3) En estas se deben incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física. Generalmente se consumen en el momento que se producen y agregan valor a los usuarios.

Para las municipalidades es de suma importancia conocer los servicios más demandados por los vecinos debido a que ellos se basan en acciones que suministran su satisfacción. Por ello, el servicio entero debe ser representado al cliente a través de actividades de análisis de problemas, reuniones con los vecinos, llamadas de seguimiento e informes.

1.2.1 Características de los servicios

Son los rasgos fundamentales que poseen los servicios y que lo diferencian de los bienes o productos, siendo estas: intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos, perecederos.

- Intangibilidad: se refiere a que los servicios “no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se pueden percibir los bienes tangibles.” (20:15)
- Heterogeneidad: “es el resultado de la interacción entre las personas.” (20:16) Hace referencia a que dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes y a que ningún cliente es exactamente igual a otro. Cada servicio va a depender de quién, cuándo y dónde se presta.
- Producción y consumo simultáneos: la mayoría de servicios se venden primero y después se producen y consumen a la vez, es decir, su producción y consumo son actividades inseparables.
- Perecederos: se refiere a que los servicios no pueden ser preservados o almacenados para su posterior venta, utilización o devolución.

1.2.2 Importancia de los servicios

Los servicios son importantes debido a distintas circunstancias, sin embargo se citarán las más relevantes. Estos crean competitividad en las empresas, generan valor agregado para el cliente o usuario, constituyen el sector más amplio y dinámico de las economías del mundo, se percibe el valor por el dinero y, el comercio de servicios presenta tasas de crecimiento superiores a las de bienes.

1.2.3 Mezcla del mercadeo de servicios

“La mezcla del marketing de servicios incorpora a las personas, la evidencia física (physical evidence) y el proceso.” (20:23)

1.2.3.1 Personas

Son los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que, en cierta manera, influyen en la percepción de los compradores. Tanto el prestador del servicio, como los clientes, influyen significativamente en la entrega del mismo. En las instituciones municipales son todas las personas que directa o indirectamente prestan los servicios y los clientes externos que visitan dichas instituciones con el objetivo de satisfacer una necesidad.

1.2.3.2 Evidencia física

“Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.” (20:25) Esta incluye a las instalaciones físicas y a las representaciones tangibles como folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo. En las municipalidades, la evidencia física está constituida por las instalaciones, mobiliario, vestuario de los colaboradores y todos aquellos elementos tangibles que de una u otra forma coadyuvan a la prestación del servicio.

1.2.3.3 Proceso

“Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.” (20:25)

1.2.4 Triángulo del mercadeo de servicios

“Muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Entre los vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.” (20:19) (Véase figura 2)

Figura 2

Triángulo de mercadotecnia de servicios



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 20.

En el momento que las municipalidades prestan sus servicios, los tres tipos de actividades de la mercadotecnia de servicios resultan fundamentales para construir y mantener una relación favorable con los clientes.

1.2.4.1 Mercadeo externo: formulando la promesa

Tipo de mercadeo por medio del cual “la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará.” (20:19) Las actividades tradicionales de mercadotecnia facilitan esta actividad. En cuanto a los servicios son las garantías y la comunicación de ida y vuelta formas adicionales de comunicar las promesas del servicio.

La manera en que las instituciones municipales se comunican con los clientes, ofreciendo o dando a conocer los servicios que prestan, es fundamental debido a que a través de esa comunicación la organización queda comprometida con el cliente; siendo ese compromiso la promesa del servicio.

1.2.4.2 Mercadeo interactivo: cumpliendo la promesa

“El marketing interactivo ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Cada vez que el cliente interactúa con la organización las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.” (20:20) Desde el punto de vista del cliente, esta actividad de mercadotecnia es la más crítica.

Del resultado de esta interacción depende la imagen favorable o no de las instituciones municipales, por ello, cumplir con las promesas efectuadas a los vecinos es trascendental.

1.2.4.3 Mercadeo interno: facilitando la promesa

“Tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas. Para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que se efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio. Es decir, las promesas deben hacerse posibles. El marketing interno depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.” (20:20)

Para la prestación de servicios, cada una de las tres actividades de mercadotecnia representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito organizacional; por esta razón, cuando alguno de los lados no ocupa su espacio, resulta imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de mercadotecnia.

1.2.5 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Este modelo se basa en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Puede emplearse para conducir dichas estrategias o para poner en práctica las decisiones. Está integrado por la brecha del cliente (efecto) y por las cuatro brechas del proveedor (causas). “El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.” (20:586)

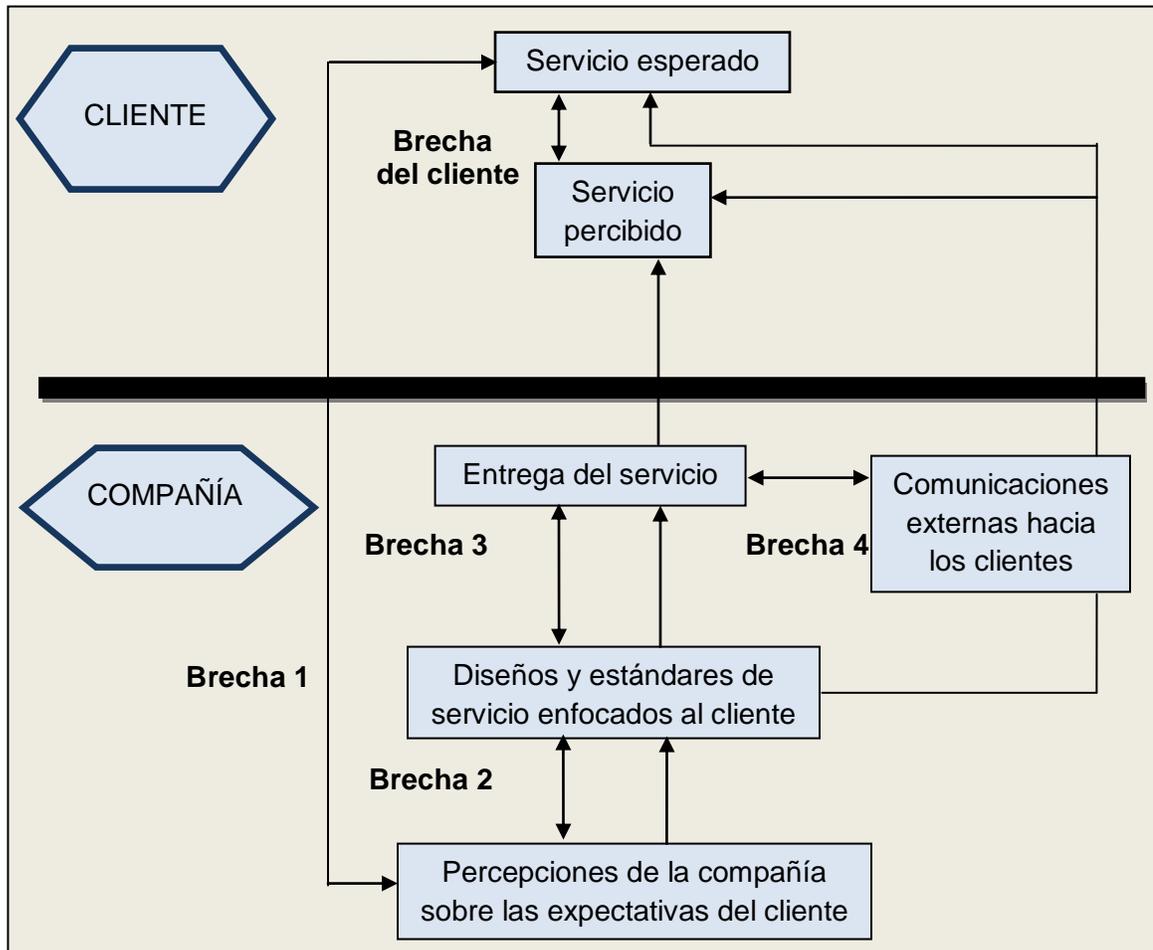
La base de este es la brecha del cliente, es decir, la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones. Para que las empresas puedan satisfacer las necesidades de sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos, es necesario cerrar esta brecha; sin embargo, para lograrlo es necesario cerrar las cuatro brechas del proveedor. (Véase figura 3)

1.2.5.1 Brecha 1: no saber lo que el cliente espera

“Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas.” (20:588) Los factores clave que intervienen en esta son la orientación inadecuada de la investigación de mercados, la falta de comunicación ascendente, insuficiente enfoque en la relación y la recuperación inadecuada del servicio. (Véase figura 4)

Figura 3

Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 587.

Las organizaciones e instituciones como las municipalidades, deben enfocarse en conocer y entender cuáles son las expectativas de los vecinos, y esto se logra a través de investigar y mantener relaciones cercanas con ellos.

1.2.5.2 Brecha 2: no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos

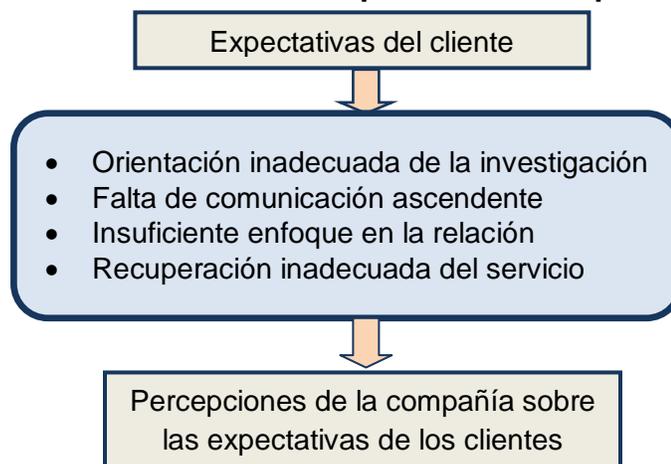
“Es la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.” (20:590) Los

factores clave que intervienen en esta brecha son el diseño deficiente del servicio, ausencia de estándares definidos en función del cliente y evidencia física y ambiente del servicio inapropiados.

Todas las organizaciones pueden evitar esta brecha diseñando servicios claramente, evitando la simplificación excesiva, el que estén incompletos, la subjetividad o las tendencias. Para lograr esto se necesitan herramientas que aseguren el desarrollo de nuevos servicios y la mejora de los existentes.

Es necesario que las instituciones conozcan lo que el cliente espera de ellas, para establecer procesos en la prestación de los servicios, con los que se logre igualar o superar sus expectativas.

Figura 4
Brecha 1: No saber lo que el cliente espera



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 589.

1.2.5.3 Brecha 3: no entregar el servicio de acuerdo con los estándares

“Es la discrepancia entre el desarrollo de los estándares de servicio orientados al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los trabajadores de la compañía. Los estándares deben ser respaldados con recursos apropiados (personas, sistemas, tecnología) y también hacerse cumplir para ser efectivos; es

decir, se debe medir y recompensar a los empleados con base en su desempeño junto con dichos estándares.” (21:38)

Los factores clave para esta brecha son las deficiencias en las políticas de recursos humanos, fracaso en igualar oferta y demanda, clientes que no cumplen con sus papeles y problemas con intermediarios del servicio.

1.2.5.4 Brecha 4: cuando las promesas no son iguales al desempeño

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor. Las promesas hechas por una compañía de servicio a través de su publicidad en los medios, la fuerza de ventas y otras comunicaciones pueden elevar potencialmente las expectativas del cliente, los estándares contra los que los clientes evalúan la calidad del servicio. La discrepancia entre el servicio real y el prometido puede ampliar la brecha del cliente.” (21:42)

Los factores clave que conducen a la brecha 4 del proveedor son la falta de comunicación integral de mercadotecnia de servicios, administración no efectiva de las expectativas del cliente, hacer promesas exageradas, comunicaciones horizontales inadecuadas y fijación de precios inapropiada.

Las organizaciones deben realizar promesas reales, es decir que las puedan cumplir, debido a que una promesa exagerada conduce a expectativas más altas por parte de los clientes y por ende, estas se tornan más difíciles de igualar o superar.

El modelo de brechas sobre la calidad en el servicio sirve como marco de referencia para las organizaciones de servicio que intentan mejorar la calidad del servicio y el mercadeo de servicios. El éxito de este modelo radica en cerrar la brecha del cliente y para lograrlo es necesario cerrar las brechas 1 a 4 y mantenerlas cerradas. En la medida que exista una o más brechas, los clientes (vecinos) percibirán las deficiencias en la calidad del servicio.

1.2.6 Calidad en el servicio

La globalización impone nuevos retos a las empresas, exigiendo en ellas cambios radicales en la estructura, en las estrategias y en la forma de operar con el fin de ofrecer a los consumidores o usuarios productos de excelente calidad en conjunto con un servicio que cumpla o que exceda las expectativas de los clientes.

“La calidad es el componente primordial en las percepciones del cliente. Es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes y es fundamental para determinar la satisfacción de los clientes.” (20:101)

Las cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios son: confianza, capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa; responsabilidad, disponibilidad para ayudar a los clientes (vecinos) y para proveer el servicio con prontitud; seguridad, conocimiento y cortesía de los trabajadores y su habilidad para inspirar buena fe y confianza; empatía, brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa; tangibles, la apariencia de las instalaciones físicas de la municipalidad, el personal y los materiales escritos.

1.2.7 Expectativas del servicio

El nivel de expectativa del servicio puede variar con amplitud dependiendo del punto de referencia que tenga el cliente. Por ello, la expectativa del cliente resulta fundamental.

“Las expectativas del cliente son las creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño.” (21:75) Para las instituciones municipales resulta importante el conocimiento riguroso, la comprensión, la medición y administración de las expectativas del cliente debido a que los clientes comparan sus percepciones de desempeño con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio.

Los niveles de expectativas que sostienen los clientes se describen a continuación.

- Servicio deseado: “es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, el nivel de desempeño anhelado. El servicio es una mezcla de lo que el cliente cree que puede ser y debería ser.” (21:76)
- Servicio adecuado: “representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.” (20:64) A la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio adecuado se le denomina zona de tolerancia. Esta es el grado en el que los clientes reconocen y desean aceptar la variación entre proveedores, es el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. (Véase figura 5)

Si el servicio se ubica abajo del área del servicio adecuado, los vecinos de la municipalidad podrían sentir frustración o insatisfacción; por el contrario, si el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior los vecinos estarán satisfechos.



Fuente: Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. p. 65.

1.3 Servicio al cliente

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas. Incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y mantenimiento o reparación previamente comprometidos. Este puede ocurrir en el propio local comercial o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet.” (20:4)

Para que las instituciones municipales construyan una relación adecuada con los clientes externos resulta fundamental que el servicio que se les proporciona sea de calidad. Por ello, el servicio al cliente es una herramienta útil y eficaz para las municipalidades ya que con ella logran la satisfacción de sus clientes. Lo anterior se tomará en cuenta al realizar la investigación en la municipalidad, constituida como unidad de análisis.

1.3.1 Importancia del servicio al cliente

El servicio al cliente es de vital importancia para todo tipo de organizaciones ya que los clientes juzgan a la empresa a través del servicio que estos reciben; además es un método eficaz para distinguirse de la competencia. Hoy en día, existe una guerra entre las empresas por atraer, mantener y retener a los clientes; y solo lo lograrán aquellas que ofrezcan un alto nivel de servicio.

1.3.2 Elementos del servicio al cliente

Los elementos del servicio al cliente son: contacto cara a cara, relación con el cliente difícil, contacto telefónico, comunicación por correo, atención de reclamos y cumplidos e instalaciones.

El contacto personal (cara a cara) es un momento trascendental, es la esencia del servicio. Existen diversas actitudes positivas en dicho momento, principalmente: respeto a las personas, sonrisa amable, técnicas adecuadas de conversación, ofrecer información y ayuda, evitar actitudes emotivas en este contacto, nunca se debe dar órdenes al cliente ni mostrar favoritismo ante estos.

Las empresas deben prestar especial atención a este contacto debido a que es el momento de la verdad y es a través de este que los clientes forman la imagen de la institución.

En la relación con el cliente difícil, el prestador del servicio debe estar consciente que es probable que un cliente aparentemente difícil, sufre de diversos tipos de complejos o minusvalías (sordera, parálisis, mal humor, entre otros); que generan su difícil atención. El personal debe comprender el verdadero arte de tratar con estas personas (consideras difíciles), no se debe cambiar la manera de tratar con ellos, sino servirlo de la forma más natural posible.

Los colaboradores de las instituciones deben estar capacitados para ofrecer servicios especiales a personas que, por una u otra razón representan un grado de dificultad.

“El contacto telefónico es importante en el servicio que se ofrece al cliente. La empresa debe abordar el modo de la atención por teléfono hasta el tiempo en el que se debe establecer la comunicación, especialmente si se trata desde el tiempo que se tarda en atender una llamada. Un cliente al otro lado del teléfono puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el trabajador.” (2:22)

La comunicación por correo es aquella que se dirige a cada cliente de forma particular y no entregada como folleto o similares, debe redactarse clara y cordialmente debido a que esta acerca más al cliente.

“La atención de reclamos y cumplidos conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. Por ello, una queja o un cumplido del cliente debe ser considerado como un elemento de la estrategia del servicio y se debe atender con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.” (18:323)

“Las instalaciones son los edificios, la recepción, etc. en donde pueden hacer la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable posible.” (2:24) Estas deben estar diseñadas, estructuradas y decoradas de una manera adecuada para brindar comodidad y sensación de satisfacción al cliente interno y externo.

1.3.3 Proceso del servicio al cliente

Los elementos del proceso del servicio al cliente se describen a continuación.

- Identificar a los clientes: el éxito de las empresas está en ofrecer lo que el cliente desea obtener; esto depende a su vez de conocer los deseos, necesidades, actitudes, expectativas y tendencias de los clientes.
- Identificar el ciclo de servicio y los momentos de la verdad: el ciclo de servicio es un mapa de los momentos de verdad que experimenta el cliente con su presencia en la prestación del servicio. Este ciclo se activa cada vez que el cliente entra en contacto con la institución. Por otra parte, los momentos de la verdad son el episodio en que el cliente se contacta con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre el servicio que ofrece. Es en ese encuentro lo que convierte a ese momento en una experiencia positiva o negativa.
- Determinar las necesidades del cliente: el modelo del valor al cliente identifica los factores críticos que impulsan los deseos y necesidades del cliente, es decir, lo que este pretende obtener de la experiencia total del servicio.
- Desarrollar una estrategia del servicio: “el paquete de valor del cliente es una combinación de hechos tangibles e intangibles, experiencias y resultados destinados a obtener la aprobación del cliente.” (12:29)
- Valor agregado: cuando se trata de servicios, el elemento de calidad cambia profundamente. “La calidad no está en un producto tangible, sino en la reacción del cliente ante una experiencia, la esencia del valor total entregado depende del estado emocional fruto de la experiencia.” (12:29)

1.4 Diferencia entre servicio y servicio al cliente

La diferencia entre servicio y servicio al cliente consiste en la actividad personalizada que se le proporciona al cliente; mientras que el servicio es una actividad que puede ofrecerse a las personas para satisfacer sus necesidades, el servicio al cliente son todas las actividades que unen a una organización con sus clientes y que, en conjunto originan una relación.

1.5 Imagen institucional

“Es la manera en que un individuo o grupo percibe o ve una organización.”
(14:545)

La imagen institucional o corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, por ello las empresas, incluyendo a las municipalidades deben prestar especial atención a la imagen que proyectan.

1.5.1 Generación de una imagen en la mente del consumidor

Es el proceso de formar percepciones, ideas, asociaciones e impresiones, reales o psicológicas, en el público respecto de una marca determinada y por extensión, a los productos o servicios que ofrece.

La imagen de marca se configura a partir de una serie de fuentes de información, como son el envase, el precio, la distribución y todas aquellas acciones de comunicación acerca del producto, así como las experiencias pasadas o actuales con ella. El mensaje comunicado (la marca) representa al producto el cual es de naturaleza material y utilitaria, y la marca de naturaleza simbólica, por ende, la imagen de la marca se independiza del producto, lo desborda, lo trasciende y tiene el poder de proyectarse en otros productos que son sus extensiones.

1.6 Cultura de servicio

“Se define como una cultura en la que existe aprecio por el buen servicio y donde prestar un buen servicio a los clientes internos, así como a los finales o clientes

externos se considera una forma de vida natural y una de las reglas más importantes para todos.” (20:379).

Para contar con una cultura de servicio, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos a los clientes y al servicio.

1.7 Municipalidad

“Es el ente del Estado responsable del gobierno del municipio, es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita una ciudad o un pueblo.” (17:s.p)

1.7.1 Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala)

“Este código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, gobierno, administración y funcionamiento de los municipios y demás entidades locales determinadas en este código y el contenido de las competencias que correspondan a los municipios en cuanto a las materias que estas regulen.” (6:182)

1.7.2 Código Tributario (Decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala)

Código que contiene normas de derecho público y que rigen las relaciones jurídicas que se originan de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales.

1.7.2.1 Tributos

“Son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.” (8:5) Las distintas clases de tributos se detallan a continuación.

- Impuesto: clase de tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general que no tiene relación concretamente con el contribuyente.

- Arbitrio: es el impuesto que se decreta por ley a favor de una o varias municipalidades.
- Contribución especial: “tributo que tiene como determinante del hecho generador, beneficios directos para el contribuyente, derivados de la realización de obras públicas o de servicios estatales.” (8:5)
- Contribución especial por mejoras: es aquella “establecida para costear la obra pública que produce una plusvalía inmobiliaria y tiene como límite para su recaudación, el gasto total realizado y como límite individual para el contribuyente, el incremento de valor del inmueble beneficiado.” (8:5)

1.7.3 Ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM- (Decreto Legislativo 1132)

Ley que regula la relación con las municipalidades y se encarga de la gestión de políticas y estrategias del sector agua potable y saneamiento.

El Instituto de Fomento Municipal es una institución estatal, autónoma, descentralizada, con personería jurídica y con patrimonio propio para el cumplimiento de sus fines. Está destinada a apoyar a las municipalidades de la República en la promoción de su desarrollo mediante la prestación de servicios directos y el otorgamiento de asistencia técnica y financiera en la formulación de presupuestos anuales y modernización de sistemas de contabilidad, auditoría y administración financiera.

1.7.4 Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-

Institución creada para promover la defensa y el fortalecimiento de la autonomía municipal, así como asistir a las municipalidades para la resolución de problemas, promoción de acción para el impulso y desarrollo de la gestión. Promueve la participación de agencias nacionales e internacionales que impulsan el mejoramiento de gobiernos locales. Esta apoyará, brindará

asistencia y coordinará con el Instituto de Fomento Municipal para el seguimiento y ejecución del plan concertado de desarrollo municipal.

1.7.5 Organización del gobierno municipal

“El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el Alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos.” (6:87)

La organización del gobierno municipal se detalla a continuación.

- Concejo municipal: es el órgano colegiado superior de deliberación y de la decisión de los asuntos cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones. Tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al concejo municipal, el cual es el responsable de ejercer la autonomía del municipio.
- Alcalde Municipal: funcionario en forma popular y directa, que representa a la municipalidad y al municipio, es el personero legal del municipio, miembro del Concejo de Desarrollo Departamental y presidente del Concejo Municipal de Desarrollo. “Es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes y proyectos autorizados por el Concejo municipal.” (6:184)
- Síndicos: de acuerdo con lo establecido en la Ley Electoral y de Partidos Políticos, la cantidad de síndicos que integran la corporación municipal depende del número de habitantes del municipio. Estos son los encargados de velar por la integridad del patrimonio municipal, adicionalmente, vela por lo que constituye la hacienda municipal, como parte de las comisiones de finanzas y de probidad del concejo.
- Concejales: son elegidos a través del sistema de representación proporcional de minorías. Bajo este método, los resultados electorales se consignarán en pliego que contendrá un renglón por cada planilla participante y varias columnas. En la primera columna se anotará a cada

planilla el número de votos válidos que obtuvo; en la segunda, ese mismo número dividido entre dos; en la tercera, dividido entre tres y así sucesivamente conforme sea necesario para los efectos de adjudicación.

1.7.6 Mecanismos de transferencias financieras a las municipalidades

“El Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país. Este deberá ser distribuido en la forma en que la ley determine y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restante podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento.” (6:87)

1.7.7 Funciones de las municipalidades

Las funciones de las municipalidades son la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. Además, prestan especial atención a los aspectos sociales y contribuyen a mejorar la calidad de vida de los vecinos.

1.7.8 Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87)

“Las relaciones laborales de los funcionarios y empleados de las municipalidades, se normarán por la Ley de Servicio Municipal.” (6:88)

1.8 La mercadotecnia en las municipalidades

Es un proceso continuo de desarrollo y comercialización del municipio. Su aplicación es fundamental para establecer un contacto permanente con los clientes (vecinos), reconocer necesidades y deseos de los habitantes, generar un programa de información que comunique los objetivos de la organización y evaluar la efectividad de los servicios entregados. Con ello, se logrará que los servicios ofrecidos sean utilizados por los vecinos, que exista una imagen

positiva de la organización y que los habitantes estén satisfechos con los servicios recibidos.

1.9 Municipio de Sansare

El municipio de Sansare del departamento de El Progreso, posee una extensión territorial de 118 kilómetros cuadrados. Está situado en la parte centro-oriente de la república de Guatemala, colinda con los siguientes municipios: al norte con el municipio de Guastatoya; al sur y este con el departamento de Jalapa y al oeste con el municipio de Sanarate. Este se divide en 14 aldeas, seis caseríos, tres colonias y una finca.

La cabecera municipal se encuentra ubicada a 14°44'52" latitud norte y 90°06'57" longitud oeste del meridiano de Greenwich, a una altura de 790 msnm. El clima es caluroso en las partes bajas y en las partes altas donde las lluvias son más constantes, su clima tiende a ser frío.

El municipio cuenta con distintas vías de acceso, la principal de ellas es una carretera asfaltada desde la ciudad capital hasta la cabecera municipal con una distancia de 70 kilómetros exactos.

1.9.1 Datos históricos

“Etimológicamente Sansare, deviene desde el punto de vista religioso debido a que se encontró un lienzo con la imagen de la Virgen de las Mercedes o Natividad al pie de un árbol llamado Sare (acacia angustísima). También se dice que en el año de 1769 se le conocía ya con el nombre de Sansare, que el Arzobispo doctor don Pedro Cortes y Arras, con motivo de la visita pastoral a su diócesis, llegó a la parroquia de Xalapa, a la cual indicó pertenecer el Valle llamado de Sansare a siete leguas de la cabecera.

Cuando se creó el departamento de Zacapa, según decreto No. 30 de 10 de noviembre de 1871, se mencionaba a Sansare como municipio del departamento de Guatemala. El 24 de noviembre de 1872, al crearse el departamento de Jalapa por decreto 107, Sansare es mencionado entre municipios de ese departamento.

Según publicaciones del censo realizado el 31 de octubre 1880, Sansare, dista de la cabecera departamental, a nueve leguas y contaba con 681 habitantes. Se integra al departamento de El Progreso conforme al decreto gubernativo No. 683 del 13 de abril de 1908.” (12:8)

1.9.2 Aspectos socioeconómicos

Un alto porcentaje de la población se dedica a actividades agrícolas. Los principales productos que genera esta actividad son, en su orden: yuca, maíz, frijol, café, tomate, mangos y jocotes los cuales se cultivan en forma sola y asociada, se toman en cuenta las características y condiciones de cada cultivo. Los agricultores que poseen tierras aparte de la participación familiar en el proceso productivo, contratan jornaleros para que trabajen la tierra, pagando un salario ya sea por tarea o por día. Los trabajadores contratados en su mayoría utilizan instrumentos del patrono y en una menor parte, instrumentos propios.

La actividad industrial es insignificante en el Municipio, la única es la transformación de la yuca en almidón, actividad desarrollada con maquinaria rudimentaria. Dentro de las actividades artesanales sobresalen la fabricación de zapatos y escobas de palma.

El área de servicios está representada básicamente por el personal que labora en las dependencias y entidades públicas y privadas.

1.10 Análisis FODA

Es un diagnóstico que se realiza para conocer los elementos internos y externos de una empresa para la toma de decisiones adecuadas a la problemática encontrada. Consiste en analizar las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) que benefician o afectan a la institución, para aprovechar aquellas que benefician y mejorar o cambiar aquellas que perjudican.

Para maximizar recursos dentro una organización, luego de haber analizado las condiciones internas y externas, es necesario utilizar una herramienta práctica, objetiva y viable conocida como matriz FODA. En esta se establecen, para luego desarrollar, estrategias FO (maxi-maxi) para maximizar las fortalezas y oportunidades; estrategias DO (mini-maxi) que buscan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; estrategias FA (maxi-mini) cuyo propósito es maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas; y por último las estrategias DA (mini-mini) que buscan minimizar las debilidades y amenazas.

En las municipalidades es necesario realizar un análisis y una matriz FODA para estar conscientes de todos los recursos que se pueden aprovechar y optimizar, y de los riesgos o elementos negativos que pueden afectar el adecuado funcionamiento de las mismas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE Y LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

En este capítulo se presenta la situación actual del cliente interno y externo de la municipalidad de Sansare con respecto al servicio al cliente, la imagen que proyecta la misma en el Municipio y el análisis FODA correspondiente. Para determinar dicha situación se utilizaron diversas técnicas de recopilación de datos tales como entrevista a profundidad a autoridades municipales (Alcalde Municipal y un asesor), encuestas a los clientes internos y clientes externos.

Se presenta la problemática que afecta la prestación del servicio y el diagnóstico respectivo, que servirá de base para la realización de la propuesta de estrategias del servicio al cliente, que contribuyan a erradicar dicha problemática para mejorar la imagen de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, y la calidad del servicio que brinda la misma.

2.1 Municipalidad de Sansare

Es un ente del Estado responsable del gobierno del municipio de Sansare. Es una institución autónoma encargada de realizar y administrar los servicios que necesitan los habitantes del mismo. La manera de operar se basa en la filosofía del gobierno actual: fomentar el desarrollo del Municipio atendiendo los servicios públicos y optimizando los recursos disponibles.

En el futuro, se denominará (en este documento) a la municipalidad de Sansare, institución o unidad de estudio.

2.1.1 Antecedentes históricos

Sansare perteneció al distrito 29 en la elección para diputados a la Asamblea Nacional Constituyente, según decreto 225 de fecha nueve de noviembre de

1878. Fue en el tiempo de la colonia que se fundó el Municipio y la municipalidad, en época de los curatos debido a que en Sansare existió uno de ellos, el cual tuvo una casa grande que se situaba en el lugar donde hoy se encuentra el edificio municipal.

2.1.2 Imagen corporativa

La municipalidad tiene establecido un logotipo (escudo municipal) que la identifica. Este fue proporcionado por el encargado de relaciones públicas. (Véase imagen 1)

Asimismo, cuenta con un eslogan, el cual se implementó hace dos años por inquietud del encargado de relaciones públicas.

Imagen 1

Escudo de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso



Tu Muni más cerca de ti.

Fuente: municipalidad de Sansare, agosto del 2010.

2.1.3 Elementos principales de la filosofía estratégica

La institución cuenta con misión, visión y estructura organizacional claramente definidas. Dicha información fue proporcionada por el asesor del Alcalde y por la auxiliar de recursos humanos.

2.1.3.1 Misión

Somos una institución de carácter público, empeñada en lograr el desarrollo integral de sus habitantes, brindando los servicios básicos y la correcta utilización de los recursos disponibles.

2.1.3.2 Visión

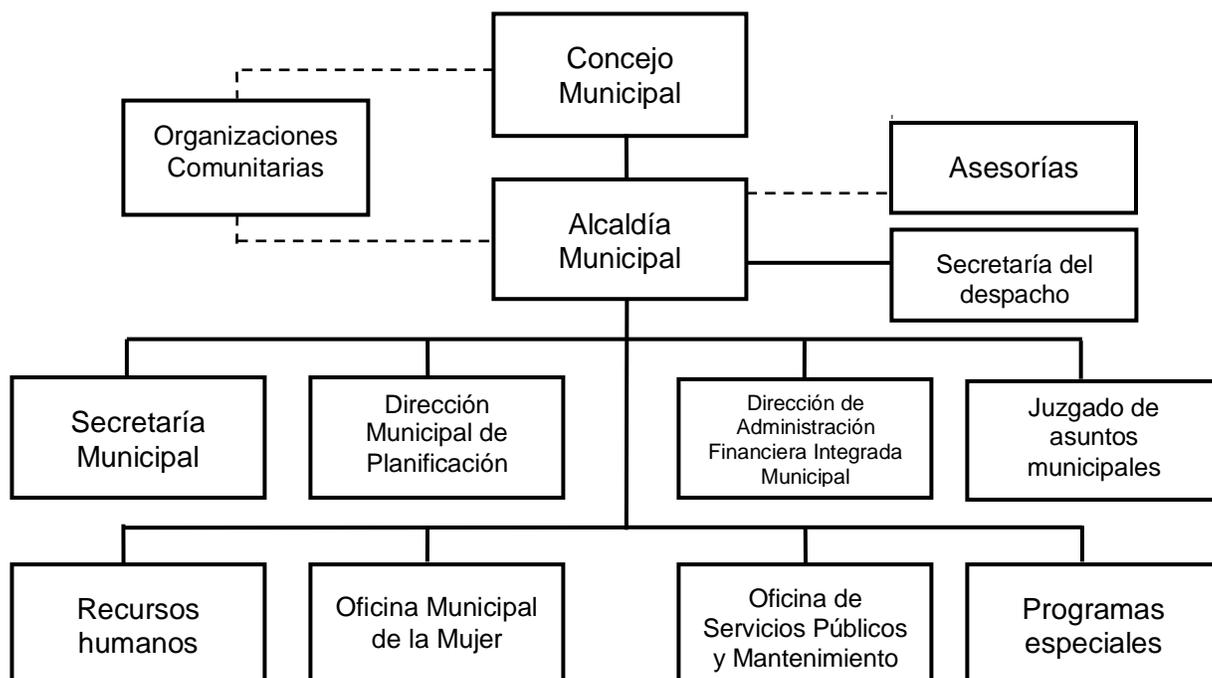
Ser una institución futurista procurando el desarrollo económico, social y cultural de los habitantes del Municipio, invirtiendo los recursos en la formación e infraestructura de forma pertinente.

2.1.3.3 Estructura organizacional

El Código Municipal en el artículo 9 establece que el Concejo Municipal se integra por el Alcalde Municipal (máxima autoridad en la municipalidad, representante de esta y del Municipio), síndicos (I y II) y concejales (I, II, III y IV).

La estructura de la municipalidad de Sansare está constituida por el Concejo Municipal, Alcaldía Municipal y por ocho áreas que se describirán posteriormente. Esta estructura se representa gráficamente a través de un organigrama (véase organigrama 1); sin embargo, este no se encuentra expuesto dentro de las instalaciones.

Organigrama 1
Organigrama por funciones
Municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: municipalidad de Sansare, agosto del 2010.

Las funciones asignadas a cada una de las áreas se encuentran reguladas en: reglamento interno de organización y funcionamiento (no aprobado aún por el Concejo Municipal) y el Código Municipal. (Véase tabla 1)

Tabla 1
Atribuciones de las funciones administrativas que conforman
la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Área	Funciones
Concejo Municipal	Ejerce la autonomía del municipio. Toma las decisiones.
Alcaldía Municipal	Máxima autoridad en la municipalidad y representante del municipio. Ejecuta y da seguimiento a las políticas, planes y proyectos autorizados por el concejo municipal.
Secretaría Municipal	Gestiona los asuntos administrativos y resoluciones emitidas por el concejo y el Alcalde.
Dirección Municipal de Planificación	Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Es responsable de producir información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas.
Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	Vela por el manejo adecuado de las finanzas y de los sistemas contables. Elabora estados financieros y los remite a la Contraloría General de Cuentas. Controla expedientes de personal con renglón presupuestario 029 (contrato atípico que permite bajo ese argumento, no causar las prestaciones laborales que en otro sentido, el trabajador tendría).
Juzgado de asuntos municipales	Obliga el cumplimiento de las ordenanzas y reglamentos municipales por parte de los diversos públicos.
Recursos humanos	Mantiene el registro e información sobre el personal y administra el pago de las remuneraciones. Vela por el cumplimiento de las normas dentro de la municipalidad. Administra las capacitaciones al personal.
Oficina de la Mujer	Promueve y fortalece la organización, capacitación y participación de las mujeres en proyectos de desarrollo.
Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento	Conserva el municipio en óptimas condiciones de limpieza y brinda asistencias a los vecinos cuando lo requieren.
Programas especiales	Ejecuta proyectos para desarrollo de los habitantes. Coordina los medios en que se pautará para divulgar información concerniente a la institución.

Fuente: municipalidad de Sansare, marzo del 2011.

2.1.4 Servicios

El Código Municipal en el artículo 73, inciso a, establece que los servicios públicos municipales serán prestados y administrados por la municipalidad y sus dependencias administrativas.

Los servicios que presta la municipalidad de Sansare son: refuerzos en la educación (implementación de programas por cooperativa en Instituto de mecánica automotriz, colaboración para el pago de sueldos de personal administrativo y docente de distintas escuelas e institutos), vivienda (realización de proyectos habitacionales para personas de escasos recursos y pagos del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-), apoyo para el sector salud (contratación de enfermeras para puestos de salud, compra y mantenimiento de ambulancia para el centro de salud), agua potable, alcantarillado sanitario, alumbrado público, pavimentación y mantenimiento de las vías públicas urbanas, juzgado (realización y control de escrituras y matrimonios civiles).

Asimismo, brinda servicios de construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las aldeas, caseríos, colonias y fincas del Municipio; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; actividades culturales (implementación de programas culturales a través de la Casa de la cultura); regulación del transporte de pasajeros (autorización de líneas de moto-taxis y microbuses); inscripción de Concejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- y juntas escolares; ayuda a madres solteras; autorización de licencias de construcción de obras públicas y privadas; promoción y gestión ambiental de los recursos naturales; administración de la biblioteca, cementerio, mercado (arrendamiento de locales comerciales), y rastros; limpieza y ornato; entre otros.

2.1.5 Instalaciones

El edificio municipal se encuentra ubicado frente al parque central del municipio de Sansare. Consta de dos plantas; en la planta baja se localizan la Oficina Municipal de Planificación, el Juzgado de asuntos municipales, la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, la sección de compras, la sección de caja, dos bodegas (una es abierta y es visible para los trabajadores y personas que ingresan al mismo, todo lo almacenado: útiles, enseres, entre otros), un servicio sanitario y un vestíbulo (en este esperan las personas para ser

atendidas, cuenta con una silla metálica y una banca plástica). En la planta alta se ubican la Alcaldía Municipal, la Secretaría del despacho del Alcalde (cuenta con una pequeña sala de espera con sillas), la Oficina de Recursos Humanos, la Secretaría Municipal, la Oficina Municipal de la Mujer, la Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento, la sección de relaciones públicas, la sección de informática, una sala de espera (cuenta únicamente con una banca de madera) y un servicio sanitario. (Véase anexos 1 y 2)

Hace aproximadamente cinco años se realizaron remodelaciones a la misma, se ampliaron diversos ambientes y se cambió cierto mobiliario (escritorios y sillas para uso del personal).

2.2 Análisis del macroentorno y microentorno

2.2.1 Macroentorno

Los factores que moldean las oportunidades o que generan peligros para la institución y que influyen en la manera de operar de la misma son: entorno demográfico, económico, físico, tecnológico, político-legal y sociocultural.

2.2.1.1 Entorno demográfico

Sansare cuenta con una extensión territorial de 118 kilómetros cuadrados divididos en 14 aldeas, seis caseríos, tres colonias y una finca; con una población estimada, según el censo poblacional realizado en el Municipio en abril de 2010 (dato proporcionado por el director de la Oficina Municipal de Planificación), para el año 2012 de 18,690 habitantes. La población mayor de 18 años es de 14,612, siendo el 50.19% hombres y el 49.81% mujeres. En el cuadro 1 se presenta la cantidad de habitantes en cada una de las aldeas, caseríos, colonias y fincas que integran el Municipio.

El idioma oficial es el español y la población es predominantemente ladina de la cual el 30.56% vive en el área urbana y el 69.44% en el área rural. Según el

Ministerio de Educación, el 20.15% de la población es analfabeta y el 69.1% sabe leer y escribir (alfabeta).

Cuadro 1

Número de habitantes mayores de 18 años, según división territorial, que integran el municipio de Sansare, departamento de El Progreso

No.	Descripción	Lugar	No. de habitantes
1	Pueblo	Cabecera municipal	4,465
1	Aldeas	Los cerritos	1,169
2		Poza verde	818
3		La montaña	662
4		Río grande abajo	546
5		San Felipe la tabla	390
6		La trinidad	312
7		Las cabezas	584
8		Santa Inés quebrada grande	429
9		Estación Jalapa	506
10		Buena vista	740
11		El Aguaje	351
12		Santa Bárbara	156
13		El juez	351
14		Río grande arriba	195
1	Caseríos	Los aritos	312
2		El jute	312
3		Trujillo y tres puentes	83
4		Los cedros	117
5		El pino	156
6		El puente	273
1	Colonias	San Vicente de Paúl	351
2		Fuente de Vida	1,245
3		Nueva esperanza	37
1	Fincas	Finca cruz	52
TOTAL			14,612

Fuente: municipalidad de Sansare, enero del 2011.

2.2.1.2 Entorno económico

La publicación de Prensa Libre del viernes 01 de abril de 2011, indica que según un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales -CIEN-, la economía del país de Guatemala entra en estado de alarma. Dicho estudio revela que la deuda que el Estado ha contraído -per cápita- se ha disparado en los últimos dos años: 12.4% en el 2009 y 3.9 en el 2010, lo cual contrasta con el límite aceptable, que es de 0.8 al 1%. Con ese ritmo de endeudamiento se compromete a futuras generaciones y al desarrollo del país.

Dicha publicación indica que el país carece de productividad, y en el crecimiento económico de los últimos años ha aportado únicamente un 0.2%. El empleo aporta únicamente el 0.3% al crecimiento del país. El problema es de largo plazo debido a que hay poco trabajo. Por otra parte, el ahorro disminuye, pero la inversión sube principalmente a base de deuda. A esto se le suman las variaciones en el tipo de cambio, la inseguridad y la incursión del crimen organizado en la actividad económica, lo cual ahuyenta la inversión.

La economía formal del municipio de Sansare está representada por instituciones gubernamentales (de servicios) y empresas privadas (que se dedican a la producción y exportación de café en oro, carbón y mangos); sin embargo, este sector está constituido por la minoría de habitantes (4.49%) debido a que las oportunidades de empleo formal son mínimas, en parte por el déficit general de empleo del país y por el bajo nivel educativo en el Municipio. Por otra parte, la economía informal (aquella que se produce fuera del ámbito de regulación del Estado), está integrada por el 63.7% de la población (incluyendo la tasa de subempleo de 23.8%) que se dedican a trabajos domésticos, ventas ambulantes, tiendas de barrio, artesanos, jornaleros o peones, entre otros.

La tasa de desempleo en Sansare es de 6.21%; la pobreza afecta al 54.14% de la población total, y la pobreza extrema al 8.1%. El Municipio carece de

productividad, debido al incremento de la población rural, baja inversión productiva en el interior del país, altos niveles de subempleo y déficit de inversión social.

2.2.1.3 Entorno físico

El municipio de Sansare se encuentra situado en el valle donde se asienta la cabecera municipal y a su entorno las aldeas Los Cerritos y Buena Vista. Este valle está rodeado al oeste por una baja cadena de montañas, y al este por profundos barrancos, caracterizados por abundantes y frecuentes hondonadas.

Por el uso actual de la tierra, el municipio se divide en tres regiones. En dos de ellas el clima predominante es cálido-templado; en la otra, predomina el templado-frío. Sobresale el suelo tipo arcilloso según el Ministerio de Agricultura, sobre suelos arcillosos y caliza, indica que de 27.957 hectáreas, el 14.55% es arcilloso, o sea apto para la agricultura y el restante 85.45% a nivel forestal.

El aspecto forestal del Municipio es húmedo tropical (temporal), predomina el pino o calpa. Dentro de las maderas extraídas está el cedro y caoba. El 95% de sus bosques son naturales y el 5% artificiales, el uso que se le da al producto forestal es fundamentalmente para leña debido a que la mayoría de hogares utiliza este producto como combustible en sus viviendas para la elaboración de alimentos, esto es un 90%, el 10% restante es utilizado para madera de construcción de viviendas y cercas. Dos dificultades por las que atraviesa el Municipio son la falta de drenajes y la escasez de agua potable en las viviendas, a pesar que dos ríos y 12 riachuelos recorren el Municipio.

2.2.1.4 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos en el mundo son notorios, en Guatemala la tecnología está avanzando con un ritmo contundente lo cual genera desarrollo para el país. Las tendencias marcadas notablemente en el país son: internet e informática (hardware, software, bases de datos, entre otros).

El código municipal en el Artículo 68, inciso k, establece que una competencia propia del municipio es la modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios.

En el período de gobierno anterior se equipó con computadoras, con acceso a internet, a cada uno de los trabajadores administrativos y se implementaron dos software, uno a través del Ministerio de Finanzas Públicas: SICOIN GL (Sistema de Contabilidad Integrada de Gobiernos Locales); otro a través de una empresa privada: Software Integral de Gestión Municipal (para recepción de papelería de distintas operaciones). Durante el presente período, se implementó una página web para dar a conocer las actividades municipales.

La población tiene acceso a internet (dentro del Municipio) debido a que una empresa privada presta este servicio; sin embargo, la disponibilidad a este recurso varía de acuerdo a las condiciones socioeconómicas de cada familia. Asimismo, cuentan con un café internet en el casco urbano de Sansare.

2.2.1.5 Entorno político-legal

Para que una municipalidad opere legal y adecuadamente debe basarse en distintos artículos, decretos y leyes tales como: Constitución Política de República de Guatemala, artículo 97; capítulo VII Régimen Municipal, artículos 253-262. Título VIII Disposiciones transitorias y finales, artículos 2, 5 y 9. Decreto número 12-2002 Código Municipal. Decreto número 1-87 Ley de Servicio Municipal. Decreto legislativo 1132 Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-.

La situación política de la municipalidad es trascendente en este año debido a las futuras votaciones, por lo que aproximadamente dentro de seis meses se cambiarán las autoridades de dicha institución.

2.2.1.6 Entorno sociocultural

En el Municipio se llevan a cabo distintas actividades sociales y culturales. Las más destacadas son la feria titular que se celebra del 22 al 29 de septiembre de cada año en honor a la Virgen de las Mercedes; el festival de la yuca que se lleva a cabo en febrero de cada año; veladas culturales en donde personas que han sido beneficiadas en la “Casa de la cultura” aprendiendo a tocar un instrumento (violín, batería, guitarra, marimba, saxofón, entre otros), demuestran su talento y habilidades.

2.2.2 Microentorno

Los factores que influyen en la manera de operar de la municipalidad de Sansare y que inciden en la capacidad de la misma para satisfacer las necesidades de los clientes son: la municipalidad misma, clientes, competencia, proveedores e intermediarios.

2.2.2.1 Clientes

Los clientes internos son los 34 trabajadores de campo, 25 trabajadores administrativos (tomando en cuenta al Concejal I que forma parte del Concejo Municipal), seis integrantes restantes del Concejo Municipal y el asesor del Alcalde; sin embargo, para esta investigación, se tomaron como clientes internos a los trabajadores administrativos y a autoridades municipales (Alcalde Municipal y su asesor) debido a que son ellos quienes tienen contacto directo y constante con el cliente externo.

Los clientes externos son los habitantes del Municipio que en cualquier momento requieren de los servicios que presta la municipalidad. Para esta investigación, se consideran como clientes externos a los habitantes mayores de 18 años, que tengan por lo menos dos años de vivir en el Municipio.

2.2.2.2 Competencia

El trabajo es institucionalmente único, por ende no posee competencia directa ni indirecta.

2.2.2.3 Proveedores

Distintas personas individuales o empresas proporcionan insumos y/o servicios que necesita la municipalidad. Los insumos que compra la institución son: mobiliario y equipo de oficina, útiles y enseres de limpieza, combustibles, repuestos automotrices, juegos pirotécnicos, uniformes y accesorios deportivos, comestibles, equipo de cómputo, entre otros.

Por otra parte, adquiere materiales para: construcción de viviendas, muros de contención, bases para instalar energía eléctrica, canchas polideportivas, puentes colgantes; mantenimiento y reparación de tubería para el agua potable y para red de alumbrado eléctrico; mantenimiento de cementerios y alcantarillado sanitario; mejoramiento del edificio municipal, edificios educativos, iglesias católicas y evangélicas, entre muchos más.

Los servicios que compra la institución son: mano de obra para mantenimiento y reparación de red de distribución de agua potable, alcantarillado sanitario, vehículos municipales, entre otros; transporte; imprenta; telefonía; luz eléctrica; servicios administrativos para cuidar parques, cementerios, escuelas y bombas de agua; estudios hidrológicos y de reforestación.

Particularmente, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-, proporciona capacitaciones a clientes internos.

El artículo 94 del Código Municipal expresa que las municipalidades en coordinación con otras entidades públicas o privadas, deben capacitar a los

trabajadores municipales por lo menos una vez al semestre, para fortalecer la carrera administrativa de los mismos.

2.3 Situación actual de los clientes internos

El diagnóstico de la situación actual del cliente interno, se da a conocer luego de investigar profundamente a través de entrevistas a autoridades municipales y por medio de la técnica de encuesta, que se aplicó a 21 trabajadores del área administrativa de la municipalidad. Para realizar dicha investigación, se elaboró una guía de entrevista y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de recabar la información necesaria. (Véase anexos 3 y 4)

2.3.1 Entrevista a autoridades municipales

En general, el Alcalde comentó lo siguiente.

- La unidad de estudio no dispone de planeación estratégica, sin embargo, tiene establecida una misión, visión y organigrama por funciones.
- La imagen que presenta la institución es desfavorable ante los habitantes del Municipio, ya que varios de ellos consideran que la municipalidad no los apoya y que la atención que les brindan no es la adecuada, razón por la cual no se avocan a la institución.
- Les gustaría que la imagen que proyecte la institución sea adecuada o que favorezca a la misma (de ayuda a los habitantes del Municipio y de transparencia en las operaciones), sin embargo, no han realizado ninguna actividad para mejorarla.
- Los vecinos no pagan los impuestos o arbitrios a tiempo.
- La institución no cuenta con un departamento de servicio al cliente; sin embargo, el encargado de relaciones públicas podría llevar a cabo esta actividad.
- De todos los servicios que presta la municipalidad, el que mayor demanda tiene es el del agua potable, y el que mayor problema presenta es la poca

amabilidad con que atienden los colaboradores municipales a los clientes externos.

- Esporádicamente capacitan, incentivan y motivan al personal.
- No cuentan con una guía que indique a los colaboradores los lineamientos específicos para atender a los clientes externos.
- No tienen establecidas estrategias de recuperación del servicio, es decir, no aplican acciones orientadas a mejorar las fallas o deficiencias en la atención que se brinda al cliente externo.
- No toman en cuenta las quejas y sugerencias del cliente externo acerca del servicio, derivado de ello, existe poca interacción directa entre la municipalidad y el cliente externo.
- En las reuniones semanales dan a conocer a los colaboradores lo relacionado a la institución, y a través de un anuncio en televisión por cable informan al cliente externo las actividades municipales.

El asesor del Alcalde manifestó lo siguiente.

- La municipalidad cuenta con los principales elementos de la filosofía estratégica (misión, visión y estructura organizacional) formalmente establecidos.
- Los servicios más demandados por la población son: agua potable, drenajes, tesorería y alumbrado público.
- Los pasos que se siguen para atender a los visitantes son: ingresa el vecino, se dirige a la oficina correspondiente para realizar su gestión (si conoce, de lo contrario consulta con la receptora y tesorera), el personal encargado atiende y da respuesta a las solicitudes.
- El personal no dispone de documentos que los orienten a atender adecuadamente a los visitantes; por el contrario, sí cuentan con el mobiliario y equipo necesario y en buen estado para realizar el trabajo asignado a cada uno.

- Uno de los aspectos primordiales para mejorar la atención que se ofrece a los vecinos es brindar capacitaciones (con el debido seguimiento) a los colaboradores de la institución.
- La actitud del personal hacia los visitantes es seria.
- No reconocen o premian el adecuado desempeño de los colaboradores.
- El Alcalde está dispuesto a invertir recursos monetarios y tiempo para solucionar la problemática que actualmente atraviesa la municipalidad.
- No se toman en cuenta las opiniones o ideas de los vecinos para mejorar el desempeño de la institución.
- Se reúnen semanalmente con colaboradores y el Alcalde para informar al personal todo lo concerniente a la municipalidad.
- La imagen institucional se ha visto afectada en los últimos años, sin embargo, están en disposición de revertir la problemática para que los habitantes del municipio recurran a la institución ante cualquier situación.

2.3.2 Encuesta a los clientes internos

Es importante mencionar que de los 25 trabajadores administrativos de la municipalidad, no fue posible encuestar a cuatro de ellos (auxiliar de Recursos humanos, asistente de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, encargado del presupuesto y del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- y al Operativo I de supervisión de servicios municipales), debido a que los dos primeros se encontraban de vacaciones, el segundo estaba suspendido y el último fue asignado a una comisión en las distintas aldeas del Municipio. (Véase tabla 2)

Al Concejal I (integrante del Concejo Municipal) se le considera trabajador administrativo debido a que es el suplente del Alcalde, por ende, está presente en la municipalidad todos los días.

Tabla 2
Clientes internos encuestados de la municipalidad de
Sansare, departamento de El Progreso

No.	Área	Cargo
1	Concejo Municipal	Concejal primero
2	Secretaría del despacho del Alcalde	Secretaria
3	Secretaría Municipal	Secretario
4	Secretaría Municipal	Mensajero
5	Recursos humanos	Directora
6	Recursos humanos	Asistente
7	Oficina Municipal de la Mujer	Directora
8	Oficina Municipal de la Mujer	Secretaria
9	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	Director
10	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	Encargado de compras y planillas
11	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	Encargado de contabilidad
12	Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	Receptora y Tesorera
13	Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento	Director
14	Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento	Conserje
15	Dirección Municipal de Planificación	Director
16	Dirección Municipal de Planificación	Promotor jurado
17	Dirección Municipal de Planificación	Asistente
18	Juzgado de asuntos municipales	Juez
19	Juzgado de asuntos municipales	Secretaria
20	Programas especiales	Encargado de informática
21	Programas especiales	Encargado de relaciones públicas

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

A continuación se presenta la información obtenida de los trabajadores encuestados.

2.3.2.1 Información general

Las características de los clientes internos se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2
Información general de los clientes internos de la
municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Característica	Descripción	Porcentajes
Sexo	Femenino	57% (12)
	Masculino	43% (9)
Rango de edad	De 18 a 25 años	33% (7)
	De 26 a 35 años	38% (8)
	De 36 a 45 años	19% (4)
	46 a más años	10% (2)
Estado civil	Soltero	48% (10)
	Casado	48% (10)
	Unido	4% (1)
Nivel escolar	Diversificado	62% (13)
	Universitario	38% (8)
Tiempo de laborar en la municipalidad	De 1 a 5 años	52% (11)
	De 5 a 10 años	29% (6)
	Más de 10 años	19% (4)

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

Un alto porcentaje de trabajadores son jóvenes y el nivel escolar que poseen en su mayoría es diversificado, el resto recibe o ha recibido estudios universitarios.

El tiempo que tienen todos los trabajadores de laborar en la institución es de más de un año, y en su mayoría está contemplado entre uno y cinco años. Esto permite constatar que son personas estables en su trabajo.

2.3.2.2 Conocimiento e identificación de la misión, visión y objetivos institucionales

De 21 trabajadores encuestados, 16 respondieron que sí conocen la misión y visión de la municipalidad, los cinco restantes lo hicieron de forma negativa; sin embargo, cuando se les solicitó que describieran cada una de ellas, nueve lo

hicieron, y de ellos siete revisaron en su computadora. Los objetivos de la institución son conocidos por 11 encuestados, siete pudieron describirlos. (Véase tabla 3)

Tabla 3
Conocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales
por parte de clientes internos de la municipalidad de
Sansare, departamento de El Progreso

Cliente interno	Misión	Visión	Objetivos
Concejal primero	X	X	✓
Secretaria del despacho del Alcalde	✓	✓	✓
Secretario Municipal	✓	✓	✓
Receptora y tesorera	X	X	X
Mensajero	X	X	X
Auxiliar de Recursos humanos	✓	✓	X
Asistente de Recursos humanos	✓	✓	X
Directora de la Oficina Municipal de la Mujer	✓	✓	X
Secretaria de la Oficina Municipal de la Mujer	✓	✓	✓
Director de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	✓	✓	✓
Encargado de compras y planillas de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	✓	✓	X
Encargado de contabilidad de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal	X	X	X
Director de la Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento	X	X	X
Conserje	X	X	X
Director de la Oficina Municipal de Planificación	✓	✓	✓
Promotor jurado de la Oficina Municipal de Planificación	X	X	✓
Asistente de la Oficina Municipal de Planificación	X	X	X
Juez	X	X	X
Secretaria del juez	X	X	X
Encargado de informática	X	X	X
Encargado de relaciones públicas	X	X	X
Total	9	9	7

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 16 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados que argumentaron conocer la misión, visión y objetivos.

2.3.2.3 Motivación

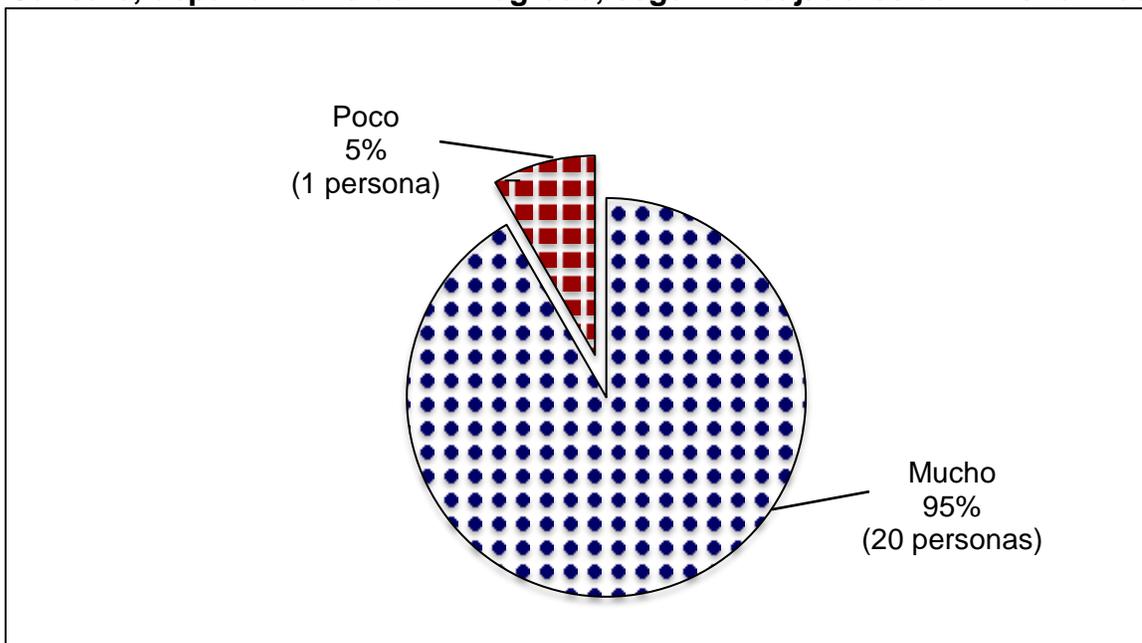
Para que el personal entregue adecuadamente los servicios, es necesario que esté motivado e incentivado (brecha 3); por ello se revisaron temas referentes a la motivación y reconocimiento de los trabajadores administrativos de la municipalidad, como: gusto y satisfacción por su trabajo, actitud hacia los clientes externos, incentivos por desempeño eficiente, entre otros.

a. Motivación por el trabajo desempeñado

Comentaron 20 de ellos que su trabajo les gusta mucho, uno indicó que le gusta poco y ninguno que no le gusta. Los resultados se reflejan en la gráfica 1.

Gráfica 1

Gusto por el trabajo que desempeñan en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

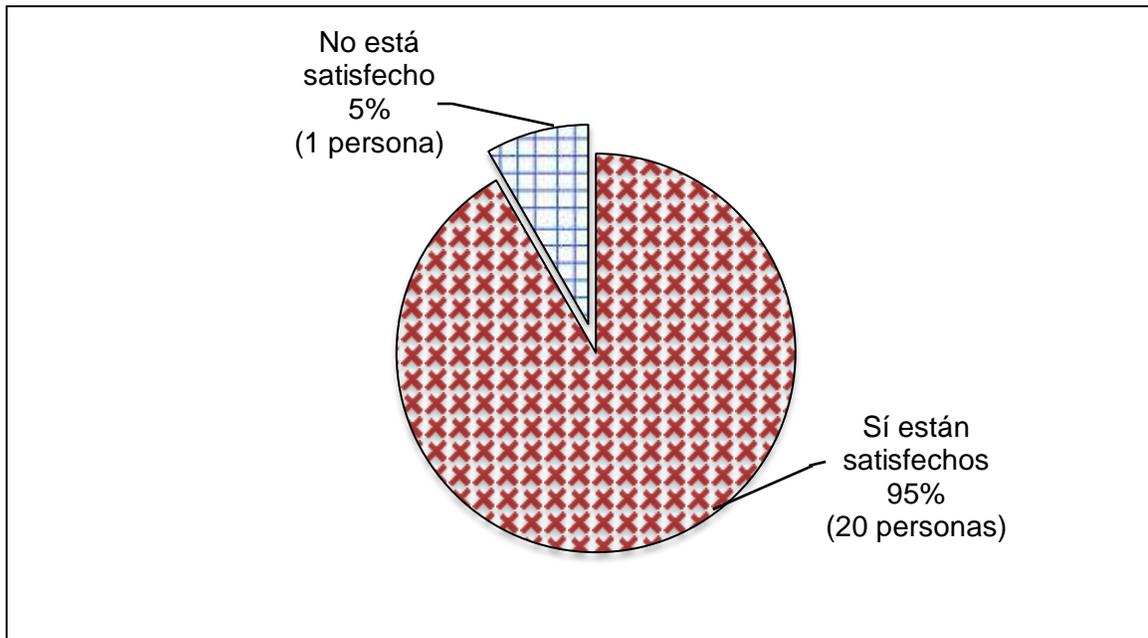
Al solicitarles que especificaran su respuesta, nueve de ellos respondieron que les gusta mucho porque desarrollan habilidades y ejercen su profesión; cinco que

les gusta relacionarse y servir a las personas; los siete restantes no especificaron la respuesta.

b. Satisfacción con su trabajo

Están satisfechos con su trabajo 20 encuestados, uno respondió negativamente. (Véase gráfica 2)

Gráfica 2
Satisfacción en el trabajo realizado en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

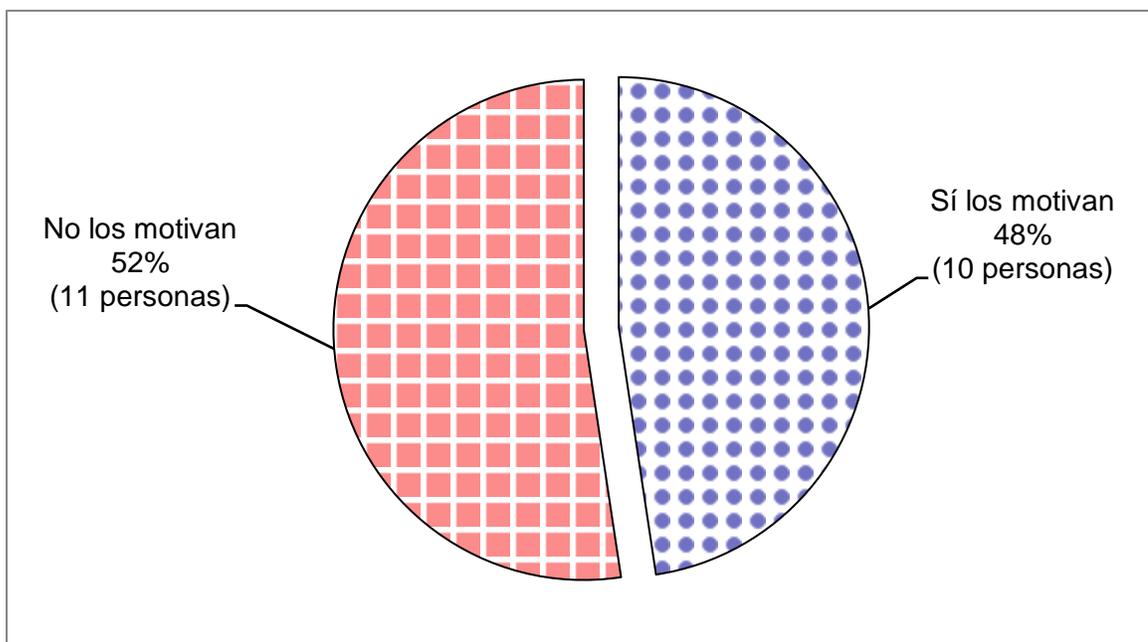
Los trabajadores satisfechos manifestaron que consideran que su desempeño es eficiente (11); les gusta la relación que se tiene con los vecinos (6); adquieren conocimientos desempeñando su trabajo (3).

c. Motivación por parte de la municipalidad para que el desempeño del trabajador sea adecuado

De los encuestados, 10 consideran que sí son motivadas por la municipalidad para desempeñarse adecuadamente, 11 respondieron que no. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3

Motivación brindada a los trabajadores de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, para que su desempeño sea adecuado, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

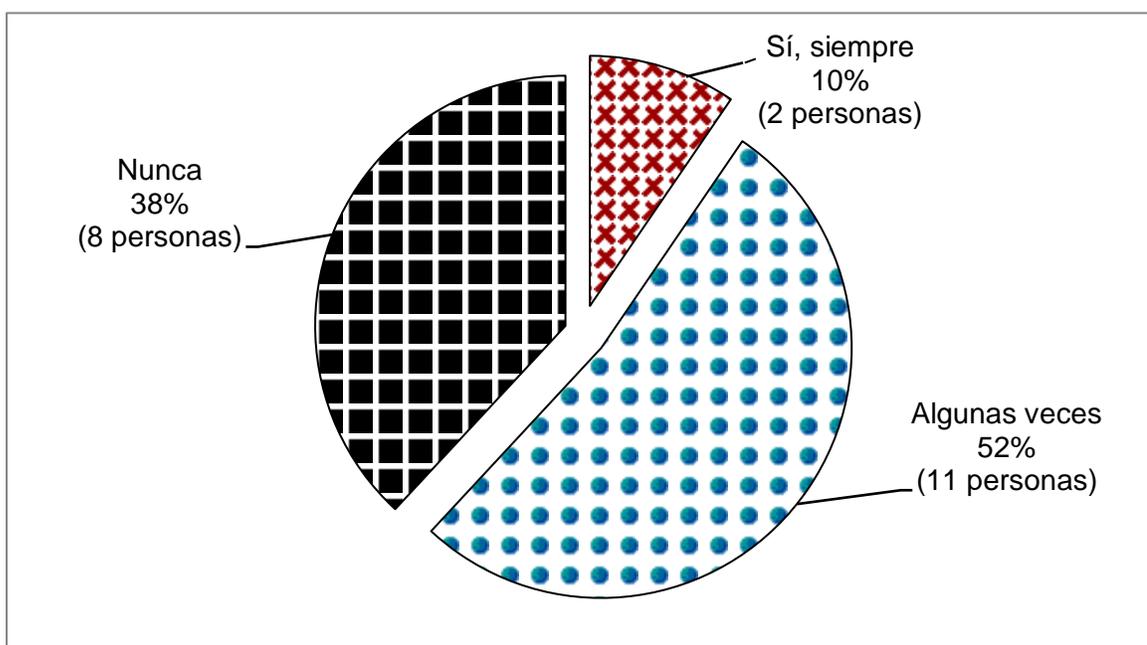
Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

De los 10 trabajadores que afirmaron que se les motiva, tres indicaron que es por medio de las capacitaciones que han recibido; cuatro que es por las relaciones y el ambiente laboral; los tres restantes no especificaron su respuesta. Por otra parte, los 11 que respondieron negativamente, indicaron que no los motivan porque cuando realizan su trabajo adecuadamente, no reciben ninguna felicitación o mérito.

d. Reconocimiento o recompensa cuando el desempeño es eficiente

Comentaron 11 trabajadores que se les reconoce o recompensa algunas veces cuando su desempeño es eficiente; dos indicaron sí (siempre) y ocho no (nunca). (Véase gráfica 4)

Gráfica 4
Reconocimiento o recompensa al personal de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, cuando su desempeño es eficiente, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

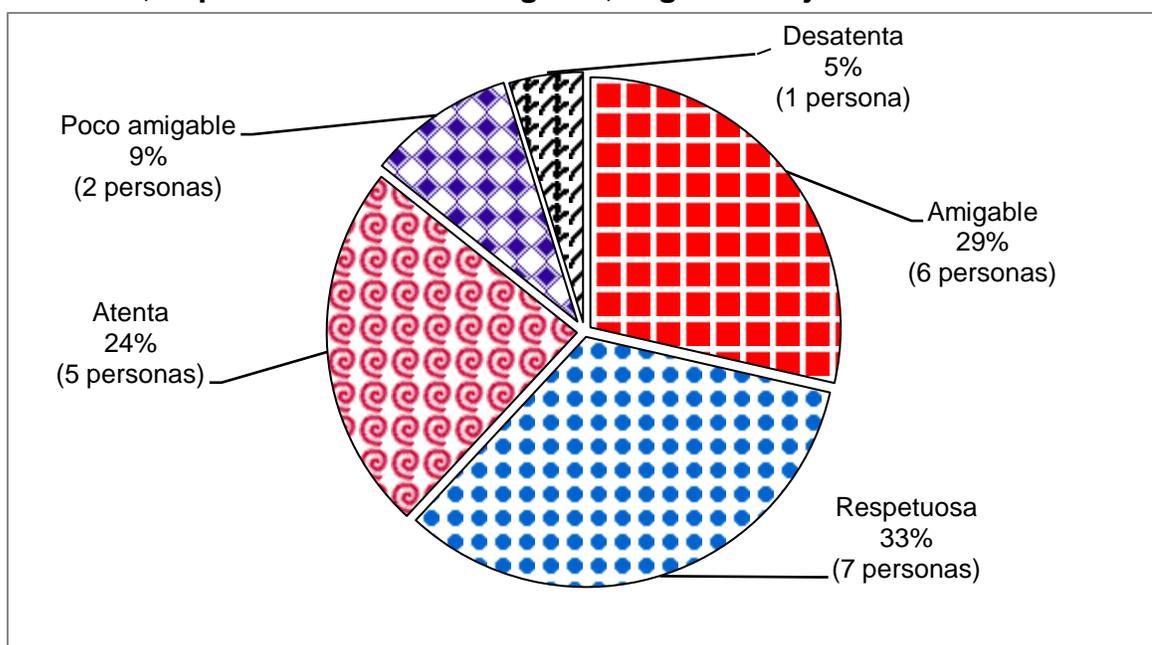
Los 13 trabajadores que indicaron que más de alguna vez lo han reconocido por su eficiente desempeño, señalaron que el reconocimiento ha sido no monetario, de los cuales tres indicaron que han sido a través de felicitaciones verbales; cuatro que a través de la confianza que ganan de miembros del Concejo y el Alcalde; uno que es por medio de diplomas; los cinco restantes no especificaron su respuesta.

e. Actitud de los trabajadores hacia los clientes

Siete trabajadores respondieron que la actitud para los clientes es respetuosa, seis que es amigable, cinco que es atenta, dos que es poco amigable, uno que es desatenta y ninguno que es irrespetuosa. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5

Actitud del personal hacia los clientes de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

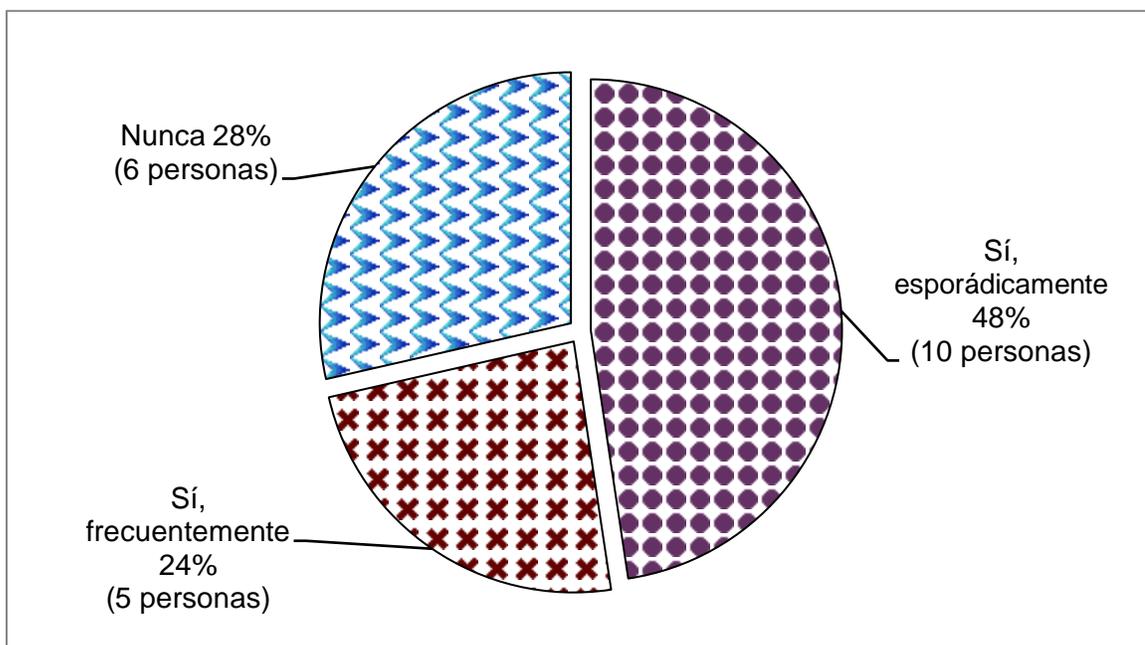
Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

f. Acciones para mejorar el servicio

En la municipalidad existe poca comunicación ascendente, debido a que 10 encuestados indicaron que esporádicamente se realizan reuniones en la municipalidad para analizar mejoras en el servicio a los vecinos; cinco indicaron que estas se realizan frecuentemente y seis que no se realizan. (Véase gráfica 6)

Gráfica 6

Realización de acciones por parte de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, para analizar mejoras en el servicio al cliente, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

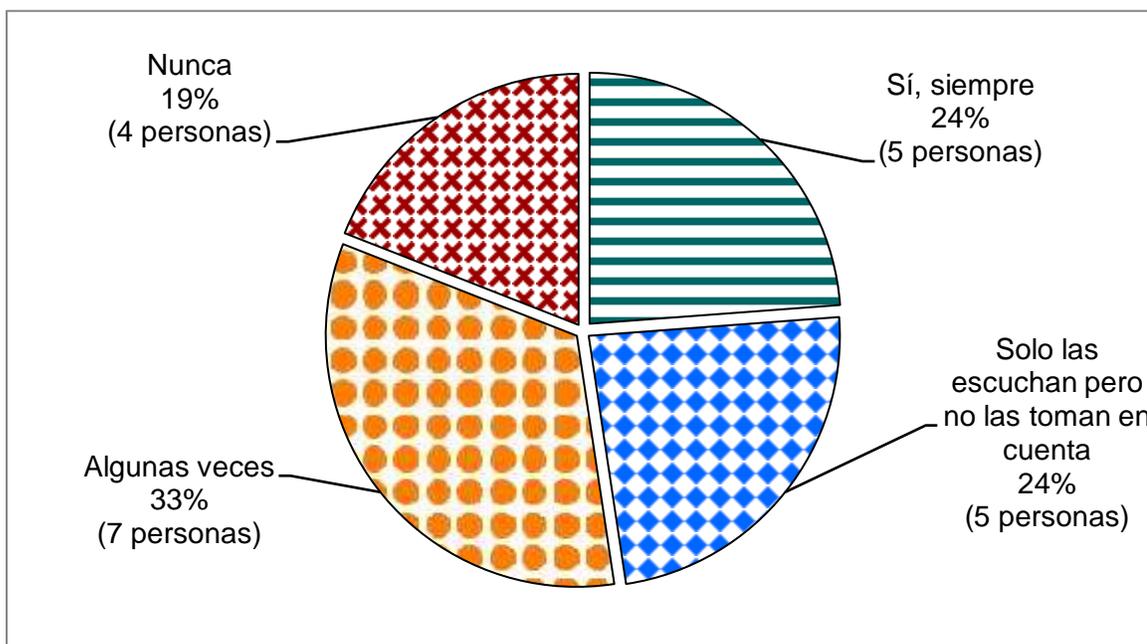
La frecuencia de las reuniones según tres trabajadores es mensual; cuatro comentaron que cada tres meses; dos que cada bimestre; cuatro que cuando hay necesidad; uno que cada semana; uno que cada semestre.

g. Opiniones y sugerencias para mejorar el servicio

Cinco clientes internos expresaron que sus opiniones sí son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar el servicio a los clientes; siete dijeron algunas veces, cinco solo las escuchan pero no las toman en cuenta, cuatro nunca. En la gráfica 7 se muestran los resultados.

Gráfica 7

Atención y consideración a las opiniones de los colaboradores para mejorar el servicio al cliente en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

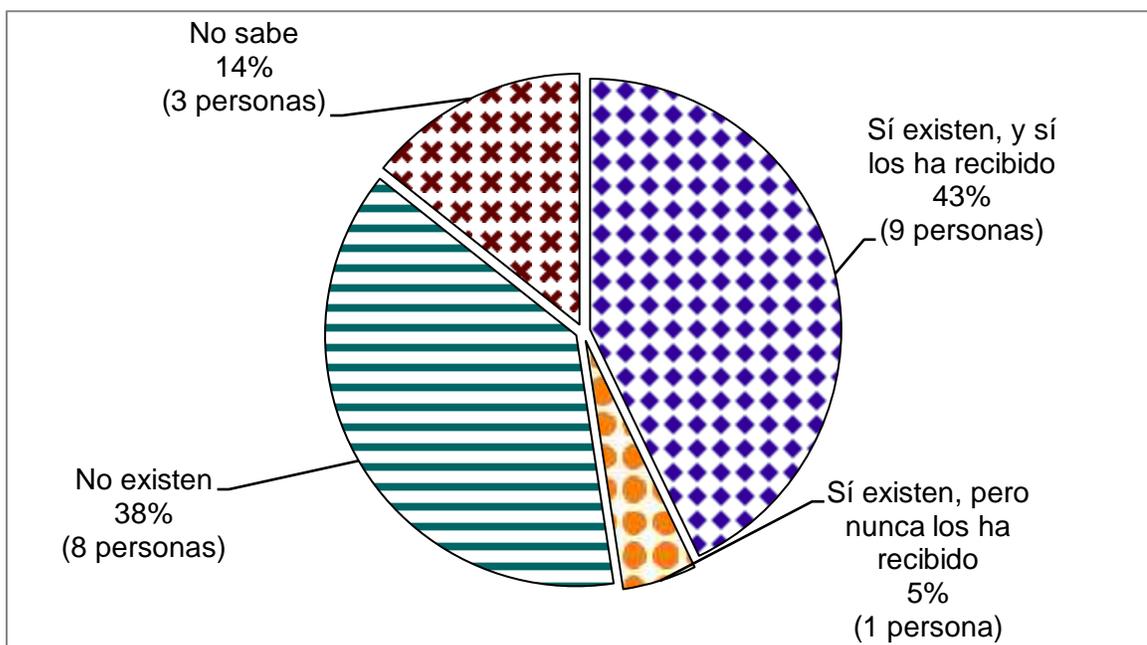
De las 17 personas que respondieron sí, siempre; solo las escuchan pero no las toman en cuenta y algunas veces, 10 comentaron que las opiniones las refieren a su inmediato superior, cuatro que al Concejo Municipal y tres que al Alcalde. Cinco de ellos manifestaron que dichas opiniones las realizan de manera formal (escrita) y 12 de manera informal (verbal).

2.3.2.4 Capacitación sobre servicio al cliente

Nueve encuestados expresaron que sí existen programas de capacitación sobre el servicio al cliente y que sí los han recibido; ocho manifestaron que no existen; uno que sí existen pero que nunca los ha recibido y tres no saben. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8

Existencia de programas de capacitación al personal de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, sobre servicio al cliente, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

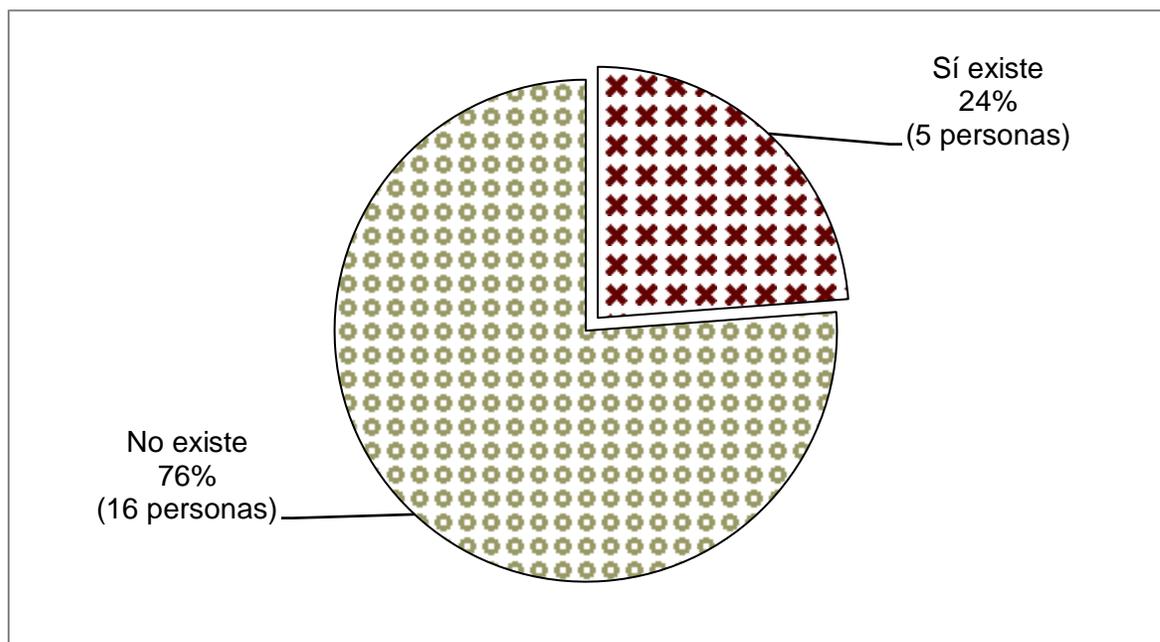
Las personas que respondieron afirmativamente, indicaron que la institución que les brinda la capacitación es la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- (8) y la asistente del director de la Oficina Municipal de Planificación indicó que el personal de la municipalidad brinda la capacitación. Asimismo, dos personas expresaron que la capacitación ha sido referente a los servicios públicos, seis manifestaron que concierne al servicio al cliente y uno no recuerda. Respecto a la frecuencia, cuatro respondieron que una vez al año; tres que dos veces al año; y los dos restantes que eventualmente.

2.3.2.5 Existencia de un departamento o persona encargada del servicio al cliente

Cinco encuestados respondieron que la municipalidad sí cuenta con un departamento o persona encargada del servicio al cliente, 16 manifestaron no; lo cual se refleja en la gráfica 9.

Gráfica 9

Existencia de un departamento o persona encargada del servicio al cliente, en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

Los cinco trabajadores que respondieron afirmativamente manifestaron que sí conocen las funciones de ese departamento o persona, sin embargo, solamente dos de ellos las pudieron describir. Indicaron que dichas funciones son el cobro de impuestos y arbitrios, tales como: servicio de agua potable, ornato, Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, entre otros.

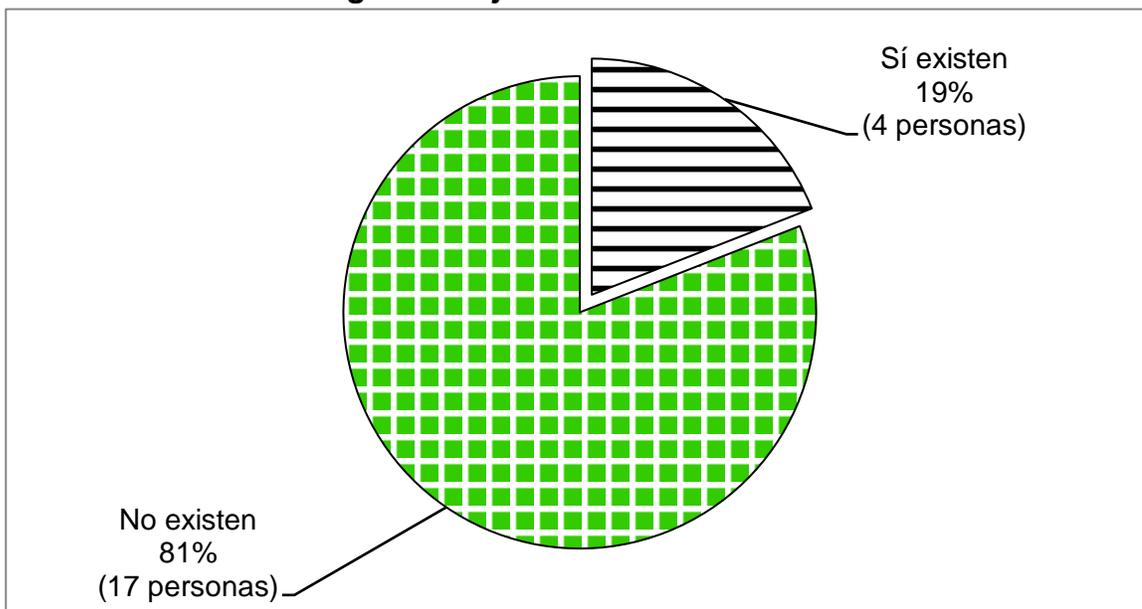
2.3.2.6 Guías o manuales de servicio al cliente

Referente a la brecha 2, se realizaron cuestionamientos para conocer si cuenta la municipalidad con manuales o guías de servicio al cliente, que orienten a los colaboradores para atender adecuadamente a los clientes; si saben qué hacer cuando se presenta un inconveniente con los clientes, y si conocen cuáles son los procedimientos para atenderlos según el servicio que ellos requieran.

a. Existencia de guías de servicio al cliente

Cuatro trabajadores indicaron que sí cuentan con un manual o guía que oriente al personal a satisfacer las necesidades o solucionar problemas con los clientes, 17 expresaron que no cuentan con el mismo. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10
Existencia de guías o manuales de servicio al cliente en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

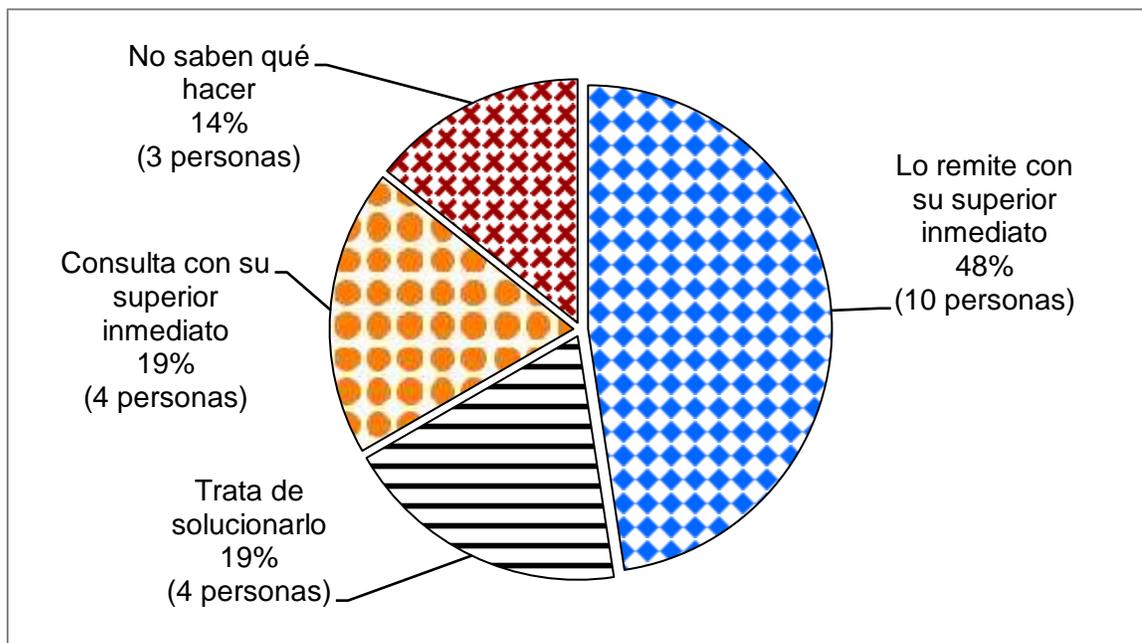
La gráfica muestra que gran porcentaje de los encuestados considera que la institución no cuenta con un documento que explique al personal cómo deben atender al cliente externo, debido a que no se les ha brindado algún material de este tipo que los ayude a comprender las expectativas que los mismos presentan.

b. Acciones para solventar inconvenientes

Si se presentan problemas con los clientes, 10 trabajadores los remiten con su superior inmediato, cuatro consultan con su superior, cuatro tratan de solucionarlo y tres no saben qué hacer. (Véase gráfica 11)

Gráfica 11

Acciones para solventar inconvenientes en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

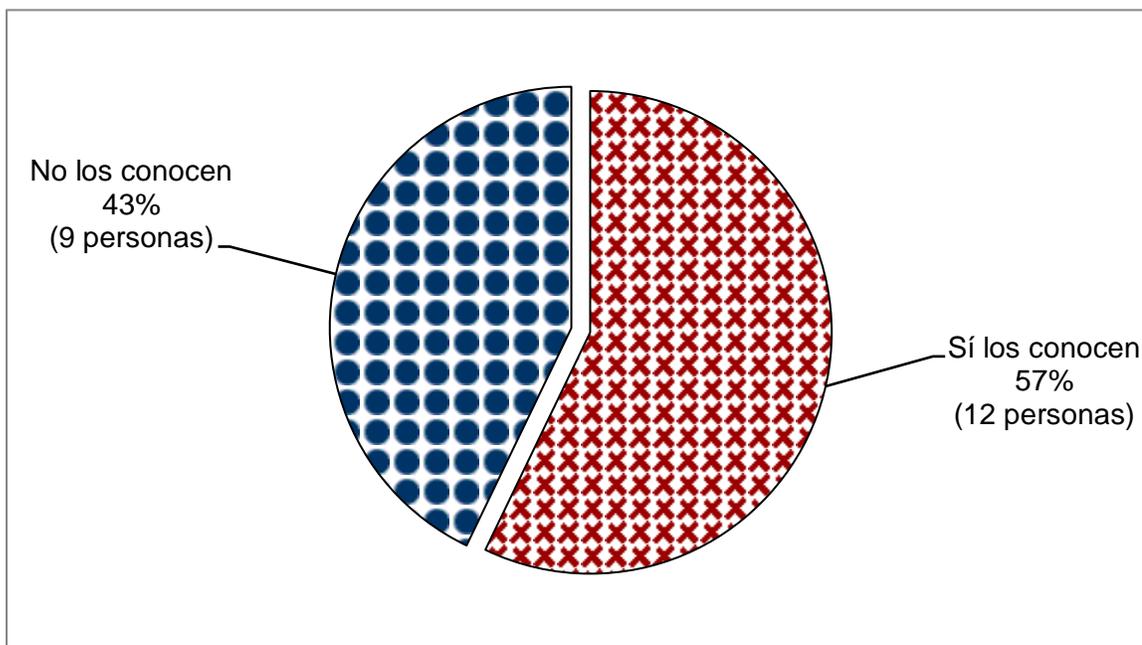
Manifestaron los encuestados que no se les explica en las reuniones con el Alcalde, cómo deben proceder cuando se suscite algún inconveniente.

c. Conocimiento de lineamientos para atender a los clientes externos según el servicio que requieran

Con base al conocimiento de los diseños y estándares para atender al cliente externo (brecha 2), doce trabajadores manifestaron conocer los procedimientos para atenderlos según el servicio que ellos requieran, nueve expresaron lo contrario. (Véase gráfica 12)

Un alto porcentaje de trabajadores administrativos conoce las operaciones o procedimientos para atender a los vecinos, sin embargo, manifestaron que la institución no dispone de diseños y estándares definidos en función de lo que los clientes externos requieren.

Gráfica 12
Conocimiento de lineamientos para atender a los clientes externos de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

2.3.2.7 Manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

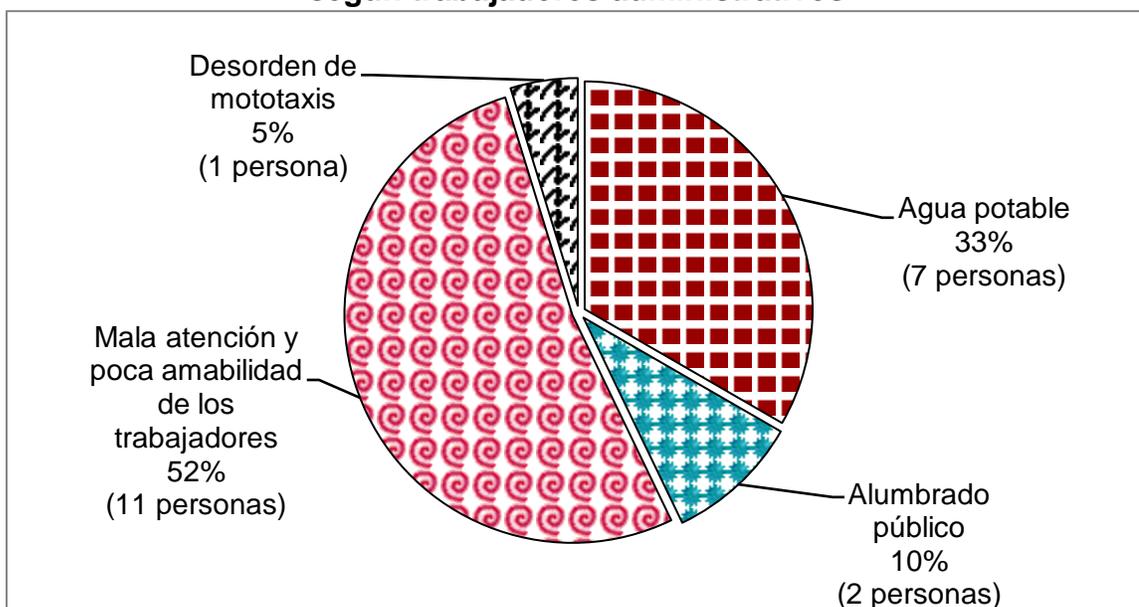
Con base a la brecha 1, para conocer si los trabajadores comprenden lo que el cliente externo espera del servicio, se realizaron distintos cuestionamientos relacionados al manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. Se abordaron temas tales como: quejas o sugerencias más frecuentes realizadas por los clientes, atención y solución a dichas quejas o sugerencias, así como actividades para darles continuidad y seguimiento, entre otros.

a. Reclamos o sugerencias más frecuentes por parte del cliente externo

Siete encuestados indicaron que la mayoría de quejas son sobre el servicio del agua potable, dos que son acerca del alumbrado público, 11 que son por la mala atención y poca amabilidad del personal municipal, y uno que es el desorden de los moto-taxis dentro del Municipio. Esta información se refleja en la gráfica 13.

Gráfica 13

Reclamos o sugerencias más frecuentes del cliente externo de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



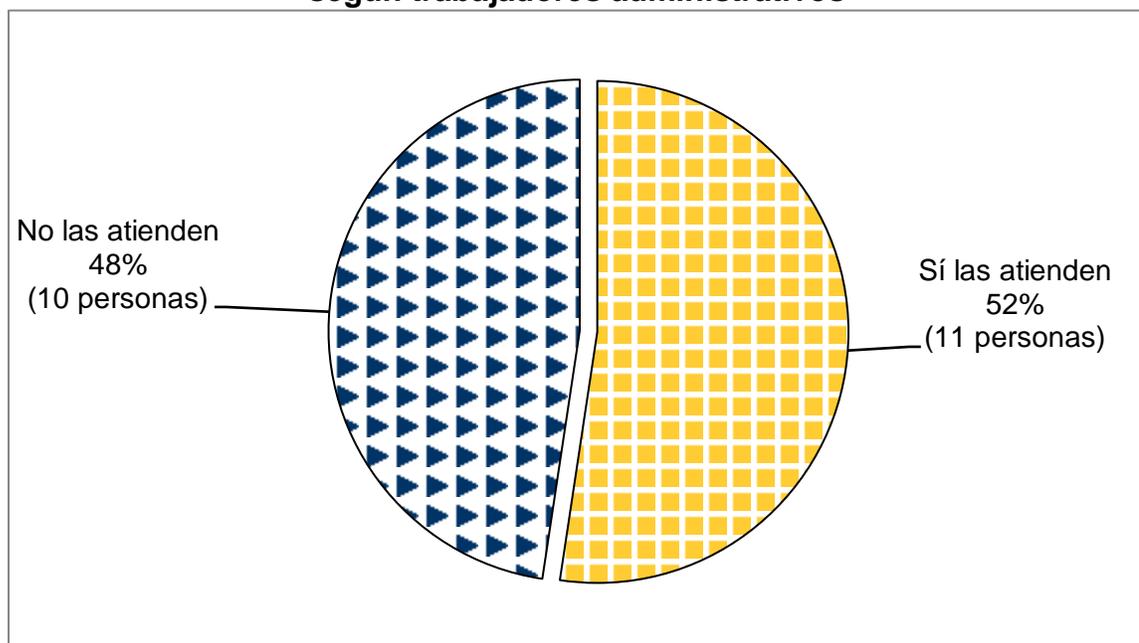
Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

b. Atención a los reclamos y sugerencias realizadas por los clientes externos

Al consultarles si atienden las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes, 11 indicaron sí y 10 no. (Véase gráfica 14)

Gráfica 14
Atención a los reclamos y sugerencias de los clientes externos de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

De los que respondieron sí las atienden, tres indicaron que la manera de solucionarlas es visitando el lugar donde se presenta el problema para verificarlo y solucionarlo; el secretario municipal indicó que se mejoran los servicios; siete no contestaron la pregunta.

Referente a las actividades que realizan para darle continuidad y seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias; dos personas dijeron que se brinda

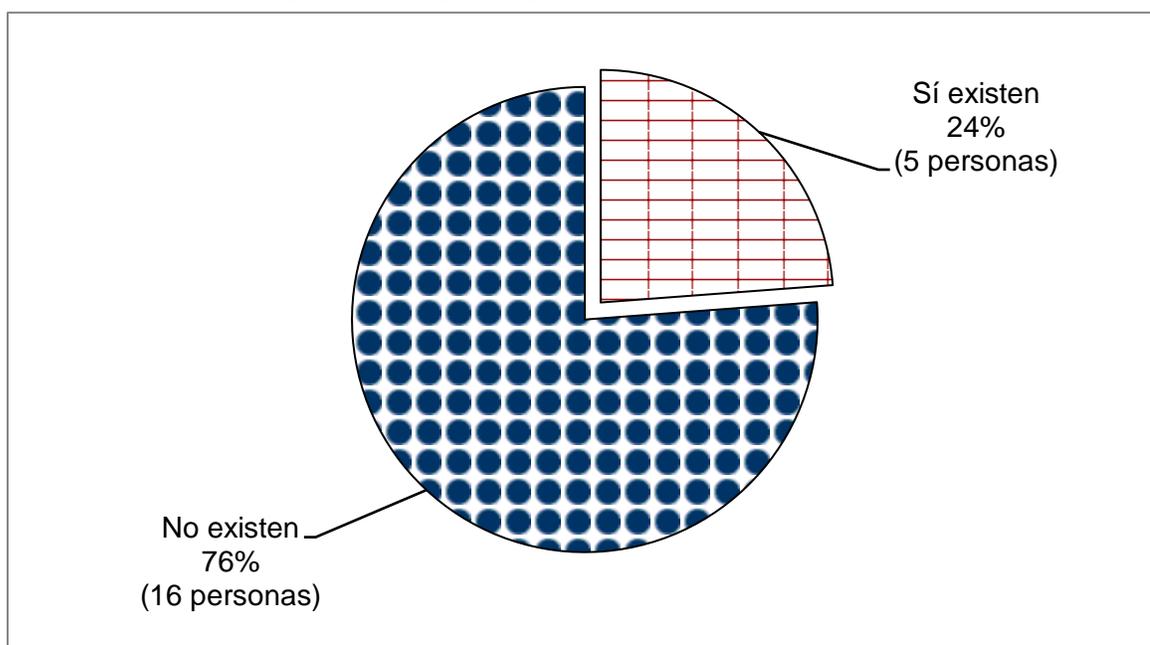
capacitación a las personas para que atiendan a los clientes adecuadamente, dos que se identifica el problema y tratan de solucionarlo si compete a la municipalidad, cinco que no se realiza ninguna actividad, los dos restantes no respondieron.

c. Programas de sugerencias

Cinco respondieron que sí existe un programa de sugerencias donde aporta mejoras sobre el servicio al cliente y 16 indicaron no existe. (Véase gráfica 15)

Gráfica 15

Existencia de programas de sugerencias para que los trabajadores de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, aporten mejoras para el servicio al cliente



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

A los que respondieron afirmativamente, se les solicitó que especificaran su respuesta, sin embargo, únicamente dos de ellos lo hicieron; manifestaron que se reúnen con el Alcalde y realizan el aporte.

2.3.2.8 Demanda del servicio

Se les presentó distintos cuestionamientos para establecer si los trabajadores conocen los servicios que presta la municipalidad y cuáles de ellos son los que tienen mayor demanda por los clientes. Además, se indagó su grado de conformidad referente a la prestación del servicio.

a. Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad

Siete trabajadores indicaron alumbrado público, 16 alcantarillado sanitario; 21 agua potable; tres limpieza de calles, vivienda, cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI- y boleto de ornato; cinco administración del mercado y cementerio; uno objetó que no sabe. (Véase cuadro 3)

Cuadro 3

Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos

Servicio	Trabajadores
Agua potable	21
Alcantarillado sanitario	16
Alumbrado público	7
Administración del mercado	5
Administración del cementerio	5
Limpieza de calles	3
Vivienda	3
Cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-	3
Ornato	3
No sabe	1

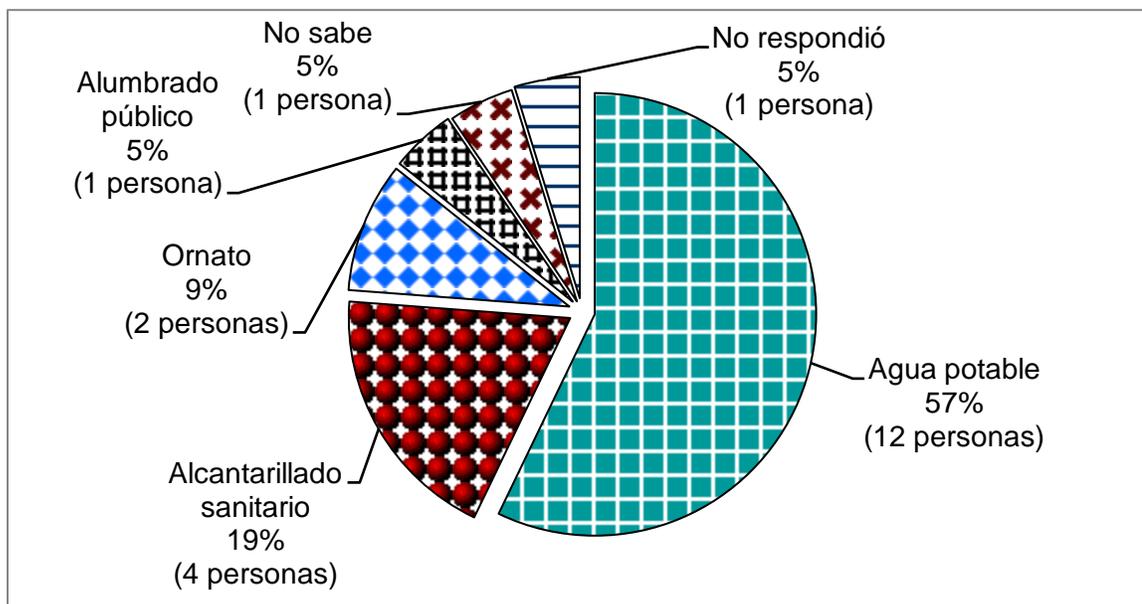
Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

b. Conocimiento de los servicios con mayor demanda

Comentaron 13 personas que el servicio de agua potable, cuatro que el alcantarillado sanitario, una que el ornato, una que alumbrado público, una no sabe y otra no respondió. (Véase gráfica 16)

Gráfica 16
Conocimiento del servicio con mayor demanda por los clientes
externos de la municipalidad de Sansare, departamento de
El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

c. Criterio sobre lo adecuado en la prestación del servicio

Referente a este tema, se presentaron tres afirmaciones a los trabajadores, donde debían indicar su grado de conformidad relacionado con dicho tema. En la primera de ellas, ocho personas manifestaron estar en desacuerdo y ocho respondieron de acuerdo. En la segunda, cuatro trabajadores expresaron estar en total desacuerdo, cuatro en desacuerdo, cinco indiferente y siete de acuerdo. En la tercera, tres personas contestaron totalmente en desacuerdo, siete en desacuerdo y ocho de acuerdo. (Véase cuadro 4)

Cuadro 4

**Criterio sobre lo adecuado en la prestación del servicio en la
municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso,
según trabajadores administrativos**

No.	La prestación del servicio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	... es rápida.	2 personas	8 personas	3 personas	8 personas	Ninguna	21 encuestados
2	... es ágil.	4 personas	4 personas	5 personas	7 personas	1 persona	21 encuestados
3	... es eficiente.	3 personas	7 personas	3 personas	8 personas	Ninguna	21 encuestados

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

2.3.2.9 Imagen

Relacionado con este tema, se presentaron tres preguntas para conocer qué imagen es la que proyecta la municipalidad en el municipio de Sansare, cuando se tiene encuentro con los clientes. De igual manera, se cuestionó si utilizan uniforme para realizar sus labores y en qué medios se dan a conocer los servicios que presta la municipalidad.

a. Utilización de uniforme para realizar las labores

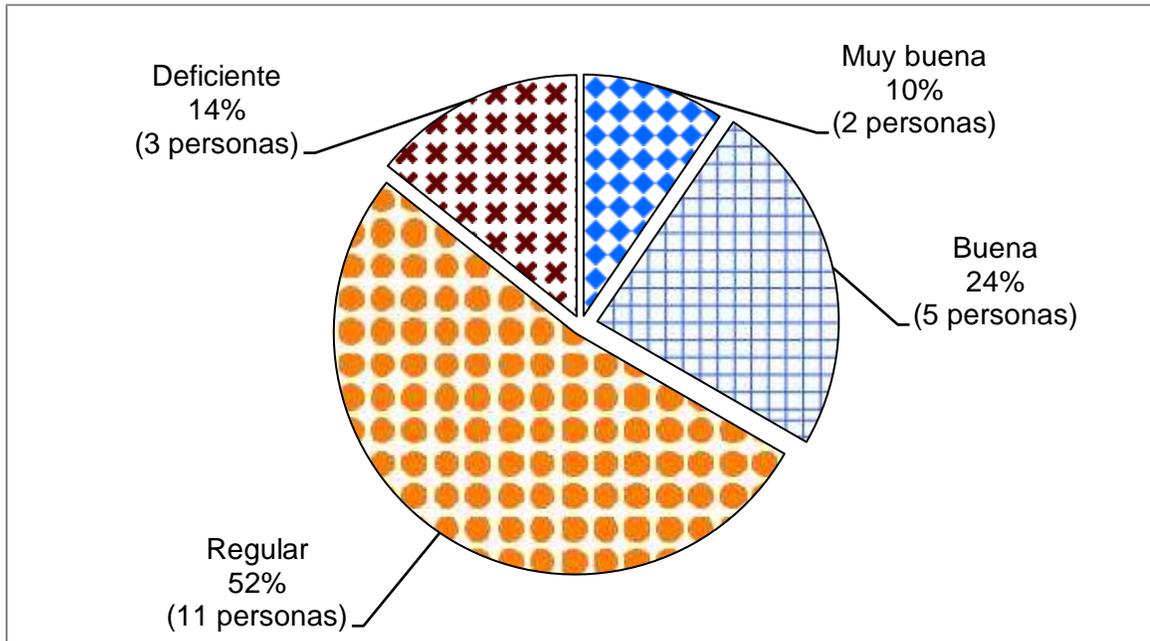
Todos los trabajadores encuestados manifestaron que no poseen uniforme.

b. Imagen de la municipalidad proyectada por los colaboradores cuando se tiene el encuentro con los clientes externos

Dos respondieron muy buena, cinco buena, 11 regular y tres deficiente. Los datos se reflejan en la gráfica 17.

Gráfica 17

Opinión acerca de la imagen que proyecta la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso por medio de los colaboradores, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

Los encuestados que manifestaron que es regular y deficiente, adujeron que los clientes externos consideran que la municipalidad no presta atención e interés a las necesidades y solicitudes que dichos clientes presentan.

c. Imagen de la municipalidad, proyectada dentro del Municipio

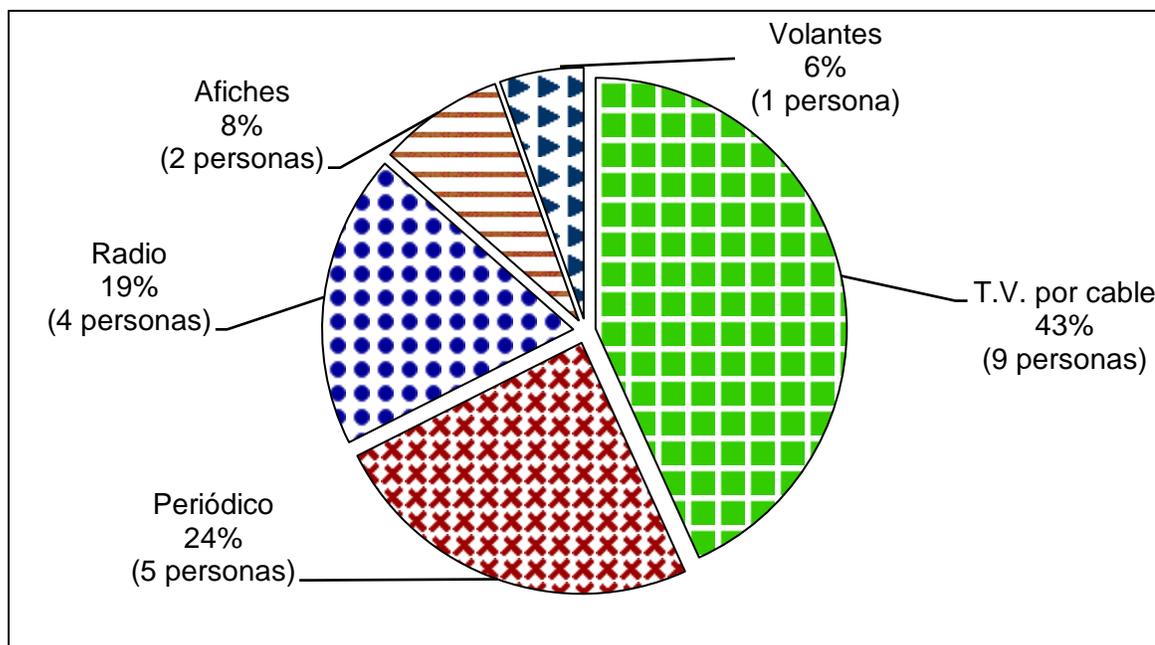
Los que respondieron muy buena y buena, especificaron que es debido a que se le brinda ayuda a todos los habitantes del Municipio, que se trabaja profesionalmente, que es un apoyo incondicional para los habitantes, que proyecta desarrollo al Municipio y que trata de elevar el nivel de vida de los habitantes. Por otra parte, los que comentaron que es regular o deficiente, adujeron que el servicio es muy lento; el trato que se les da a los clientes es en ocasiones, inadecuado; el aspecto físico de los trabajadores debe mejorar y que

los clientes hablan mal de ella, motivo por el cual los habitantes del Municipio no se avocan a la institución.

d. Medios en que se dan a conocer las actividades y servicios de la municipalidad

Referente a la brecha 4, se indagó en qué medios se da a conocer lo relacionado con la municipalidad, para determinar si lo que se ofrece a través de estos, es igual al desempeño de colaboradores y de la institución en general. Para 16 de los encuestados, en la televisión por cable, para nueve en el periódico, para siete en la radio, para tres en afiches y para dos en volantes. (Véase gráfica 18)

Gráfica 18
Medios en que se dan a conocer las actividades y servicios que presta la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según trabajadores administrativos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 21 clientes internos, trabajadores administrativos encuestados.

Varios de los encuestados indicaron que las actividades se dan a conocer por televisión por cable tres días a la semana, a través del canal Sare Visión. Publican en un periódico departamental, dependiendo la situación y los requerimientos. Para las fechas en que se celebra la feria titular y se lleva a cabo el *Festival de la yuca*, es cuando la inversión en dichos medios es más fuerte.

2.4 Situación actual de los clientes externos

Para determinar la situación actual de los clientes externos, se realizó un diagnóstico tomando como base la información recabada de las encuestas realizadas a los mismos (personas mayores de 18 años que tengan por lo menos dos años de vivir en el Municipio). Dicha encuesta sirvió como herramienta fundamental para conocer las opiniones, sugerencias y expectativas de los clientes en cuanto al servicio que brinda la municipalidad. (Véase anexo 5)

2.4.1 Cálculo de la muestra

El tamaño de la población es de 14,612; cantidad que representa a la población total mayor de 18 años del municipio de Sansare, El Progreso. Dicho dato fue obtenido a través de la Oficina Municipal de Planificación, de la unidad de estudio en enero de 2011.

Se tomó como población a los habitantes mayores de 18 años, debido a que son ellos quienes se encuentran avocados en el Municipio o son, en un alto porcentaje, quienes demandan los servicios ofrecidos por la unidad de estudio.

Para efectos de la investigación, se calculó una muestra representativa a través de la fórmula estadística generalmente aceptada en los procesos de investigación formales: fórmula de estimación del tamaño adecuado de la muestra para medias y proporciones con población finita.

A continuación se detalla el cálculo de la muestra de los clientes externos.

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

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = 1.96 (número de unidades de desviación estándar desde la media, bajo la curva normal, para una confianza del 95%)

P = Proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Debido a que no existen estudios anteriores que sirvan de base, se utilizó el 50%

Q = Complemento de la proporción poblacional (probabilidad de ocurrencia). Debido a que no existen estudios anteriores que sirvan de base, se utilizó el 50%

E = Límite de error de 0.05 para una confianza del 95%

Datos: **n** = ¿? **N** = 14,612 **Z** = 1.96
 P = 0.50 **Q** = 0.50 **E** = 0.05

$n = \frac{1.96^2 (0.50 \times 0.50 \times 14,612)}{0.05^2 (14,612 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$	$n = \frac{3.8416 (3653)}{0.0025 (14,611) + 3.8416 (0.25)}$
--	---

$$n = \frac{14,033.3648}{37.4879}$$

n = 374.34 = 375 personas mayores de 18 años que tienen por lo menos dos años de vivir en el municipio de Sansare, departamento de El Progreso.

$$374.34 / 14612 = 0.02562 = 2.56\%$$

Se determinó que la muestra es menor al 5% de los elementos de la población, por ende, no se aplicó el factor finito de corrección.

El dato utilizado como muestra representativa fue de 375 encuestas realizadas a personas mayores de 18 años, que tienen por lo menos dos años de vivir en el municipio en el casco urbano o rural (aldeas, caseríos y colonias).

2.4.1.1 Técnica de muestreo

Se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple, a través de un procedimiento muestral probabilístico que asegura que cada elemento muestral en la población objetivo, tendrá igual probabilidad de ser seleccionado, dando como resultado una representación válida de la población definida. Se eligieron aleatoriamente a las 375 personas, unas de ellas al salir de la municipalidad luego de haber solicitado algún servicio, otras en sus viviendas o en las calles del casco urbano y de 14 aldeas, cinco caseríos y dos colonias.

2.4.2 Encuesta a los clientes externos

La técnica utilizada para realizar la investigación al cliente externo fue la encuesta, a través de un cuestionario que contiene preguntas abiertas y cerradas que ayudaron a obtener la información necesaria para la investigación.

En el cuadro 5 se muestra la cantidad de personas y el lugar donde fueron encuestadas. La distribución se realizó con base a la división territorial del Municipio (aldeas, caseríos, colonias y fincas) y el número de habitantes en cada uno de estos; sin embargo, en el caserío Trujillo y tres puentes, en la finca Cruz, y en la colonia Nueva esperanza, no fue posible realizar encuestas debido al acceso restringido que existe (por la construcción de una carretera) en los dos primeros, y por el escaso número de habitantes en el último de estos.

Cuadro 5

Cantidad y lugar donde fueron encuestados los clientes externos de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

No.	Descripción	Lugar	No. de encuestados
1	Pueblo	Cabecera municipal	119
1	Aldeas	Los cerritos	30
2		Poza verde	21
3		La montaña	17
4		Río grande abajo	14
5		San Felipe la tabla	10
6		La trinidad	8
7		Las cabezas	15
8		Santa Inés quebrada grande	11
9		Estación Jalapa	13
10		Buena vista	19
11		El Aguaje	9
12		Santa Bárbara	4
13		El juez	9
14		Río grande arriba	5
1	Caseríos	Los aritos	8
2		El jute	8
3		Trujillo y tres puentes	0
4		Los cedros	3
5		El pino	4
6		El puente	7
1	Colonias	San Vicente de Paúl	9
2		Fuente de Vida	32
3		Nueva esperanza	0
1	Fincas	Finca cruz	0
TOTAL			375

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

2.4.2.1 Información general

Las características de los clientes externos encuestados se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 6
Información general de los clientes externos de la
municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Característica	Descripción	Porcentajes
Sexo	Femenino	51%
	Masculino	49 %
Rango de edad	De 18 a 25 años	33%
	De 36 a 45 años	26%
	46 a más años	24%
	De 26 a 35 años	17%
Estado civil	Soltero	44%
	Casado	38%
	Unido	12%
	Divorciado	4%
	Viudo	2%
Nivel escolar	Primaria	29%
	Diversificado	28%
	Secundaria	18%
	Universitario	13%
	Ninguno	12%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

2.4.2.2 Demanda del servicio

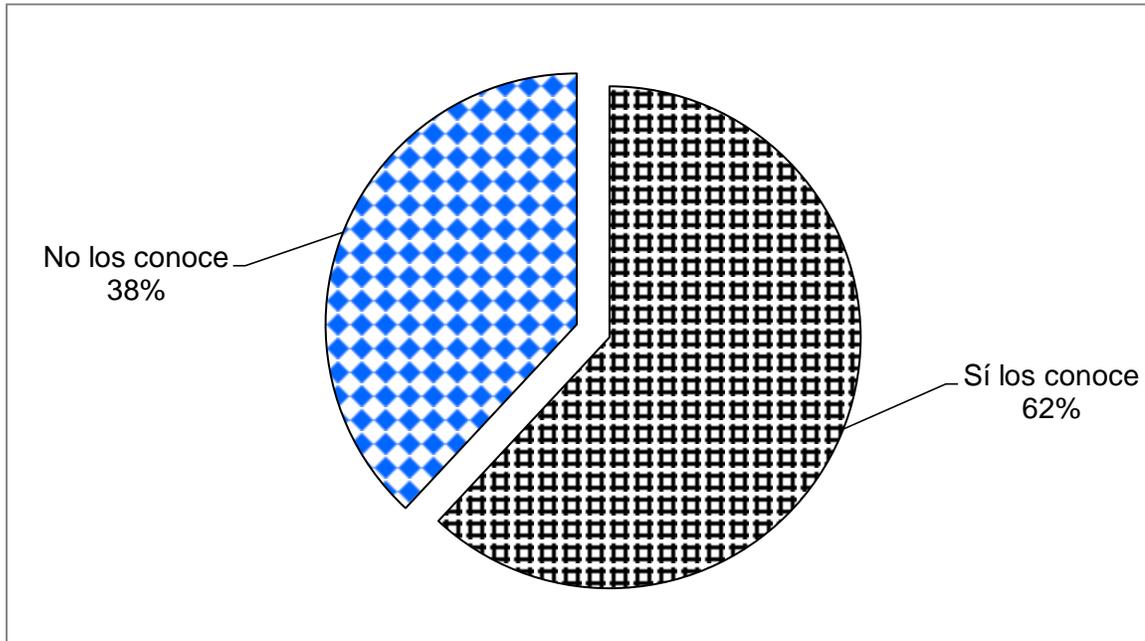
Se presentaron distintos cuestionamientos para establecer si los clientes externos conocen cuáles son los servicios que presta la unidad de estudio, la frecuencia con que visitan la municipalidad y los motivos por los cuales acuden a la misma.

a. Conocimiento de los servicios prestados por la municipalidad

El 62% respondió que sí conocen los servicios que presta la municipalidad, el 38% indicó no. Los resultados se reflejan en la gráfica 19.

Gráfica 19

Conocimiento general de los servicios prestados por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

El 17% de las personas que respondieron afirmativamente, indicó que los servicios prestados por la municipalidad son agua potable; 12% tesorería; 10% secretaría; 8% alumbrado público y educación, 7% vivienda, juzgado y mantenimiento de calles; 6% drenajes; 4% deporte y recreación, recolección de basura y salud; 3% ayuda a madres solteras y tratamiento de desechos sólidos. Los datos se reflejan en el cuadro 7.

Cuadro 7

Conocimiento a detalle de los servicios que presta la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

Servicio	Porcentajes
Agua potable	17%
Tesorería	12%
Secretaría	10%
Alumbrado público	8%
Educación	8%
Vivienda	7%
Juzgado	7%
Mantenimiento de calles	7%
Drenajes	6%
Recolección de basura	4%
Salud	4%
Deporte y recreación	4%
Ayuda a madres solteras	3%
Tratamiento de desechos sólidos	3%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 233 clientes externos encuestados que argumentaron conocer los servicios que presta la institución.

b. Frecuencia de visita a la municipalidad

El 42% de clientes externos comentó que visita la municipalidad de forma mensual, 21% semestral, 13% quincenal, 9% semanal, 11% trimestral y 4% comentó otro (anualmente). (Véase cuadro 8)

c. Motivos por los cuales acude a la municipalidad

El 54% respondió que acude a realizar pagos, 19% a realizar trámites (solicitar líneas para transporte de pasajeros, obtener licencias de construcción para obras privadas, requerir arrendamiento de locales comerciales municipales en el mercado, adquirir licencias para deforestación, entre otros), 23% a solucionar problemas y 4% indicó otros (solicitar ayuda, coordinar actividades de saneamiento y actividades culturales). Los porcentajes obtenidos se reflejan en el cuadro 8.

Cuadro 8

Frecuencia y motivos de visita a la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

Motivos de visita Frecuencia de visita	Realizar pagos	Realizar trámites	Solucionar problemas	Otros	Total
Mensual	27%	3%	10%	2%	42%
Semestral	11%	5%	4%	1%	21%
Quincenal	6%	2%	5%	0%	13%
Trimestral	2%	5%	3%	1%	11%
Semanal	8%	0%	1%	0%	9%
Otro (anual)	0%	4%	0%	0%	4%
Total	54%	19%	23%	4%	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

Todos los encuestados han asistido por lo menos una vez a la municipalidad; la mayoría de los que acuden mensualmente, lo hacen para realizar pagos de agua potable, arrendamiento de locales comerciales municipales en el mercado y cuotas de vivienda. Los que la visitan semestralmente, lo hacen para ponerse al día con cuotas atrasadas del agua potable y ornato. Los clientes externos que van cada 15 días, lo hacen para realizar pagos de vivienda y a solucionar problemas, en su mayoría, de alcantarillado sanitario y agua potable. Los que acuden semanalmente van a realizar pagos de destace de animales; y los que van anualmente, lo hacen para realizar trámites, en su mayoría a solicitar ayuda al Alcalde Municipal.

2.4.2.3 Atención recibida

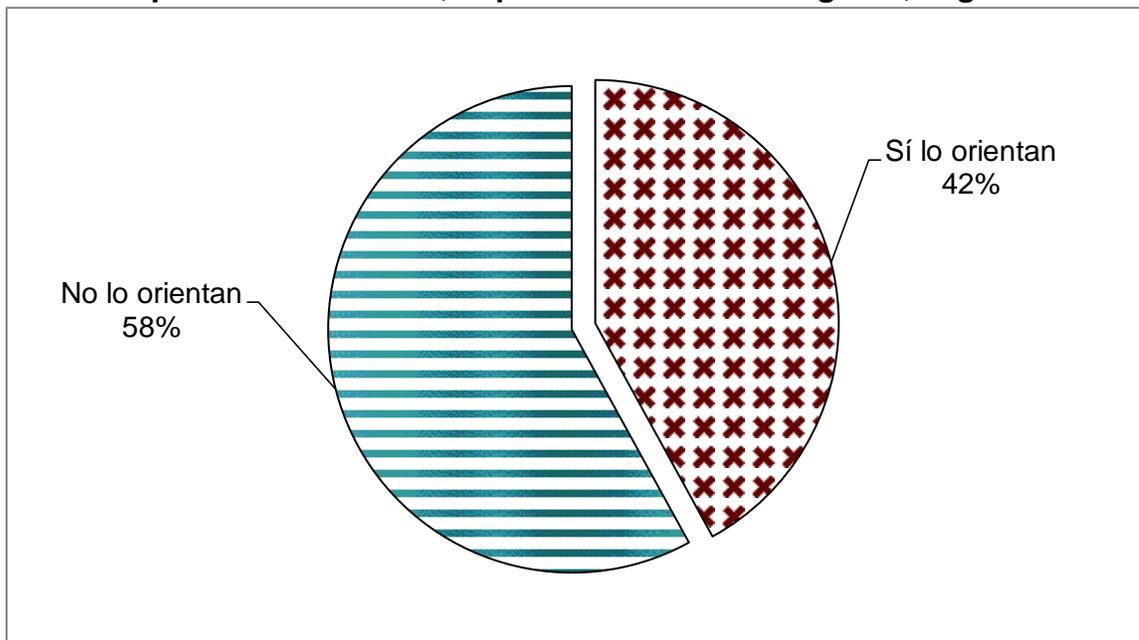
Se realizaron distintas preguntas para conocer cómo perciben y califican los clientes externos, la atención que les brinda el personal de la municipalidad.

a. Orientación recibida al ingresar a las instalaciones municipales

El 58% respondió no, el 42% sí. (Véase gráfica 20)

Gráfica 20

Orientación recibida al momento de ingresar a las instalaciones de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

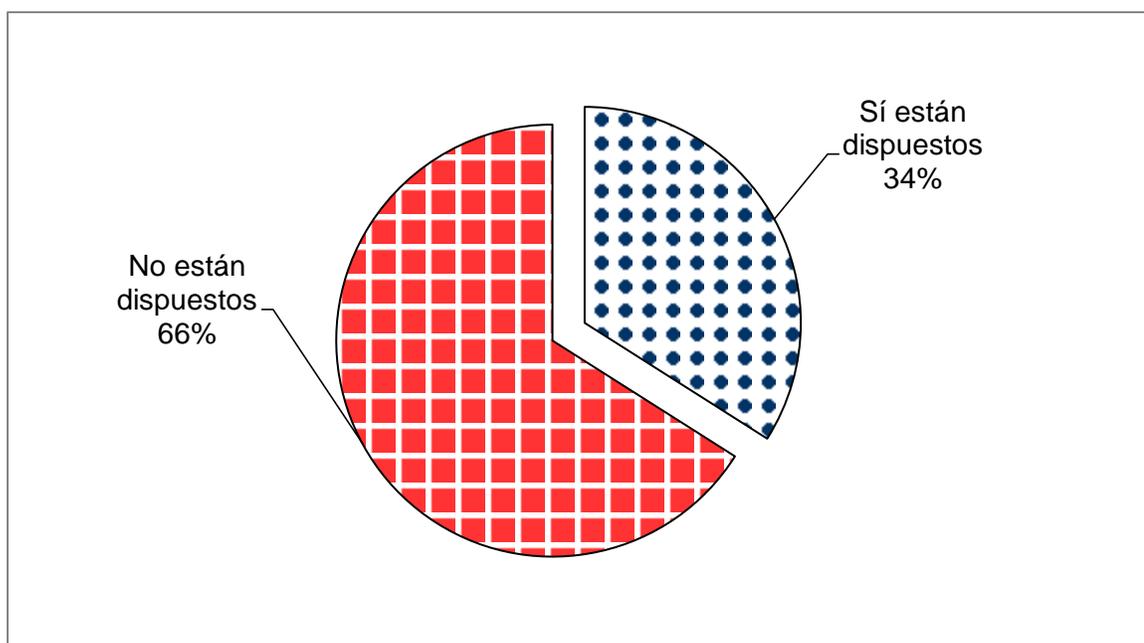
Al ingresar a las instalaciones, el cliente externo que sabe a qué lugar dirigirse para realizar su gestión, lo hace inmediatamente; por el contrario, los que no saben a dónde dirigirse, le preguntan al personal (en su mayoría a la receptora y tesorera).

b. Disposición de los trabajadores para brindar ayuda en cualquier momento

En este elemento de responsabilidad en el servicio, el 66% de clientes externos se mostró poco satisfecho al respecto, debido a que manifestó que no existe disposición del personal para brindar ayuda, 34% indicó que sí existe. En la

gráfica 21 se pueden identificar los porcentajes del total de la muestra que realizaron estas observaciones.

Gráfica 21
Disposición de los trabajadores de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, para brindar ayuda en cualquier momento, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

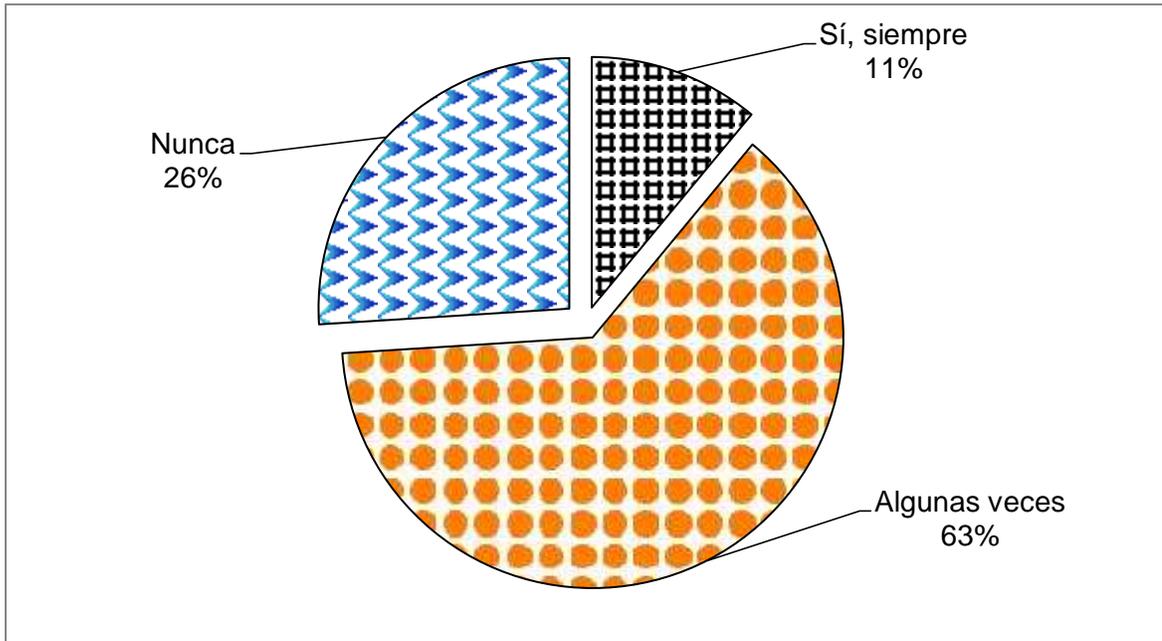
Base: 375 clientes externos encuestados.

c. Amabilidad de los trabajadores para aclarar dudas

Referente a dos elementos de las dimensiones para valorar la calidad del servicio, responsabilidad y empatía, indicó el 63% los encuestados que cuando se les presentan dudas el personal de la municipalidad es amable algunas veces, 11% siempre y 26% nunca. (Véase gráfica 22)

Gráfica 22

Amabilidad de los trabajadores de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, para aclarar dudas, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

d. Calificación del personal de la municipalidad

El 7% de los encuestados considera que el personal es muy bueno, 17% bueno, 56% regular y 20% malo. Con base a la actitud, 11% indicó amable, 54% seria, 16% enojada y 19% otro (distráida). Referente al aspecto personal, 16% manifestó limpio, 57% sencillo, 5% elegante y 22% otro (informal). (Véase cuadro 9)

Las personas que adujeron que la actitud del personal es distraída manifestaron que es debido a que muchas veces no se encuentran en su lugar de trabajo por estar conversando con los compañeros de labores, o se encuentran trabajando en la computadora, y que por atender esos asuntos no los atienden adecuadamente.

Los encuestados que manifestaron que el aspecto personal es sencillo e informal, adujeron que es por la falta de un uniforme, debido a que todos los trabajadores se visten de distinta manera y varios de ellos, no acorde al trabajo que realizan.

Cuadro 9
Calificación de aspectos generales del personal de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

Calificación del personal que atiende en la municipalidad	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
	7%	17%	56%	20%	100%
Actitud del personal	Amable	Seria	Enojada	Otro (distráida)	Total
	11%	54%	16%	19%	100%
Calificación del aspecto personal de los trabajadores	Elegante	Limpio	Sencillo	Otro (informal)	Total
	5%	16%	57%	22%	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

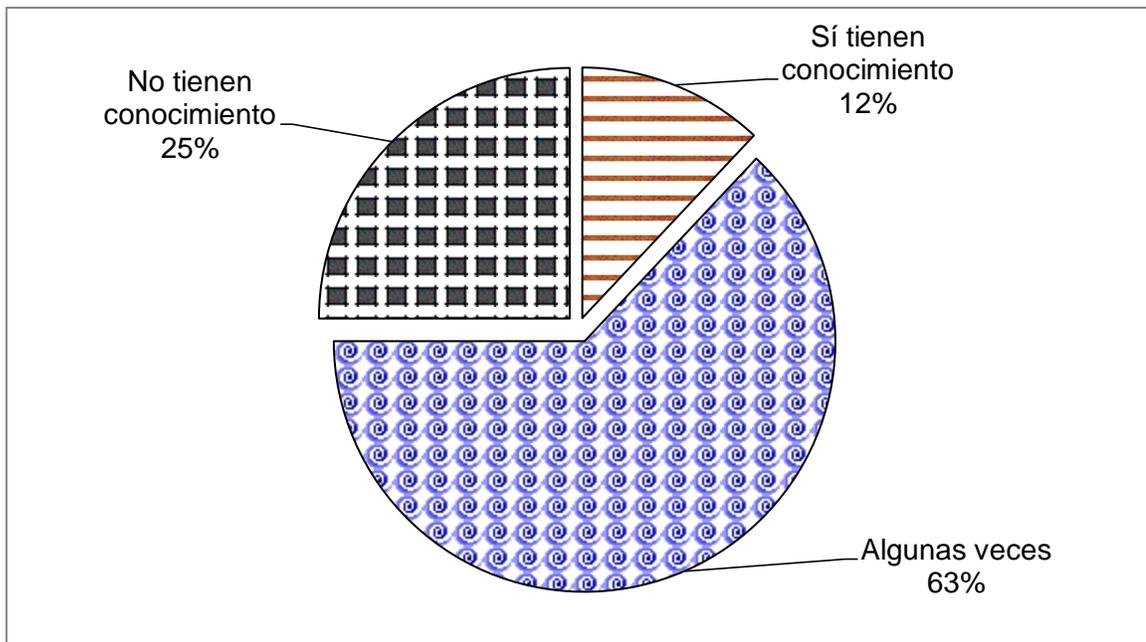
Base: 375 clientes externos encuestados.

e. Conocimiento de los trabajadores para resolver dudas de los clientes

Sobre este elemento de la seguridad en el servicio, el 25% respondió no, 63% algunas veces y 12% sí. Los datos se reflejan en la gráfica 23.

Gráfica 23

Grado de conocimiento de los trabajadores de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, para resolver dudas, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

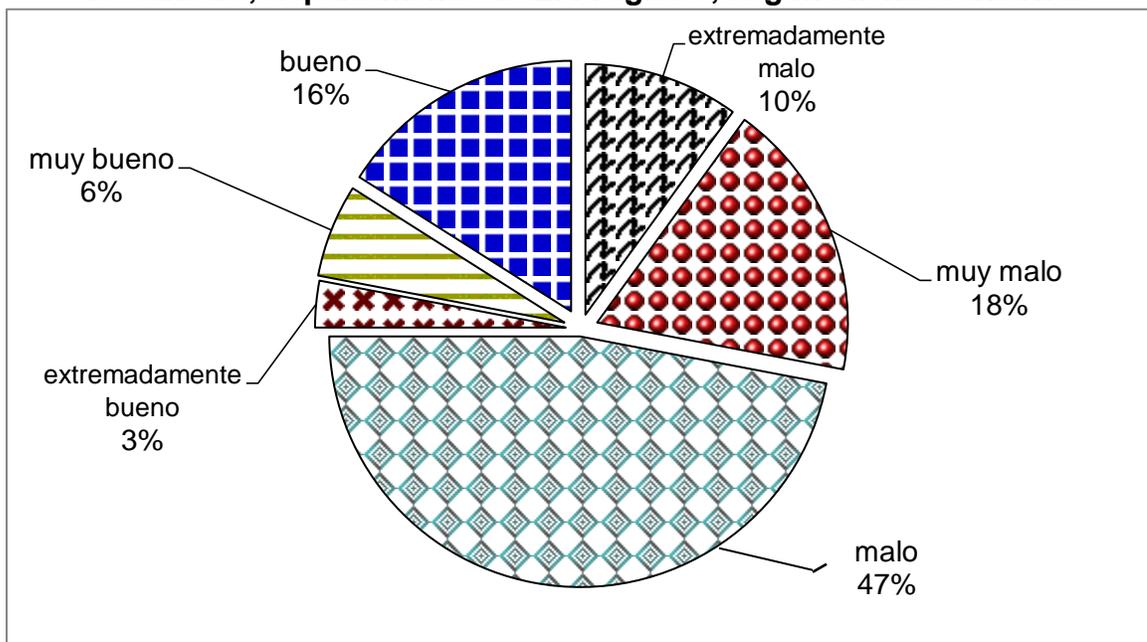
f. Calificación del servicio

El 3% de los encuestados considera que el servicio brindado por la municipalidad es extremadamente bueno, 6% muy bueno, 16% bueno, 10% extremadamente malo, 18% muy malo y 47% malo. (Véase gráfica 24)

Varios de los encuestados adujeron que es malo debido a que el personal no es cortés y muchas veces deben esperar para ser atendidos.

Gráfica 24

Calificación del servicio brindado en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

2.4.2.4 Instalaciones físicas

Referente a este tema, que forma parte de la evidencia física de la prestación del servicio, se exteriorizaron tres afirmaciones y una pregunta para conocer las opiniones con base a las instalaciones de la municipalidad.

a. Consideraciones acerca de las instalaciones físicas de la municipalidad

Se mostraron tres afirmaciones donde los clientes externos debían indicar su grado de conformidad relacionado con las instalaciones físicas. En la primera de ellas, el 23% indicó estar en desacuerdo, 42% de acuerdo y 18% totalmente de acuerdo. En la segunda, el 13% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 44% en desacuerdo y 30% de acuerdo. En la tercera, el 14% expresó estar totalmente en desacuerdo, 24% en desacuerdo, 15% es indiferente, el 26% expresó estar de acuerdo y el 21% indicó estar totalmente de acuerdo. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10

Criterio sobre las instalaciones físicas de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

No.	Las instalaciones físicas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	... son apropiadas para los servicios que presta.	7%	23%	10%	42%	18%	100%
2	... son cómodas.	13%	44%	6%	30%	7%	100%
3	... proporcionan un ambiente agradable.	14%	24%	15%	26%	21%	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

El 68% de los clientes externos no considera necesario realizar mejoras en las instalaciones físicas; el 32% sí, adujeron que no hay lugares cómodos para esperar mientras son atendidos y que las distintas áreas no están identificadas, por ende, no saben a dónde dirigirse para realizar su gestión.

2.4.2.5 Rapidez del servicio

Con base a este elemento de la dimensión de responsabilidad del servicio, se presentaron distintas preguntas para conocer qué tanto espera el cliente externo para ser atendido, la manera en que realiza la espera y la forma en que opera la municipalidad. Esto, con el fin de conocer si existe un diseño adecuado del servicio.

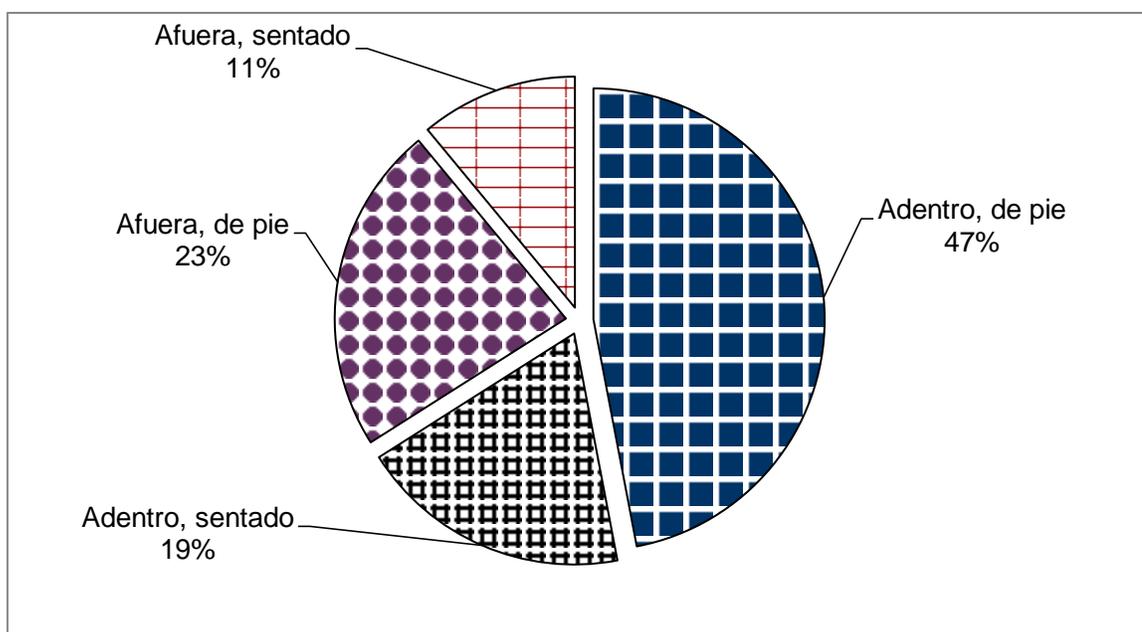
a. Opinión sobre la espera para ser atendido al visitar la municipalidad

El 83% de encuestados indicó que sí le toca esperar para ser atendido, 17% no espera.

El 47% de las personas que respondieron afirmativamente, indicaron que la espera la realizan adentro de pie (adujeron que no hay en donde sentarse), 19% adentro sentado, 23% afuera de pie y 11% afuera sentado. En la gráfica 25 se muestran los porcentajes de las respuestas obtenidas.

Gráfica 25

Forma en que esperan los visitantes para ser atendidos en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 311 clientes externos encuestados que argumentaron esperar para ser atendidos en la municipalidad.

Del 83% que espera para ser atendido, el 6% expresó estar totalmente de acuerdo cuando se le afirmó que el tiempo de espera es el necesario, 17% estuvo de acuerdo, 9% indiferente, 49% en desacuerdo y 19% totalmente en desacuerdo. Adicional a ello, expresaron que en ocasiones no se respeta el orden según vayan llegando a las instalaciones.

b. Criterio sobre la manera de operar de la municipalidad

Se presentaron tres afirmaciones y cinco opciones de respuesta para que indicaran el grado que mejor reflejara la misma. En la primera, el 32% manifestó estar totalmente en desacuerdo, 41% en desacuerdo y 17% de acuerdo. En la segunda, el 22% manifestó estar en total desacuerdo, 44% en desacuerdo y 17% de acuerdo. En la tercera, el 27% manifestó estar en completo desacuerdo, 53% en desacuerdo y 15% de acuerdo. En el cuadro 11 se reflejan las respuestas obtenidas.

Cuadro 11

Criterio sobre la manera de operar de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

No.	Manera de operar	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	... rápida.	32%	41%	7%	17%	3%	100%
2	... ágil.	22%	44%	13%	17%	4%	100%
3	... eficiente.	27%	53%	2%	15%	3%	100%

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

2.4.2.6 Quejas y sugerencias

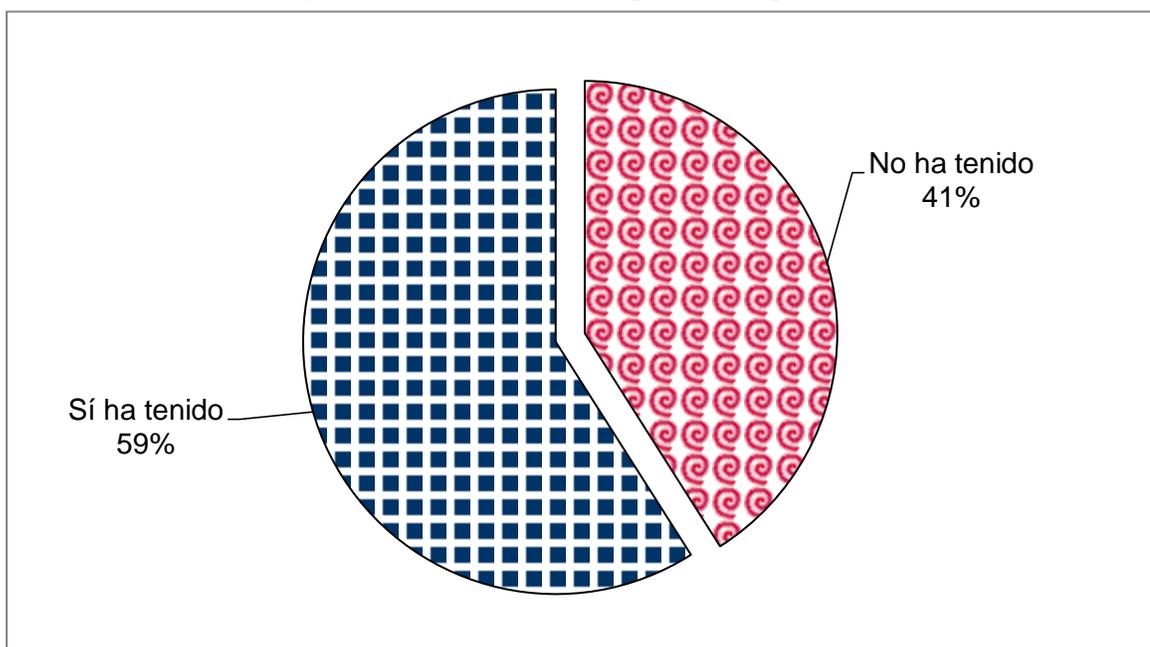
Se presentaron distintos cuestionamientos para conocer las causas que no permiten cerrar la brecha 1 del proveedor del servicio (municipalidad), es decir, la diferencia que existen entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la institución tenga acerca de ellas.

a. Inconvenientes con los servicios que presta la municipalidad

El 59% de clientes externos encuestados manifestó que sí ha tenido inconvenientes con el servicio otorgado por la municipalidad, 41% no ha tenido. (Véase gráfica 26)

Gráfica 26

Opinión sobre problemas con el servicio prestado por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

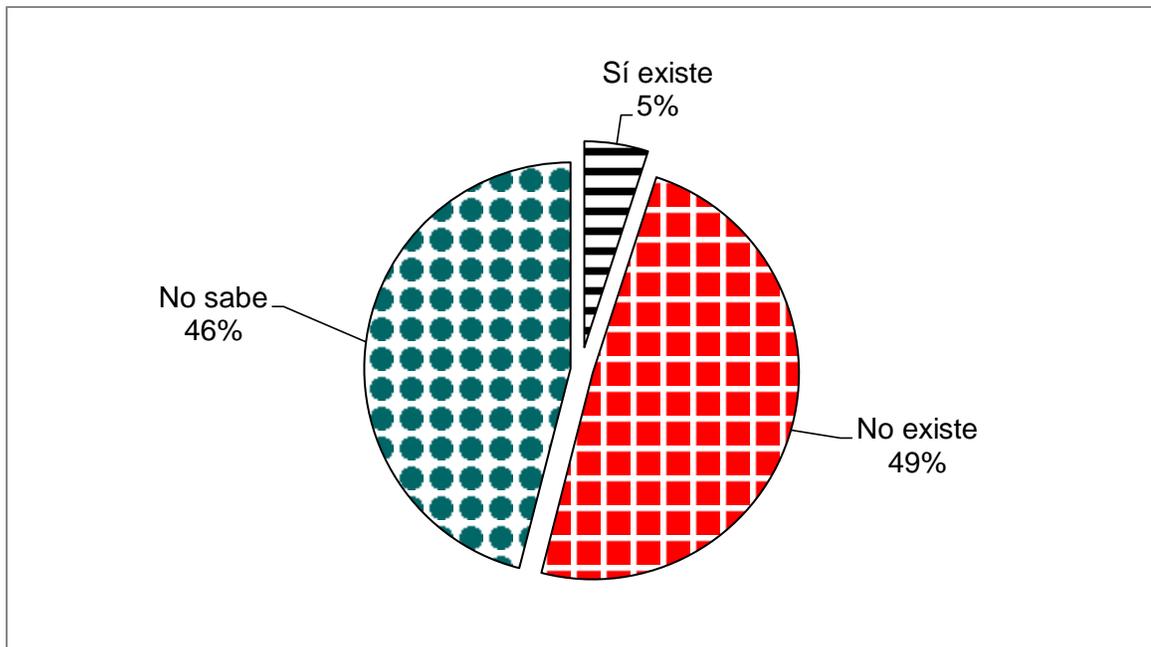
Del 59% que sí ha tenido inconvenientes con el servicio prestado por la institución, el 52% manifestó que estos se han resuelto lento, 16% muy lento, 21% nunca, 3% muy rápido, 8% rápido.

b. Buzón de quejas y sugerencias

De los encuestados, el 5% indicó que dentro de la municipalidad sí existe un buzón de quejas y sugerencias para informar sus necesidades o reclamos, 49% no existe y 46% no sabe. (Véase gráfica 27)

Gráfica 27

Existencia de un buzón de quejas y sugerencias dentro de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

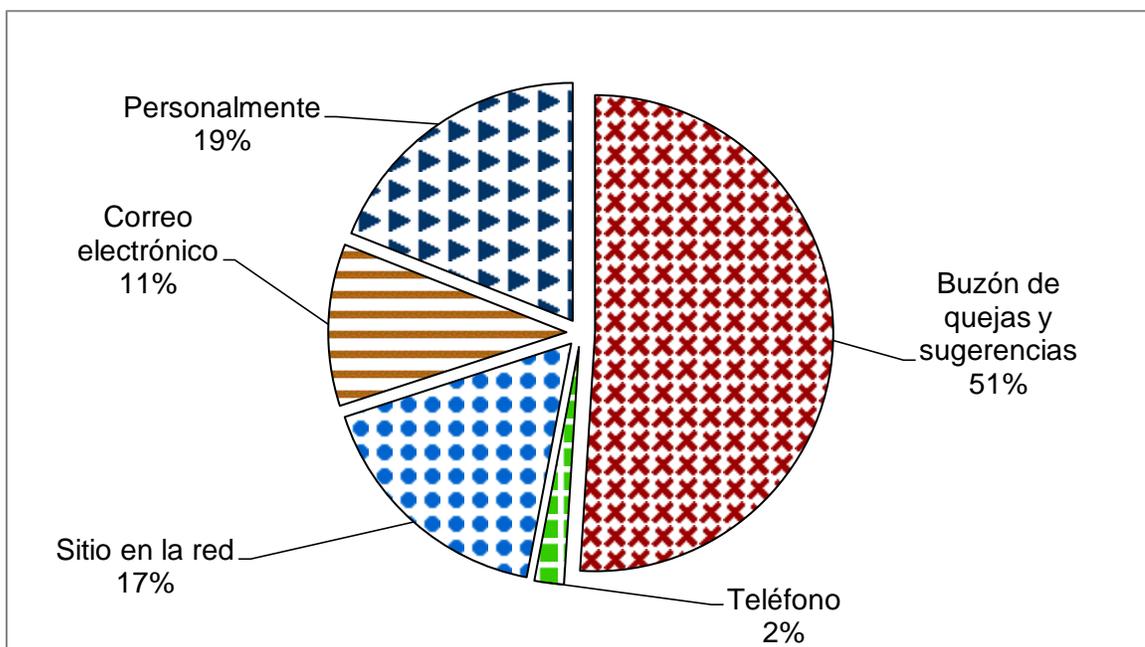
De las personas que respondieron sí posee, el 100% nunca lo ha utilizado.

c. Medios para informar las necesidades o quejas

El 51% de los encuestados manifestó que el medio que prefiere utilizar es el buzón de quejas y sugerencias; 2% indicó teléfono; 17% sitio en la red; 11% correo electrónico y 19% personalmente. (Véase gráfica 28)

Gráfica 28

Medio recomendado para informar las necesidades o quejas del servicio prestado por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

2.4.2.7 Satisfacción del cliente con el servicio que ofrecen los trabajadores municipales

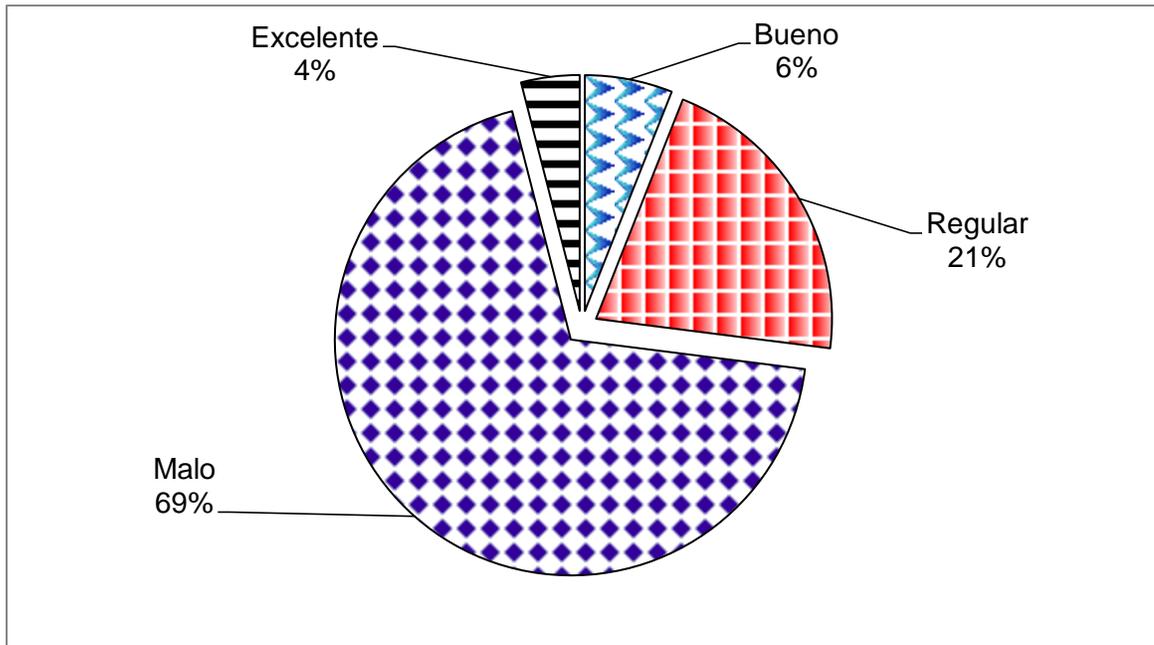
Se presentaron diversas preguntas para conocer la opinión de los clientes externos con base a la atención y servicio que les brindan en la municipalidad, los aspectos que se deben implementar para realizar mejoras en la dicha institución, entre otras.

a. Opinión acerca de la atención y servicio que presta la municipalidad

El 4% respondió excelente, 6% bueno, 21% regular y 69% malo. (Véase gráfica 29)

Gráfica 29

Opinión acerca de la atención y servicio prestado por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

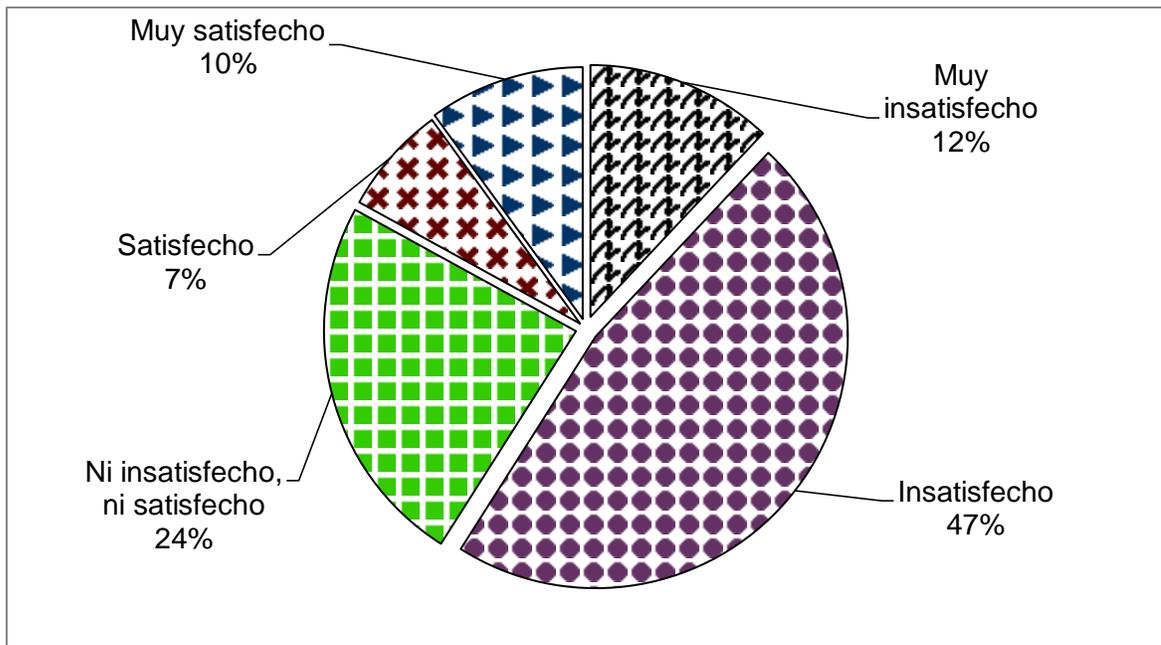
b. Satisfacción con el servicio

El 12% de los clientes externos encuestados, expresó que se retira muy insatisfecho luego de solicitar servicios en la municipalidad, 47% indicó insatisfecho, 34% ni satisfecho ni insatisfecho, 2% satisfecho y 5% muy satisfecho. (Véase gráfica 30)

Adujeron que lo que promete la institución, son cosas distintas a lo que en realidad proporciona la misma. Por otra parte, varios de los que se retiran insatisfechos y ni satisfechos ni insatisfechos, comentaron que es debido a que únicamente llegan a la municipalidad para realizar algún pago, esperan su turno y realizan el mismo; no hay ambiente agradable para realizar la espera amablemente y nada que los entretenga durante la espera.

Gráfica 30

Satisfacción con el servicio prestado por la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

El 9% de encuestados indicó que el servicio brindado supera sus expectativas, el 32% acorde a ellas, 48% por debajo de las mismas y 11% debe mejorar.

El 16% de clientes externos considera que se debe capacitar al personal para realizar mejoras en el servicio, 44% piensa que mejorar la atención, 4% mejorar las instalaciones, 15% dar a conocer los servicios, 15% estar en constante comunicación con los vecinos y 6% realizar actividades para motivar a los vecinos a que acudan a la municipalidad.

De los encuestados, el 19% espera que el servicio mejore, 21% que lo atiendan bien, 13% que el personal sea más amable, 22% que lo atiendan más rápido, 18% que cumplan con lo que prometen, 4% que el personal sonría, 3% que resuelvan los problemas de quienes lo solicitan.

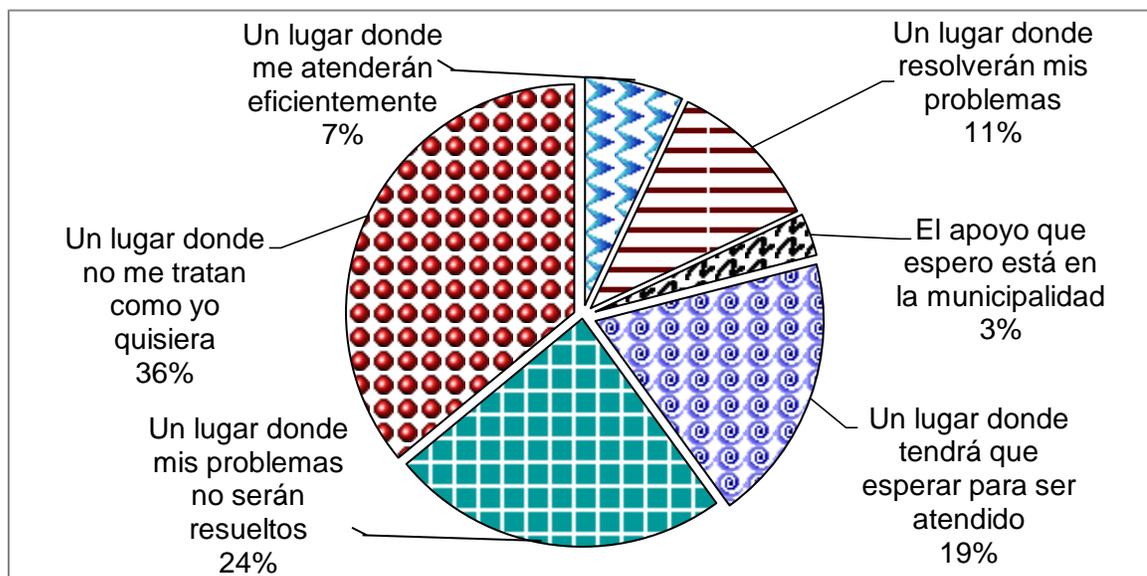
2.4.2.8 Imagen

Se realizaron diversas preguntas para establecer las causas que originan la brecha 4 del proveedor, es decir, la diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa utilizada por la institución; estas están estrechamente ligadas a los tres tipos de mercadeo que constituyen al triángulo de servicios. Asimismo, se presentaron cuestionamientos para conocer qué imagen proyecta la institución dentro del Municipio.

a. Opinión acerca de la imagen de la municipalidad

El 7% de los encuestados considera que la imagen que mejor describe a la municipalidad es, un lugar donde lo atenderán eficientemente; 6% expresó un lugar donde resolverán sus problemas, 3% el apoyo que espera está en la municipalidad, 19% un lugar donde tendrá que esperar mucho tiempo para ser atendido, 24% un lugar donde sus problemas no serán resueltos, 41% externó un lugar donde no me tratan como yo quisiera. (Véase gráfica 31)

Gráfica 31
Imagen que proyecta la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

En la gráfica 31 se observa que un porcentaje alto (79%) de clientes externos considera que la imagen de la municipalidad es desfavorable o negativa; por el contrario, el 21% considera que es favorable.

Los encuestados adujeron que les gustaría que el personal de la municipalidad demuestre amabilidad y cortesía, que el servicio sea rápido y de calidad, que traten de mejor manera a todas las personas que visitan la municipalidad, que sonrían mientras atienden, que se vistan de diferente manera debido a que la manera en que se visten refleja informalidad y que estén en disponibilidad de apoyar a quienes soliciten ayuda.

b. Conocimiento de las obras y actividades que realiza la municipalidad

El 38% de los encuestados indicó conocerlas y 62% manifestó no conocerlas.

El 6% de los clientes externos indicó que a través del periódico se entera de los servicios generales que ofrece la municipalidad; el 2% manifestó a través de la radio, 34% televisión por cable, 1% afiches, 5% volantes, 39% ninguno, 13% otro (por las personas). En el cuadro 12 se presentan las respuestas a esta interrogante.

Cuadro 12
Medios a través de los cuales los clientes externos se enteran de los servicios generales que ofrece la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos

Medio de comunicación	Porcentajes
Ninguno	39%
T.V./Cable	34%
Otro (por las personas)	13%
Periódico	6%
Volantes	5%
Radio	2%
Afiches	1%
Internet	0%

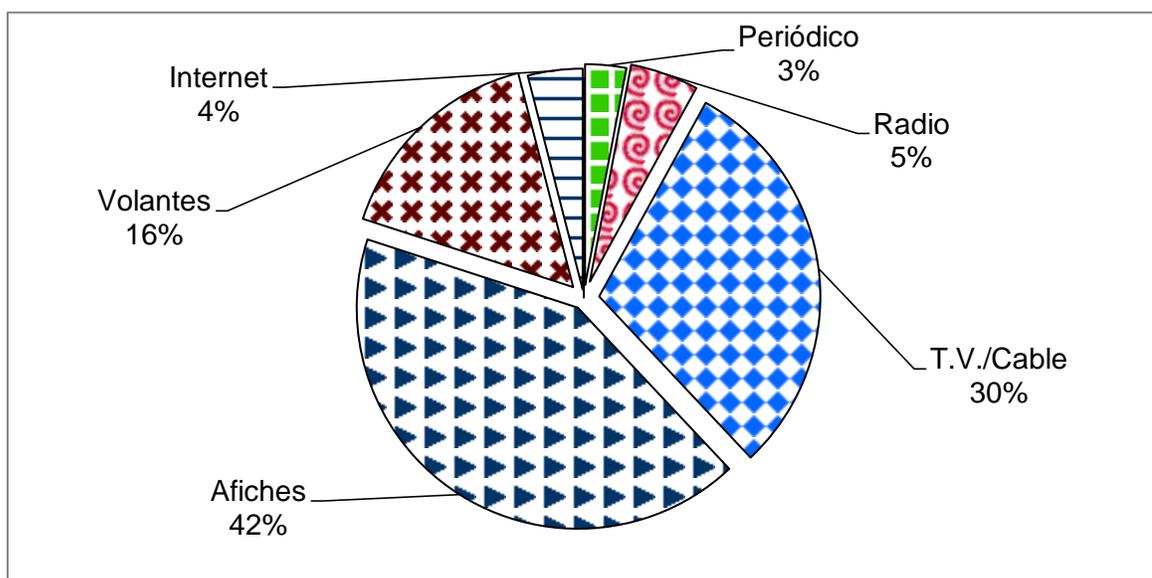
Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

c. Preferencia de medios publicitarios para recibir información

El 3% manifestó periódico, 5% radio, 30% televisión por cable, 42% afiches, 16% volantes, 4% internet y ninguno manifestó otro. Los porcentajes se reflejan en la gráfica 32.

Gráfica 32
Preferencia de medios publicitarios para recibir información de parte de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, según clientes externos



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Base: 375 clientes externos encuestados.

Por último, comentaron que prefieren enterarse de todo lo concerniente a la municipalidad, a través de medios de comunicación en los cuales el mensaje llegue rápido y a muchas personas. De tal manera, es poca la probabilidad de recibir información tergiversada.

2.5 Análisis de las variables de la mezcla y el triángulo del mercadeo de servicios

En el presente capítulo se detallaron aspectos vinculados con la mezcla del mercadeo de servicios, es decir, todas las personas involucradas en la prestación del mismo, los elementos tangibles de la evidencia física por medio de los cuales el cliente externo genera expectativas y califica el servicio obtenido, los procesos y todas las actividades que se llevan a cabo para prestar dicho servicio; asimismo, se presentaron los elementos del triángulo, en donde se integra y alinea a la municipalidad (como compañía) con los clientes externos (visitantes) y los proveedores del servicio (el personal) con el objetivo de alinear a los mismos para que trabajen conjuntamente y brindar así, un servicio de calidad.

2.6 Análisis de los factores claves del modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Como se detalló en el presente capítulo, se presentaron distintos cuestionamientos tanto a clientes internos como externos, en relación a los factores claves para cerrar las cuatro brechas del proveedor y por ende, la brecha del cliente.

Para la brecha 1 (diferencia que existe entre las expectativas del cliente externo respecto del servicio y la comprensión que la institución tenga acerca de ellas), las causas que la generan son que actualmente se desconoce qué es lo que el cliente externo espera del servicio, debido a que no se tiene ningún acercamiento con ambos tipos de clientes en donde externen su experiencia en el servicio.

Respecto a la brecha 2 (no contar con los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos), son diversas las causas que la originan, sin embargo, las que mayor influencia presentan para la institución, son el desconocimiento por parte del personal para atender adecuadamente a los clientes externos, no saber cómo

actuar ante algún inconveniente suscitado, la deficiencia en ciertos tangibles del servicio y la espera que realizan los visitantes para ser atendidos.

Con base a la brecha 3 (no entregar el servicio de acuerdo con los estándares), son múltiples factores los que influyen en la existencia de esta, los principales de ellos son que la institución no motiva ni incentiva el adecuado desempeño del personal, las capacitaciones se brindan de manera informal pues no hay planificación ni seguimiento a las mismas y no seguir un orden para atender al cliente externo conforme va llegando a las instalaciones.

Para la brecha 4 (cuando las promesas no son iguales con el desempeño), al igual que las tres brechas anteriores, son diversas las causas que la originan, sin embargo, las más importantes son la poca comunicación entre ambas partes y no cumplir con lo prometido.

Si se mejoran los factores anteriormente descritos, se podrán cerrar o acortar cada una de las brechas del proveedor, por ende, se cerrará la brecha del cliente.

2.7 Análisis FODA

Con base a los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, se presenta un resumen de los hallazgos más relevantes que afectan de manera positiva y negativa el accionar de la institución, esto a través del detalle específico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de dicha institución. Con ello, se establecen las estrategias enfocadas a la solución de problemas y al aprovechamiento de los recursos. (Véase tabla 4)

FORTALEZAS

- Estructura organizacional definida.
- Estabilidad laboral debido a que la mayoría de trabajadores tienen más de un año de laborar en la municipalidad.
- Instalaciones físicas modernas.
- Disposición del Alcalde para solucionar la problemática.
- Disponibilidad de equipo informático (computadoras y software apropiado al quehacer de la institución).
- Cliente interno satisfecho con las labores que realiza.
- Ayuda a madres solteras.
- Disponibilidad financiera.

DEBILIDADES

- Falta de identificación de la misión y visión por parte del personal.
- Inexistencia de un programa de quejas, sugerencias y recuperación del servicio.
- Ausencia de programas formales de capacitación de servicio al cliente.
- Imagen institucional desfavorable.
- Inexistencia de programas formales de motivación e incentivos al personal.
- Poca motivación en el cliente externo para que realicen el pago de impuestos.
- Ausencia de estándares de servicio enfocados al cliente.
- Inexistencia de una guía de servicio al cliente dirigida al personal.
- El Servicio al cliente externo es lento.
- Salas de espera incómodas.
- Aspecto físico sencillo e informal del personal.
- Clientes externos insatisfechos luego de requerir algún servicio.
- Falta de conocimiento del cliente externo de las actividades municipales.

- No toman en cuenta las opiniones o ideas del personal para mejorar el servicio.

OPORTUNIDADES

- Ayuda de entidades internacionales para capacitar al personal.
- Existencia de medios de comunicación para anunciarse.
- No posee competencia debido a que el trabajo es institucionalmente único.
- Apoyo de parte de la municipalidad para los sectores de salud, educación y vivienda.

AMENAZAS

- Situación económica imperante en el país.
- Cambio de gobierno y autoridades municipales.
- Alto porcentaje de la población forma parte de la economía informal.

Tabla 4
Matriz FODA de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Factores internos	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional definida. 2. Estabilidad laboral debido a que la mayoría de trabajadores tienen más de un año de laborar en la municipalidad. 3. Instalaciones físicas modernas. 4. Disposición del Alcalde para solucionar la problemática. 5. Disponibilidad de equipo informático (computadoras y software apropiado al quehacer de la institución). 6. Cliente interno satisfecho con las labores que realiza. 7. Ayuda a madres solteras. 8. Disponibilidad financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identificación de la misión y visión por parte del personal. 2. Inexistencia de un programa de quejas, sugerencias y recuperación del servicio. 3. Ausencia de programas formales de capacitación de servicio al cliente. 4. Imagen institucional desfavorable. 5. Inexistencia de programas formales de motivación e incentivos al personal. 6. Poca motivación en el cliente externo para que realicen el pago de impuestos. 7. Ausencia de estándares de servicio enfocados al cliente. 8. Inexistencia de una guía de servicio al cliente dirigida al personal. 9. El Servicio al cliente externo es lento. 10. Salas de espera incómodas. 11. Aspecto físico sencillo e informal del personal. 12. Clientes externos insatisfechos luego de requerir algún servicio. 13. Falta de conocimiento del cliente externo de las actividades municipales. 14. No toman en cuenta las opiniones o ideas del personal para mejorar el servicio.
Factores externos	Oportunidades	Estrategias FO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda de entidades internacionales para capacitar al personal. 2. Existencia de medios de comunicación para anunciarse. 3. No posee competencia debido a que el trabajo es institucionalmente único. 4. Apoyo de parte de la municipalidad para los sectores de salud, educación y vivienda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio). (F4,F6,F8: O2,O4)
Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda de entidades internacionales para capacitar al personal. 2. Existencia de medios de comunicación para anunciarse. 3. No posee competencia debido a que el trabajo es institucionalmente único. 4. Apoyo de parte de la municipalidad para los sectores de salud, educación y vivienda. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio. (D1,D3,D5,D9, D12:O1) 2. Implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno. (D5,D14:O1,O4) 3. Mejoramiento de la evidencia física. (D10,D11:O1) 4. Implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo. (D2,D3,D9,D12:O1,O4) 	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica imperante en el país. 2. Cambio de gobierno y autoridades municipales. 3. Alto porcentaje de la población forma parte de la economía informal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible. (F4,F5,F8:A2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio. (D2,D4,D6,D7,D8,D9,D12:A2) 2. Motivar y reconocer al personal por medio de incentivos no monetarios. (D3,D4,D5,D9,D12,D14:A1) 3. Manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado. (D6,D9,D10,D12:A1)

Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

CAPÍTULO III

EL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Con base en el marco teórico y la información expuesta en el diagnóstico, se expone en el presente capítulo la propuesta de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la municipalidad de Sansare; teniendo como marco de referencia en su elaboración el triángulo y la mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios y principalmente el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio.

Es importante mencionar que la Constitución Política de la República de Guatemala, establece en el artículo 257 que del presupuesto designado para las municipalidades, un 10% podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento. Por ello, la propuesta será sencilla, útil, flexible, completa y adaptable a las necesidades de la institución; para que cuando se cambie el gobierno actual, no interfiera en su aplicación.

3.1 Justificación de la propuesta

El servicio al cliente juega un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente actual; por ello, las instituciones deben estar orientadas a brindar un servicio al cliente de calidad, debido a que son ellos los impulsores de todas las actividades organizacionales.

La municipalidad de Sansare proyecta una imagen desfavorable, esto debido a la falta de aplicación de estrategias de servicio al cliente orientadas a mejorar la calidad del servicio y por ende la imagen institucional (según lo evidenciado en el diagnóstico realizado).

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, es necesario estructurar un modelo de servicio en la municipalidad, el cual en su aplicación permita establecer objetivos medibles y alcanzables, a través de los cuales se logre una mejor definición en la implementación de estrategias de servicio al cliente que permitan mejoras sustanciales en el sistema actual de atención.

3.2 Objetivos de la propuesta

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente aplicadas al mejoramiento de la imagen de la municipalidad de Sansare, El Progreso, son:

3.2.1 Objetivo general

Lograr que el 80% de la población del municipio de Sansare, departamento de El Progreso, tenga una imagen favorable de la municipalidad.

3.2.2 Objetivos específicos

- Proporcionar a todo el personal una fuente de conocimiento de cómo brindar consistentemente un servicio de calidad.
- Planificar las actividades a desarrollar y darles seguimiento a los cursos de capacitación, para que los conocimientos transmitidos sean aplicados y adoptados por el personal.
- Adquirir ideas del personal administrativo, estimularlo y hacerlo partícipe de los cambios y mejoras del servicio brindado en la institución.
- Lograr la motivación en el cliente interno para que se identifique con la institución y brinde un mejor servicio.
- Optimizar la calidad del servicio diseñando eficazmente todos elementos visibles al cliente interno y externo.
- Administrar adecuadamente la manera en que los clientes externos realizan la espera dentro de las instalaciones.

- Mejorar y simplificar los procesos de prestación de servicios en la institución.
- Detectar y corregir las áreas donde el servicio falla con frecuencia.
- Determinar un equilibrio entre lo que ofrece la municipalidad y lo que percibe el cliente externo de acuerdo a sus expectativas.

Para alcanzar los objetivos propuestos es necesario implementar cada una de las estrategias que a continuación se detallarán.

3.3 Propuesta del servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen de la municipalidad de Sansare

Se plantean estrategias para mejorar la calidad del servicio con relación a cada uno de los modelos (mezcla y triángulo del mercadeo de servicios y el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio), especialmente sobre el tercero de ellos. Estas están dirigidas a que la imagen proyectada por la municipalidad sea de apoyo, honestidad y servicio. (Véase tabla 5)

Cabe destacar que para reflejar, ante los diversos públicos, una imagen institucional favorable se propone, inicialmente, que el eslogan de la municipalidad sea el argumento de la imagen que se pretende proyectar; es decir, que sea: APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO. En cada una de las estrategias se recalcará este argumento para que el personal municipal los externen siempre a la hora de realizar su trabajo; y para que los habitantes del Municipio vayan conociendo e identificando a la institución con la nueva forma de operar, con ello se logrará motivarlos a que se avoquen a la institución.

Como se mencionó anteriormente, el personal deberá, en todo momento, reflejar en su accionar los argumentos del eslogan, es decir, deberán apoyar y servir (a los compañeros de trabajo y al cliente externo) con honestidad.

Tabla 5

Estrategias propuestas a desarrollar para el mejoramiento de la imagen de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategias a desarrollar	
Estrategia 1	Aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio.
Estrategia 2	Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio.
Estrategia 3	Implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno.
Estrategia 4	Motivación y reconocimiento al personal por medio de incentivos no monetarios.
Estrategia 5	Mejoramiento de la evidencia física.
Estrategia 6	Manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado.
Estrategia 7	Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible.
Estrategia 8	Implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo.
Estrategia 9	Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio).

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

3.3.1 Aplicación de la propuesta

Para que el Alcalde pueda aplicar las estrategias sugeridas sin ninguna dificultad, se propone un orden sistemático en que deberán ser aplicadas. (Véase tabla 6)

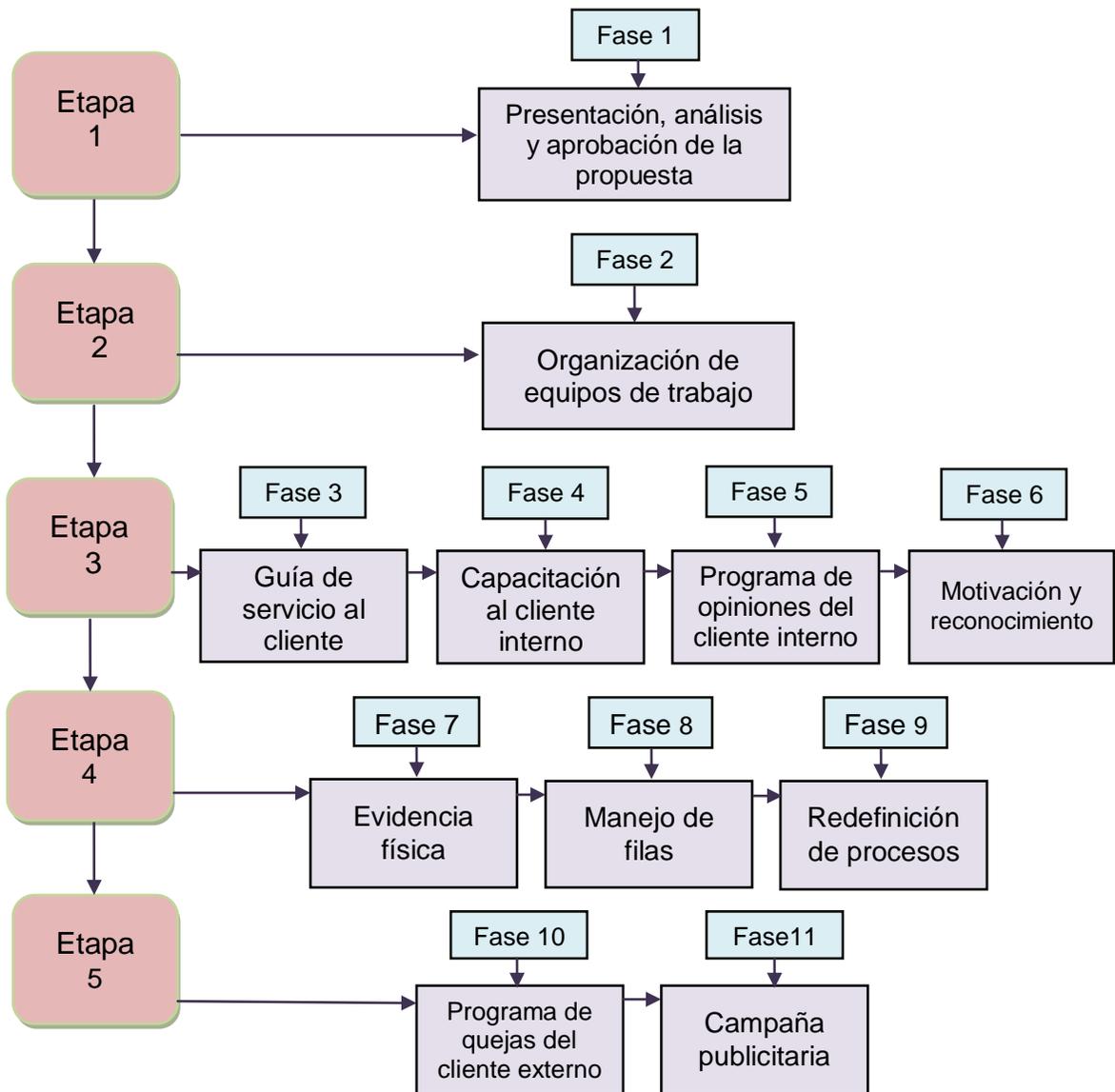
Tabla 6
Aplicación de la propuesta en la municipalidad de
Sansare, departamento de El Progreso

Fase 1 Presentación, análisis y aprobación de la propuesta	Paso 1 Paso 2	Presentación de la propuesta de parte del asesor investigador al Concejo Municipal y a autoridades municipales. El Concejo Municipal y autoridades municipales analizan y aprueban la propuesta sugerida.
Fase 2 Organización de equipos de trabajo	Paso 3	Las autoridades municipales organizan al personal que se encargará de ejecutar y controlar la propuesta.
Fase 3 Guía de servicio al cliente	Paso 4	Aplicación de la guía de servicio al cliente propuesta, con los estándares, recuperación y esquema del servicio.
Fase 4 Capacitación	Paso 5	Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio. Los temas serán: sensibilización al cambio y servicio al cliente (incluyendo cultura de servicio); y servicios públicos.
Fase 5 Opiniones y sugerencias del cliente interno	Paso 6	Implementación del programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno.
Fase 6 Motivación y reconocimiento al personal	Paso 7	Motivación y reconocimiento al personal con incentivos no monetarios para que se identifiquen con la institución y mejoren la calidad del servicio.
Fase 7 Evidencia física	Paso 8	Mejoramiento de diversos elementos de la evidencia física.
Fase 8 Manejo de filas	Paso 9	Manejo de filas y generación de un ambiente agradable.
Fase 9 Procesos	Paso 10	Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible.
Fase 10 Quejas, sugerencias y calificación del servicio.	Paso 11	Implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo.
Fase 11 Campaña publicitaria	Paso 12	Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio).

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Algunas fases pueden ejecutarse simultáneamente para un mejor desempeño y obtener a menor plazo la aplicación de la propuesta. (Véase esquema 1)

Esquema 1
Aplicación de la propuesta en la municipalidad de
Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Las cinco etapas se establecieron para que el personal encargado vea el avance de la propuesta; unas de ellas se desarrollarán simultáneamente debido a que se involucrará a distintos colaboradores y de diferentes áreas (según lo requiera la

estrategia), para que su aplicación no interfiera en las labores diarias del personal. Las etapas 1 y 2 se realizarán en la primera semana.

3.4 Modelos propuestos a utilizar con el cliente interno y externo para evaluar y guiar las estrategias

3.4.1 Mezcla del mercadeo de servicios

La aplicación de las variables del mercadeo de servicio (personas, evidencia física y procesos) en la municipalidad es importante debido a que, los clientes internos y externos participan en la prestación del servicio; el ambiente en el que se presta (instalaciones físicas) influye en cómo se sentirán los clientes y los tangibles utilizados deben ser los adecuados; los pasos que se siguen para la prestación del servicio son trascendentales para que el cliente externo juzgue el servicio brindado por dicha institución.

- **Personas:** es el recurso fundamental en la entrega del servicio. Incluye al personal (cliente interno) y al usuario (cliente externo). La manera en que se presta el servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal y los clientes externos, lo que finalmente influirá en la imagen de la institución. Derivado de ello, es necesario capacitar, motivar y recompensar al personal (véase estrategias 2 y 4); y que el cliente externo, lleve a cabo su papel en la prestación del servicio siguiendo las instrucciones que la municipalidad les brindará, para que conozcan qué pueden esperar del servicio.
- **Evidencia física:** para mejorar la calidad en el servicio, la municipalidad debe considerar un uniforme y gafetes para el personal; trifoliales (dos) con información general de la institución, del Municipio y resaltar la nueva imagen de la municipalidad (apoyo, honestidad y servicio); señalización de cada una de las áreas y secciones dentro de las instalaciones;

exposición del organigrama; directorio para indicar a los visitantes el lugar donde se encuentran las distintas áreas de la institución; pantalla LCD reflejando videos culturales, presentaciones con información del Municipio, instrucciones a los clientes externos para que se dirijan al lugar adecuado a realizar su gestión, fotografía con el colaborador estrella (del mes); salas de espera cómodas con café y galletas. (Véase estrategia 5)

- Procesos: se deben utilizar estándares y el esquema de servicio (véase estrategia 1), usar efectivamente la tecnología disponible para agilizar los procesos y, por ende, el servicio. (Véase estrategia 7)

3.4.2 Triángulo del mercadeo de servicios

Los tres vértices del triángulo son: la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso (institución), el personal que brinda el servicio (proveedores) y las personas que lo reciben (clientes); estos deben trabajar en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios. Entres sus vértices se encuentra:

- Mercadeo externo (formulando las promesas): la municipalidad debe utilizar factores que comunican la promesa a los clientes, para ello, se deben conocer las expectativas de los clientes con base al servicio que brinda la institución. En la investigación realizada, se determinó que dichas expectativas son: que el personal los atienda cortés y amablemente, que el servicio prestado sea más rápido, entre otros. En función de estas se deben realizar las promesas y diseñar mensajes, a través de medios publicitarios. Para aplicarlo, se proponen las estrategias en la tabla 7.

Tabla 7
Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo externo
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Implementación del programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo de la municipalidad (diseño de boleta, ubicación y diseño del buzón). (Véase estrategia 8, anexos 19 y 20 respectivamente)
2	Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio). (Véase estrategia 9)

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Con ello, la municipalidad formulará las promesas a los clientes externos de manera congruente y realista a través de distintos medios de comunicación, logrando así que la relación con dichos clientes sea cercana y confiable.

- **Mercadeo interactivo (cumpliendo las promesas):** es el momento determinante debido a que es cuando el cliente externo interactúa con la municipalidad y el servicio se produce y consume. Por lo tanto, luego de conocer lo que el cliente espera (personal cortés y amable, servicio rápido y de calidad, entre otros), es necesario establecer estrategias (véase tabla 8) para que en el momento de la verdad, cuando el cliente interactúa con la institución, las promesas formuladas se cumplan y generen confiabilidad en el servicio.

Tabla 8
Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo interactivo
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Formalización de la capacitación al cliente interno para adoptar una cultura de servicio. (Véase estrategia 2)
2	Motivación y reconocimiento al cliente interno por medio de incentivos no monetarios. (Véase estrategia 4)
3	Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible. (Véase estrategia 7)

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Aplicando estas estrategias se proporcionará un servicio rápido y de calidad, trato cortés y amable por parte del personal; lo cual es trascendental debido a que el momento de la verdad es determinante e importante para que el cliente externo califique el servicio y genere expectativas acerca del mismo.

- Mercadeo interno (facilitando la promesa): para que la municipalidad cumpla las promesas, es necesario que el personal sea motivado y recompensado al realizar sus labores adecuadamente; que cuente con las destrezas, habilidades y herramientas para prestar el servicio. (Véase tabla 9)

Tabla 9
Estrategias propuestas para aplicar el mercadeo interno
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio. (Véase estrategia 2)
2	Motivación y reconocimiento del personal por medio de incentivos no monetarios. (Véase estrategia 4)
3	Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible. (Véase estrategia 7)

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Aplicando las estrategias descritas anteriormente, el personal contará con habilidades, destrezas, herramientas y motivaciones para mejorar el servicio y la imagen institucional, y para implementar en la municipalidad una cultura de servicio.

- Alineación de los lados del triángulo del mercadeo de servicios: cada una de las tres actividades del mercadeo representadas por los lados del triángulo (mercadeo externo, interactivo e interno), son primordiales para el éxito de la municipalidad; por ello, es necesario constituir dicho triángulo como un todo y alinear sus tres lados. Esto se obtendrá aplicando las estrategias descritas anteriormente (en cada uno de los

lados). Como resultado, se logrará que en el momento de la verdad, cuando el servicio sea prestado por el personal municipal y recibido por los clientes externos, sea acorde o superior a las expectativas de dichos clientes; y que las promesas formuladas sean cumplidas.

3.4.3 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio

Para que la municipalidad brinde un servicio de excelencia y calidad, es fundamental aplicar el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio, centrando la atención en los componentes para conducir las estrategias y poner en práctica las decisiones. De esta manera, se cerrarán las cuatro brechas del proveedor del servicio (personal de contacto de la municipalidad) y consecuentemente, la brecha del cliente (expectativas y percepciones del cliente externo).

- Brecha 1 del proveedor (no saber lo que el cliente espera): esta indica la diferencia existente entre lo que el cliente externo espera respecto del servicio y la comprensión que la municipalidad tenga acerca de ello. Para cerrarla, es necesario aplicar las siguientes estrategias. (Véase tabla 10)

Tabla 10

Estrategias propuestas para cerrar la brecha 1 del proveedor en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno. (Véase estrategia 3)
2	Implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo (incluido en la misma boleta). (Véase estrategia 8)

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Para conocer las expectativas del cliente externo es necesario aplicar las estrategias descritas anteriormente, con ello se cumplirán o superarán las mismas. De igual manera, se acortará o cerrará la brecha 1 del proveedor.

- Brecha 2 del proveedor (no tener los diseños y estándares de calidad en el servicio correctos): luego de conocer las expectativas del cliente externo, es necesario traducirlas en especificaciones sobre calidad en el servicio. Para lograrlo, es fundamental que el personal comprenda dichas expectativas y que se establezcan en la institución diseños y estándares enfocados al cliente externo. Para cerrar esta brecha, es fundamental la aplicación de las siguientes estrategias.

Tabla 11

Estrategias propuestas para cerrar la brecha 2 del proveedor en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio. (Véase estrategia 1)
2	Mejoramiento de la evidencia física. (Véase estrategia 5)
3	Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible. (Véase estrategia 7)

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

- Brecha 3 del proveedor (no entregar el servicio de acuerdo con los estándares): los estándares establecidos deben ser respetados y cumplidos por el personal, con base a ellos deben entregarse los servicios; sin embargo, para que esto ocurra, es necesario motivar y recompensar a los trabajadores de acuerdo con el desempeño de dichos estándares. Para lograrlo, es necesario que la empresa aplique las estrategias descritas en la tabla 12.

Para satisfacer lo que los clientes externos esperan, el nivel de desempeño en la entrega del servicio debe ser igual o superior a los estándares establecidos.

Tabla 12
Estrategias propuestas para cerrar la brecha 3 del proveedor
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio. (Véase estrategia 2)
2	Motivar y reconocer al personal por medio de incentivos no monetarios. (Véase estrategia 4)
3	Manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado. (Véase estrategia 6)
4	Lograr que los clientes lleven a cabo sus papeles (que lean y sigan instrucciones) mediante información colocada en una pantalla al ingresar a la municipalidad.

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

- Brecha 4 del proveedor (cuando las promesas no son iguales al desempeño): para que los clientes externos se retiren satisfechos de la municipalidad y que el servicio brindado por la misma, esté arriba de sus expectativas, es necesario aplicar estrategias (véase tabla 13) para que lo que la institución prometa sea igual al desempeño, y para coordinar efectivamente la entrega real del servicio con las comunicaciones externas. La municipalidad no debe prometer exageradamente debido a que esto genera expectativas más altas, por ello, se debe regular, coordinar y controlar la comunicación dirigida a los clientes externos. Como resultado, se minimizará o cerrará el tamaño de esta brecha.

Tabla 13
Estrategias propuestas para cerrar la brecha 4 del proveedor
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio). (Véase estrategia 9)
---	---

Fuente: elaboración propia, julio del 2011.

Para que la municipalidad brinde un servicio de calidad; se establezca la cultura de servicio en el personal; y la imagen proyectada sea de apoyo, honestidad y servicio, se deben aplicar los tres modelos del mercadeo de servicios (mezcla del mercadeo de servicios, triángulo del mercadeo de servicios y el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio) descritos anteriormente, implementando las estrategias que se detallan a continuación.

3.5 Estrategia 1: aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio

Para que el personal atienda adecuadamente al cliente externo, debe conocer qué es lo que él espera del servicio y los pasos que se deben seguir para atenderlo eficientemente, lo cual se logrará aplicando la guía de servicio al cliente.

3.5.1 Definición

Para mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes externos y la imagen institucional, es indispensable la utilización de la guía del servicio al cliente propuesta (véase anexo 6), debido a que esta proporcionará a los trabajadores un panorama general de quiénes son los clientes, los pasos y lineamientos necesarios para atenderlos, asimismo, dará a conocer las técnicas a implementar cuando ocurre alguna falla en el servicio (recuperación del servicio), entre otras.

La aplicación de esta es importante debido a que en la investigación realizada, se determinó que el personal no cuenta con los conocimientos que le permitan brindar un servicio de calidad; los vecinos señalaron que la atención o servicio es deficiente y que esperan que este mejore, sea más rápido y que lo atiendan adecuada y amablemente. Con la correcta utilización, conocimiento y entendimiento de la guía, la municipalidad logrará cumplir o mejorar las expectativas presentadas por los clientes externos, asimismo, logrará proyectar una imagen de apoyo, honestidad y servicio debido a que estos factores se resaltan en el contenido de la misma.

3.5.2 Objetivos

- Mejorar la calidad del servicio a partir de la tercera semana de trabajo.
- Presentar al personal administrativo y a autoridades municipales, en la segunda semana de labores, los pasos y lineamientos a seguir para atender adecuadamente al cliente externo.
- Dar a conocer a los colaboradores en las capacitaciones, qué se debe realizar cuando ocurre algún inconveniente al atender al cliente externo.
- Entregar el servicio de acuerdo con los estándares de servicio establecidos, desde la tercera semana de trabajo.

3.5.3 Grupo objetivo

Personal administrativo de la municipalidad.

3.5.4 Descripción

Para la aplicación de la guía deben llevarse a cabo ciertas actividades que se describen a continuación.

- reproducir la guía;
- darla a conocer y explicarla en las capacitaciones (véase estrategia 2);
- darle seguimiento a su correcta utilización y aplicación.

Este instrumento contendrá información necesaria para que el personal conozca cómo debe atender al cliente externo (los pasos, lineamientos y estándares), cómo reaccionar ante las fallas, entre otras. (Véase anexo 6)

3.5.5 Plan de acción

La guía de servicio al cliente de la municipalidad ya se encuentra elaborada con base a las necesidades de los clientes internos y externos (véase anexo 6). En el cuadro 13 se presenta un plan de acción que guíe a las autoridades municipales a implementar esta estrategia.

3.5.6 Inversión

El costo de cada una de las guías es de Q68.00, se reproducirán 27 (una para cada trabajador administrativo y autoridades municipales). El costo total de aplicación de esta estrategia es Q 1,836.00.

3.5.7 Evaluación y control

La institución deberá evaluar y controlar de forma periódica el comportamiento y actitudes del personal, para conocer si se están alcanzando los objetivos establecidos. Para esto, será necesario investigar constantemente si el cliente externo ha sido atendido conforme a los estándares y al esquema del servicio, a fin de conocer si el personal ha aplicado lo expuesto en la guía. Esto se logrará a través de la boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo. (Véase anexo 20)

Cuadro 13

Plan de acción propuesto para el establecimiento de la guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Aplicación de la guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio.	Levantado e impresión de 27 guías, tamaño media carta a full color. Encuadernado rústico con pasta lino (incluye quemado de placa).	Encargado de Relaciones Públicas	Semana 1	Q 1,836.00
	Distribución de la guía al personal durante la capacitación del servicio al cliente.		Semana 2 (durante la capacitación)	Sin costo
	Explicación del contenido de la guía.	Alcalde Municipal		
Presupuesto total de implementación.....				Q 1,836.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.6 Estrategia 2: formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio

En la municipalidad sí se han impartido capacitaciones, sin embargo, estas no se han planificado adecuadamente y no se les ha dado el seguimiento debido. Al formalizar la capacitación al cliente interno, se deben planificar y posteriormente divulgar las actividades a realizar para concretizarla, evaluarla y controlarla según se lleven a cabo.

3.6.1 Definición

Según lo evidenciado en la investigación realizada, en la municipalidad sí se ha capacitado (esporádicamente) al personal, la institución a cargo de esta ha sido la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- (institución que seguirá brindando capacitación al personal); sin embargo, es necesario formalizar la manera en que se ha hecho y darle seguimiento debido a que, como se mencionó anteriormente, no se planifican las actividades para llevarla a cabo, no se le ha brindado a todos los trabajadores, muchos de ellos no recuerdan el tema o, no aplican en su trabajo lo transmitido en dichas capacitaciones.

Los clientes externos manifestaron que para mejorar el servicio, es fundamental capacitar al personal. Solo de esta manera, podrán los trabajadores mejorar la atención; proyectar una imagen de apoyo, honestidad y servicio; y se igualará o superará las expectativas que presentan los clientes externos.

Esta actividad se tomará como un factor motivacional y de desarrollo para el personal, de igual manera, formará parte del cambio cultural de la municipalidad, ya que contribuirá a la formación de nuevas actitudes en el personal con respecto al servicio al cliente.

3.6.2 Objetivos

- Dotar de información y conocimientos al personal en las semanas 2 y 3 de trabajo, para mejorar la calidad del servicio.
- Contribuir, desde la segunda semana de labores, a la formación de nuevas actitudes en el personal con respecto a la atención que brinda al cliente externo.
- Lograr que los programas de capacitación (luego de haberlos impartido) sean efectivos y repercutan positivamente en el operar de la institución.

3.6.3 Grupo objetivo

Personal administrativo de la municipalidad.

3.6.4 Descripción

La municipalidad no cuenta con un programa formal de capacitación que establezca los pasos a seguir y que fortalezca los conocimientos, habilidades y aptitudes que el personal debe poseer respecto al servicio que brinda en la municipalidad.

Para llevar a cabo esta estrategia se propone lo detallado a continuación.

- Realizar un convenio con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-, para que imparta dos capacitaciones. Una de ellas referente a la sensibilización al cambio y servicio al cliente (vecinos) incluyendo implementación de una cultura de servicio; y la otra de servicios públicos a autoridades municipales y a todo el personal administrativo de la unidad de estudio.
- Dar seguimiento a las capacitaciones para que los conocimientos adquiridos sean aplicados en la manera de operar de la municipalidad.

3.6.4.1 Contenido de la capacitación

- Curso de capacitación de sensibilización al cambio y servicio al cliente: proporcionará a las autoridades y al personal administrativo las técnicas y herramientas a utilizar para adoptar adecuadamente las modificaciones en las distintas áreas de la institución, para asumirlas con responsabilidad y para entender que se realizarán en beneficio de la institución y de la población. Asimismo, brindará prácticas para mejorar el servicio que se brinda a los clientes externos; se explicará el contenido de la guía, la cual además de brindar información general del servicio al cliente, contendrá las especificaciones de cómo implementar una cultura de servicio dentro de la institución (véase anexo 6). Si se le da el seguimiento debido y si el personal aplica los conocimientos adquiridos, la imagen institucional proyectada dentro del Municipio, será favorable (de apoyo, honestidad y servicio).
- Curso de capacitación de servicios públicos: brindará a las autoridades y a los trabajadores administrativos un panorama general de qué son los servicios públicos, principios, fundamentos, características, clasificación, su creación y administración. Es importante destacar que se recalcarán aquellos que la institución ofrece.

3.6.5 Plan de acción

Para agilizar el proceso de aplicación de la propuesta, se expone el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 14)

3.6.6 Inversión

Las capacitaciones brindadas por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID-, no tienen ningún costo. Sin embargo, al finalizar dichas capacitaciones se brindará un refrigerio a cada uno de los participantes, el cual tiene un costo para cada capacitación de 280.00. El costo total es de Q560.00.

Cuadro 14

Plan de acción para la formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	
Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio	Analizar y aprobar los temas y contenidos de la capacitación.	Directora de Recursos humanos (con el consentimiento del Alcalde)	Semana 1	Sin costo	
	Contactar a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional -USAID- para realizar un convenio y establecer fecha para impartir las capacitaciones.	Alcalde Municipal			
	Conferencia de sensibilización al cambio y servicio al cliente. Explicación del contenido de la guía de servicio al cliente.	USAID	Semana 2		
		Alcalde Municipal			
	Refrigerio de la capacitación de sensibilización al cambio y servicio al cliente.	Encargado de relaciones públicas			Q 280.00
	Conferencia de capacitación en servicios públicos.	USAID	Semana 3		Sin costo
	Refrigerio de la capacitación de servicios públicos.	Encargado de relaciones públicas			Q 280.00
Presupuesto total de implementación..... Q				560.00	

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.6.7 Evaluación y control

Para evaluar esta estrategia, el Alcalde deberá salir de su despacho y observar el comportamiento y actitudes del personal hacia el cliente externo. Si estos aún presentaran deficiencias, deberán tratar el tema en las reuniones semanales.

3.7 Estrategia 3: implementación de un programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno

Para mejorar la comunicación existente entre las autoridades municipales y el personal administrativo, y por ende, el servicio que se presta a los clientes externos, es necesario implementar un programa de opiniones y sugerencias de

los trabajadores, en donde expongan sus ideas o comentarios en cuanto al servicio para mejorar la atención que reciben los visitantes (clientes externos).

3.7.1 Definición

En la investigación realizada, se determinó que la municipalidad no cuenta con un sistema formal de opiniones y sugerencias para que el personal aporte o externe ideas sobre mejoras del servicio al cliente. Asimismo, se detectó que las autoridades municipales rara vez escuchan y toman en cuenta las opiniones de los trabajadores para mejorar la atención que se brinda a los visitantes, lo cual demuestra que existe poca comunicación ascendente.

Todo aporte que realice el personal administrativo es importante ya que son ellos quienes viven las experiencias, tienen contacto directo y frecuente con los clientes externos y escuchan o se dan cuenta en muchas ocasiones, de lo que les gusta o no a dichos clientes; por lo que debe considerársele al trabajador como fuente valiosa de información de primera mano.

Este programa de opiniones y sugerencias no solamente beneficiará a la institución sino también al personal, ya que la municipalidad además de preocuparse por las tareas que realiza el colaborador, también estará dispuesta a recompensarlo por aportar propuestas (véase estrategia 4) y mediante ellas, mejorar los métodos de trabajo relacionados al servicio.

3.7.2 Objetivos

- Mejorar, desde la cuarta semana de trabajo, la comunicación existente entre autoridades y trabajadores administrativos de la institución.
- Involucrar al personal en todos los cambios y mejoras en el servicio.
- Conocer la opinión del personal a partir de la semana 4 de labores, acerca de los aspectos del servicio en que se está fallando y tomarla en cuenta para mejorarlos.

3.7.3 Grupo objetivo

Personal administrativo de la municipalidad.

3.7.4 Descripción

Es importante que la municipalidad implemente un sistema de opiniones y sugerencias por medio del cual, el personal administrativo y de contacto, pueda transmitir a las autoridades sus ideas para mejorar el servicio y la atención y por ende, mejorar la comunicación entre ambos (cliente interno y autoridades municipales). Para ello, se propone lo siguiente.

- Implementar la propuesta a través del buzón de opiniones y sugerencias, en la parte exterior de este se colocarán las boletas para realizar el aporte. Contendrá una cerradura y las llaves las tendrá el responsable de abrir el mismo. Las boletas incluirán las instrucciones y el objetivo que se pretende alcanzar con su utilización, preguntas clave para mejorar la calidad del servicio y espacio para realizar alguna observación adicional (véase anexos 7 y 8 respectivamente).
- Establecer una comisión conformada por el encargado de relaciones públicas y la secretaria del despacho del Alcalde, encargada de colocar el buzón en un lugar estratégico (Oficina de Receptoría y Tesorería por ejemplo), para que el personal pueda depositar en un lugar accesible, su sugerencia por escrito utilizando las boletas mencionadas anteriormente.
- Difundir la información respecto al programa en las reuniones con el Alcalde, en donde se deberá resaltar los objetivos y beneficios de dicho programa; asimismo se les debe presentar un diagrama de bloque (véase anexo 9) para que conozcan gráficamente los pasos que se deben de seguir para presentar o realizar su aporte.

- Abrir el buzón cada semana (jueves) en busca de las opiniones o sugerencias que contenga, con el objetivo de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación, pues se debe tener en cuenta que dar una pronta atención a las sugerencias recibidas, incrementa el interés del sistema por parte de los colaboradores.
- Elaborar (los jueves) el informe de opiniones y sugerencias; posteriormente, entregárselo al Alcalde, para analizarlo, tomar decisiones y darle el debido seguimiento al programa.
- Informar al Concejo Municipal el comportamiento y avance del programa.
- Motivar al personal de parte del Alcalde, de modo que las ideas sean reconocidas por él para la consecución de los objetivos para que el programa sea exitoso. (Véase estrategia 4)
- Archivar los informes para un control adecuado.

3.7.4.1 Presentación de opiniones y sugerencias del cliente interno

Para que el cliente interno pueda presentar sus opiniones y sugerencias, y para que la comisión encargada lleve a cabo este programa a cabalidad, deberán seguir y cumplir con las operaciones presentadas en la siguiente tabla.

Tabla 14

**Descripción por operación para la presentación de opiniones
y sugerencias del cliente interno de la municipalidad de
Sansare, departamento de El Progreso**

Procedimiento: presentación de opiniones y sugerencias del cliente interno.		
No.	Operación	Descripción
1	Emitir opinión o sugerencia	Cuando algún colaborador desea emitir o externar alguna opinión o sugerencia para mejorar el servicio, llena la boleta y la deposita en el buzón respectivo.
2	Abrir el buzón cada semana (los jueves)	La comisión encargada del programa abre el buzón los jueves y verifica que las boletas estén debidamente llenas. En seguida: a) Si no están debidamente llenas, finaliza la operación. b) Si están debidamente llenas, continúa la operación.
3	Consolidar opiniones, elaborar informe y remitirlo al Alcalde	La comisión encargada del programa consolida y analiza las opiniones y sugerencias recibidas. Posteriormente, elabora un informe con los datos sobresalientes y se lo remite al Alcalde para su análisis y toma de decisiones.
4	Informar al personal sobre el comportamiento del programa	El Alcalde toma decisiones e informa de estas, del avance del programa y del comportamiento del mismo al Concejo Municipal, a la comisión encargada y al personal administrativo.
5	Entregar reconocimiento	El Alcalde, en las reuniones mensuales, entrega reconocimiento al colaborador cuyo aporte haya sido significativo o sobresaliente. Remite nuevamente el informe a la comisión del programa.
6	Archivar informes	La comisión del programa archiva los informes para llevar un control adecuado del programa.

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

En el anexo 9 se incluye la representación gráfica de estas operaciones y la simbología respectiva.

3.7.5 Plan de acción

El diseño del buzón con la respectiva boleta ya se encuentran diseñados y listos para su implementación, por lo que se sugiere el siguiente plan de acción para agilizar la aplicación de la propuesta.

Cuadro 15

**Plan de acción para la implementación del programa de opiniones
y sugerencias dirigido al cliente interno de la municipalidad
de Sansare, departamento de El Progreso**

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Implementación del programa de opiniones y sugerencias dirigido al cliente interno	Conformación de la comisión encargada del programa.	Alcalde Municipal	Semana 3	Sin costo
	Adquisición del buzón.	Comisión del programa		Q 360.00
	Reproducción de 200 boletas.			Q 148.00
	Ubicación del buzón en un lugar accesible.			Sin costo
	Establecimiento y difusión del programa.	Alcalde Municipal y comisión del programa	Semana 4	Sin costo
	Recopilar las opiniones y sugerencias.	Comisión del programa	Semana 4 (jueves)	Sin costo
	Elaboración y presentación del informe al Alcalde Municipal.			Q 25.00
	Informar al Concejo el avance y comportamiento del programa.	Alcalde Municipal	Semana 4	Sin costo
	Archivar expediente.	Comisión del programa		Sin costo
Presupuesto total de implementación.....				Q 533.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.7.6 Inversión

La implementación de este programa requiere la adquisición de un buzón (Q360.00), la reproducción de 200 boletas (Q0.74 c/u) que se depositarán en el mismo y los materiales de oficina para elaborar el informe respectivo (fólders y ganchos, Q25.00 anuales). El costo total es de Q533.00.

3.7.7 Evaluación y control

Se llevará a cabo mediante la boleta diseñada para el programa (véase anexo 8) y los informes que realizará la comisión encargada del mismo.

3.8 Estrategia 4: motivación y reconocimiento al personal por medio de incentivos no monetarios

Para que el personal realice su trabajo adecuadamente, se identifique con la institución y sus acciones estén encaminadas a apoyar y servir al cliente externo con honestidad, es necesario estimularlo. De esa manera, el cliente interno brindará un servicio de calidad a los visitantes.

3.8.1 Definición

En el diagnóstico situacional al cliente interno, se determinó que la municipalidad no ha aplicado técnicas adecuadas para incentivar al personal a realizar su trabajo eficientemente, varios de ellos se encuentran desmotivados pues consideran que cuando su desempeño es alto, no reciben ningún mérito de parte de la institución que los motive a trabajar de esa manera; situación que afecta la relación de los colaboradores con ellos mismos y con el cliente externo.

El reconocimiento ejerce una función motivadora poderosa sobre el colaborador, ya que genera en él una sensación de autorrealización por la felicitación y admiración de parte de las autoridades municipales.

3.8.2 Objetivos

- Estimular al personal administrativo, a partir de la quinta semana de trabajo, para que su accionar esté encaminado a apoyar y servir a los clientes externos con honestidad.
- Implementar acciones en la institución desde la semana 5 de labores, que coadyuven a mejorar la convivencia entre compañeros de trabajo.

3.8.3 Grupo objetivo

Personal administrativo de la municipalidad.

3.8.4 Descripción

Al personal sí le gusta su trabajo y si está satisfecho con su desempeño, esto debe aprovecharse para incitarlo a atender de mejor manera al cliente externo. Para ello, se sugiere lo siguiente.

- Llevar a cabo las capacitaciones como se estableció en la estrategia 2, para transmitirle al personal conocimientos que puedan ser aplicados en su área o sección de trabajo; como se mencionó anteriormente, la formalización de la capacitación se tomará como un factor de motivación y desarrollo para el cliente interno.
- La participación e involucramiento del Alcalde en todas las actividades.
- Felicitar verbalmente (personalmente y en público), en las reuniones con el Alcalde, a los colaboradores que hayan tenido un desempeño satisfactorio en un periodo determinado (mensualmente).
- Reconocer al cliente interno (un trabajador al mes) como colaborador destacado a través de la entrega mensual de un pin, en las reuniones con el Alcalde, al trabajador que haya presentado opiniones o sugerencias importantes (véase estrategia 3) que coadyuven a mejorar la calidad del servicio. (Véase anexo 10) Este será electo por las autoridades municipales y la comisión encargada del programa.
- Galardonar al trabajador que haya tenido un adecuado desempeño en sus labores (al mes) nombrándolo “colaborador estrella” (a decisión de las autoridades municipales), brindándole un diploma (véase anexo 11) en la reunión con estos. Además se exhibirá en la presentación proyectada en la pantalla LCD (véase estrategia 5), la fotografía de la persona galardonada con el texto “colaborador estrella”.

- Recompensar al colaborador destacado y al colaborador estrella, haciéndoles entrega de dos pases (entradas) a cada uno con almuerzo incluido, al Parque Acuático Guastatoya para que puedan liberar la carga de trabajo y convivir amenamente con un acompañante. Esto ayudará a que cuando desempeñen sus labores, reflejen armonía en todo momento.

Es importante aclarar que dentro de la municipalidad, para motivar al personal, no se pueden promover ascensos de puestos debido a que estos ya se encuentran presupuestados y definidos; por lo tanto, para lograr la motivación de los colaboradores, se debe aplicar lo descrito anteriormente.

3.8.5 Plan de acción

Todos los aspectos considerados anteriormente para motivar y reconocer al personal, se encuentran descritos en el siguiente plan de acción (véase cuadro 16) con la finalidad que sean implementados dentro de la institución.

3.8.6 Inversión

Para implementar la estrategia es necesario adquirir 12 pines (Q33.00 c/u), 12 diplomas (Q5.00 c/u) y adquirir 48 pases o entradas con almuerzo incluido al Parque Acuático Guastatoya (dos pases por colaborador destacado y dos pases por colaborador estrella al mes) con valor de Q85.00 c/u. El costo total de implementación es de Q4,536.00.

3.8.7 Evaluación y control

Se realizará mediante la percepción de las autoridades municipales, en cuanto a actitudes y relaciones entre los colaboradores y el cliente externo.

Cuadro 16

Plan de acción para motivar y reconocer al personal a través de incentivos no monetarios en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Motivación y reconocimiento al personal por medio de incentivos no monetarios	Felicitación verbal al cliente interno por desempeño satisfactorio.	Alcalde Municipal	Semana 5	Sin costo
	Adquisición de 12 pines.	Alcalde y su secretaria		Q 396.00
	Adquisición de 12 diplomas.			Q 60.00
	Adquisición de 48 pases (entradas) con almuerzo incluido al Parque Acuático Guastatoya.	Encargado de Relaciones Públicas	Semana 6	Q4,080.00
	Reconocimiento mensual al colaborador destacado y al colaborador estrella. Entrega de pin, diploma y pases para el Parque Acuático Guastatoya.	Alcalde Municipal	Semana 8	Sin costo
	Exhibición de la fotografía del "colaborador estrella" en la presentación proyectada en pantalla LCD.	Diseñador contratado para realizar las presentaciones		Sin costo
Presupuesto total de implementación.....				Q4,536.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.9 Estrategia 5: mejoramiento de la evidencia física

Para mejorar la calidad del servicio, es fundamental que la municipalidad renueve o modifique los elementos tangibles de la evidencia física más significativos y que presentan deficiencia dentro de esta. Es importante señalar que el diseño eficaz de la misma es trascendental para influir en las expectativas y satisfacción del cliente externo.

3.9.1 Definición

En la investigación realizada se determinó que la municipalidad carece o presenta deficiencias en algunos elementos tangibles de la evidencia física (salas de espera, uniformes, gafetes, señalización, entre otras), lo cual repercute directamente en la calidad del servicio brindado.

Por lo anterior, es fundamental que la municipalidad implemente esta estrategia (que se detalla a continuación), para mejorar así aquellos elementos que son visibles a los clientes internos y externos y que influyen en la manera de prestar el servicio, esto debido a que frecuentemente los clientes dependen de la misma para evaluar el servicio antes de su visita, y medir su satisfacción durante y después del recibir el mismo.

3.9.2 Objetivos

- Implementar en la séptima semana de trabajo, ciertos componentes para que la estadía del cliente externo en la municipalidad sea placentera.
- Diferenciar, partir de la semana 8 de labores, al personal administrativo para que el cliente externo lo identifique como colaborador de la institución.

3.9.3 Grupo objetivo

Clientes internos (trabajadores administrativos) y externos de la municipalidad.

3.9.4 Descripción

Esta estrategia se basa en implementar los siguientes elementos, los cuales constituirán excelentes oportunidades de mejora en el servicio que presta dicha institución.

- Mejorar las salas de espera para que la permanencia del cliente externo en las instalaciones de la institución sea placentera y amena. Para ello, se propone lo contenido en la tabla 15, asimismo en el cuadro 17 se presenta el presupuesto respectivo para su aplicación.
- Brindarle a cada trabajador administrativo un gafete completo, es decir, con su portador y cinta, con su fotografía, nombre, número de cédula, área o sección de trabajo y puesto, para que el cliente externo se identifique

con él y sepa que el colaborador forma parte de la municipalidad. (Véase anexo 15)

Tabla 15
Elementos a implementar para mejorar las salas de espera
en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

1	Colocar tres baterías de sillas de espera para cuatro personas, una en el vestíbulo de la planta baja y dos en la sala de espera de la planta alta de las instalaciones. Se sugiere que estas sean cromadas con concha plástica y que cada silla esté numerada para seguir un orden. La numeración será del uno al cuatro en placas en PVC color blanco, con números en vinil de corte color celeste pegadas en la pared. (Véase anexo 12 y estrategia 6)
2	Colocar en el vestíbulo de la planta baja, enfrente de la bodega abierta, un dispensador de agua fría; una cafetera de 12 tazas; mueble para colocar dicha cafetera, paquete de galletas, vasos de duroport, azúcar, café y servilletas. Con esto se logrará que la espera sea más agradable.
3	Pantalla (en el vestíbulo de la planta baja debido a que es allí donde se concentra la mayoría de visitantes) LCD de 40" marca LG con rack (soporte para colocar la pantalla en la pared) y DVD de la misma marca (colocado en la oficina de receptoría y tesorería). En la pantalla se reflejarán videos culturales, presentaciones con información del Municipio, instrucciones a los clientes externos para que se dirijan al lugar adecuado a realizar su gestión, fotografía con el colaborador estrella. Estas se modificarán cada mes tomando en cuenta la frecuencia de visita del cliente externo.
4	Colocar en el área de receptoría y tesorería, los trifoliales en su respectiva base (véase anexo 13), uno con información general de la institución y el otro con información del Municipio, que ambos resalten la nueva imagen institucional (de apoyo, honestidad y servicio).

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

- Uniformar a los colaboradores administrativos sin excepción, y a las autoridades municipales, tomando en cuenta el clima del Municipio, el tipo de trabajo que realizan y el significado de los colores. Se deben mandar a hacer tres juegos de blusas y camisas de dos colores diferentes (blanco y amarillo claro) y dos estilos distintos (camiseras y tipo polo), con bordado doble; para las mujeres serán faldas y para los caballeros serán pantalones, ambos en color beige. El color blanco se utilizará para reflejar pureza, limpieza y seguridad; el amarillo claro para exteriorizar alegría, inteligencia y energía; y el beige para expresar neutralidad. En el cuadro 18 se detalla la información referente a este elemento.

Cuadro 17

Presupuesto para mejorar las salas de espera en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
03	Baterías de sillas de espera cromadas con concha plástica para cuatro personas	Q 1,175.00	Q 3,525.00
12	Placas en PVC color blanco con números (del 1 al 4) en vinil de corte color celeste. Serán tres de cada una	Q13.50	Q162.00
01	Dispensador de agua fría marca Premium	Q 1,500.00	Q 1,500.00
01	Cafetera de 12 tazas marca Black and Decker	Q 239.00	Q 239.00
01	Mueble de pino tratado con dos gavetas	Q 800.00	Q800.00
	Insumos de la refacción en la recepción (para un año) para clientes externos e internos	Q 3,000.00	Q 3,000.00
01	Pantalla LCD marca LG de 40"	Q 5,800.00	Q 5,800.00
01	DVD marca LG	Q 320.00	Q 320.00
01	Rack (soporte para colocar la pantalla en la pared)	Q 500.00	Q 500.00
12	Diseño de Presentaciones (mensuales) en Flash	Q 500.00	Q 6,000.00
500	Reproducciones de trifoliales en full color, tiro y retiro (250 de cada uno)	Q 2.75	Q 1,375.00
01	Porta trifoliar en acrílico transparente	Q 110.00	Q 110.00
TOTAL.....			Q 23,331.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

En el anexo 14 se muestran los planos indicando en qué área o lugar de las instalaciones se colocarán dichos elementos.

- Colocar al ingreso de la institución un directorio de las instalaciones de la municipalidad en un banner o pancarta con su respectivo portador o base, para que el cliente externo sepa en dónde se encuentra y a dónde debe dirigirse a realizar su gestión. (Véase anexo 16) Se sugiere que sea un banner debido a que esta brinda la facilidad, que al haber algún cambio en las instalaciones u oficinas, cambiar únicamente la manta; por lo que es más rápido actualizarlo y menos costoso.

Cuadro 18

Detalle y presupuesto del uniforme para el personal de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

	Descripción	Días	Color	Bordado	Canti- dad	Precio Unidad	Precio total
Damas	Blusa camisera manga corta	Lunes y miércoles	Blanco	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Apoyo"	13	Q 90.00	Q1,170.00
	Blusa camisera manga corta	Martes y jueves	Amarillo claro	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Honestidad"	13	Q 90.00	Q1,170.00
	Blusa tipo polo	Viernes	Blanco	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Servicio"	13	Q 48.00	Q624.00
	Falda de tela Sincatex	Todos	Beige	No	13	Q 75.00	Q975.00
Caballeros	Camisa manga corta	Lunes y miércoles	Blanco	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Apoyo"	14	Q 90.00	Q1,260.00
	Camisa manga corta	Martes y jueves	Amarillo claro	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Honestidad"	14	Q 90.00	Q1,260.00
	Camisa tipo polo	Viernes	Blanco	Escudo municipal lado derecho y manga izquierda "Servicio"	14	Q 48.00	Q672.00
	Pantalón de tela Sincatex	Todos	Beige	No	14	Q 120.00	Q1,680.00
TOTAL.....							Q 8,811.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

- Señalizar cada una de las áreas y secciones (Alcaldía Municipal, Despacho Municipal, Secretaría Municipal, Dirección Municipal de Planificación, Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, Juzgado de asuntos municipales, Recursos humanos, Oficina Municipal de la Mujer, Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento, relaciones públicas, sección técnica e informática, sección de compras y planillas, sección de almacén, tesorería y receptoría) dentro de la municipalidad con la finalidad que los visitantes sepan en dónde se encuentran y a dónde dirigirse o ingresar a realizar su gestión.

- Exponer (en una placa) el organigrama por funciones en la recepción de las instalaciones, enfrente de la bodega abierta en la parte de arriba, para que este cubra los insumos almacenados en la misma y para que el mismo sea visible tanto para clientes internos, como para clientes externos. (Véase anexo 17) En el siguiente cuadro se presenta la información referente a este elemento de la evidencia física.

Cuadro 19
Características y presupuesto para la señalización
de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
14	Placas lisas, un frente en PVC de 3 mm. Rotuladas con vinil impreso tipo calcomanía. El rotulado indica el área o sección.	Q 33.00	Q 462.00
01	Placa lisa del organigrama por funciones, un frente en acrílico de 3 mm. rotulado con vinil de corte.	Q 348.00	Q 348.00
TOTAL.....			Q 810.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.9.5 Plan de acción

Los elementos de la evidencia física descritos anteriormente ya se encuentran diseñados y cotizados listos para su implementación, reproducción o compra. En el cuadro 20 se detallan las actividades a realizara para ejecutar la estrategia.

3.9.6 Inversión

La implementación de la estrategia tiene un costo total de Q 33,684.00

3.9.7 Evaluación y control

Es de vital importancia que en la municipalidad se realicen monitoreos periódicamente referente a los elementos tangibles de la evidencia física propuestos, a fin de actualizarlos y verificar que los colaboradores los utilicen adecuadamente.

Cuadro 20

Plan de acción para el mejoramiento de la evidencia física de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Mejoramiento de la evidencia física	Adquisición de los elementos para mejorar las salas de espera.	Director de la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal con consentimiento del Alcalde	Semana 6	Q 23,331.00
	Colocación de cada uno de los elementos en el lugar respectivo.	Conserje y encargado de relaciones públicas	Semana 7	Sin costo
	Adquisición de uniformes.	Alcalde Municipal y su secretaria		Q 8,811.00
	Adquisición de 27 gafetes.			Q 432.00
	Adquisición del banner con su respectiva base con el directorio de la municipalidad.			Q 300.00
	Adquisición del organigrama y las placas para señalar las áreas y secciones dentro de la institución.			Q 810.00
	Entrega de uniformes y gafetes al personal.		Encargado de relaciones públicas	Semana 8
	Colocación del banner en la entrada a las instalaciones.	Sin costo		
	Colocación de las placas o señales en el lugar respectivo.	Sin costo		
Presupuesto total de implementación.....				Q 33,684.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.10 Estrategia 6: manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado

Para mejorar la calidad del servicio y generar una imagen favorable para la institución, es necesario que los clientes internos respeten el orden en que van llegando los clientes externos y el orden en que los van atendiendo. Con ello, se generará un ambiente apropiado y la espera dentro de las instalaciones será más amena y tolerable para los visitantes.

3.10.1 Definición

En el diagnóstico se determinó que a los clientes externos les toca esperar un tiempo considerable para ser atendidos, y que en ocasiones los colaboradores municipales no respetan el orden en que van llegando y van atendiendo a ciertos clientes externos.

Para el cliente externo, la espera no es algo que tolere con agrado, por ello, busca en la municipalidad un servicio rápido, eficiente y sin o con cortas esperas. Si reciben de parte de la institución un servicio con estas características, ellos se retirarán de las instalaciones satisfechos y sentirán que sus expectativas fueron superadas.

3.10.2 Objetivos

- Lograr, a partir de la novena semana de trabajo, que el cliente externo considere que su permanencia dentro de las instalaciones es agradable.
- Mejorar el ambiente dentro de la municipalidad desde la semana 9 de labores.

3.10.3 Grupo objetivo

Clientes internos (trabajadores administrativos) y externos de la municipalidad.

3.10.4 Descripción

Para manejar las filas de espera en la municipalidad y generar un ambiente apropiado y agradable, es necesario implementar lo que a continuación se detalla.

- Utilizar la lógica operacional para reducir la espera: esta táctica se implementará en tesorería y receptoría debido a que la mayoría de clientes externos visita la institución para realizar pagos y es allí donde se concentra gran porcentaje de visitantes. Para lograrlo, se debe aplicar el sistema de espera de una sola fila, en donde se asegura que la regla de

atender primero a quien llega primero se hace efectiva en todos los casos. Se realizará en la recepción cuando la espera la efectúa el cliente externo de pie, y deben colocarse calcomanías de vinil adhesivo con tinta ultra violeta -UV- (de larga duración y resistentes) en el piso (tomando en cuenta que el espacio disponible en recepción es reducido), para que los clientes externos sepan en dónde deben realizar la espera y para mantener un orden en la fila y por ende, en la recepción. (Véase anexo 18)

- Cuando la afluencia de personas es menor, y la espera la realizan sentados, la receptora y tesorera les deberá indicar que quien ocupe la silla marcada con el número uno será quien pasará primero, y que quien ocupe la silla con el número dos se le atenderá después, y así sucesivamente.
- En las otras áreas o secciones de la municipalidad, de igual manera, debe respetarse el orden en que llega y se atiende al cliente externo, con la diferencia que no habrá fila única de pie sino estarán sentados en las sillas de sala de espera. Lo anterior ayudará a reducir el promedio de tiempo general que los clientes externos gastan en esperar.
- Hacer que la espera sea amena, o al menos tolerable: aun cuando los clientes externos tienen que esperar para ser atendidos, pueden estar más o menos satisfechos dependiendo del modo en que la municipalidad maneje la espera. Por ello, es necesario implementar los elementos para mejorar las salas de espera descritos en la estrategia 5. Con ello, se logrará que el cliente externo esté entretenido y cómodo durante su espera, viendo videos, leyendo los trifoliales o degustando de una refacción. Esto repercute directamente en el ambiente de la municipalidad, si los clientes externos están cómodos, reflejarán este estado durante su permanencia en las instalaciones municipales.

3.10.5 Plan de acción

Para manejar eficientemente las filas de espera y que el cliente externo sienta amena o tolerable la espera, se sugiere que la municipalidad implemente el siguiente plan de acción.

Cuadro 21

Plan de acción para el manejo de filas y generación de un ambiente apropiado en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Manejo de filas y generación de un ambiente apropiado	Explicación de la dinámica del sistema de espera de una sola fila (de pie y sentados) a la receptora y tesorera.	Alcalde Municipal	Semana 8	Sin costo
	Adquisición de 14 calcomanías para ordenar y respetar la fila de espera (círculos con líneas y flechas).	Alcalde Municipal y su secretaria		Q 483.00
	Explicación de la dinámica de sistema de una sola fila (sentados) al personal administrativo.	Alcalde Municipal		Sin costo
	Colocación en recepción de las 14 calcomanías para ordenar y respetar la fila de espera.	Encargado de relaciones públicas	Semana 9	Sin costo
Presupuesto total de implementación.....				Q 483.00

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.10.6 Inversión

Para implementar esta estrategia es necesario adquirir 14 calcomanías de vinil adhesivo con tinta ultra violeta -UV- (de larga duración y resistentes) para colocarlas en el piso y cumplir con los objetivos de la misma, el costo de estas es de Q34.50 c/u.

3.10.7 Evaluación y control

Se realizará a través de la boleta de quejas, sugerencias y calificación del servicio, en donde el cliente externo manifestará su experiencia durante su permanencia dentro de las instalaciones. Por otra parte, la receptora y tesorera llevará control (en el sistema) del número de personas atendidas diariamente.

3.11 Estrategia 7: redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible

Los procesos dentro de la municipalidad son sumamente importantes debido a que mediante ellos se determina la secuencia y orden de cada una de las actividades y de ellos depende, en gran porcentaje, la rapidez y calidad del servicio.

3.11.1 Definición

Como se mencionó en el capítulo II, la institución cuenta con dos software (SICOIN GL y Software Integral de Gestión Municipal) y cada uno de los trabajadores administrativos, dispone de una computadora (con acceso a internet) para realizar su trabajo. Sin embargo, estas máquinas y el acceso a internet desvían (en varias ocasiones) la atención del personal, pues como externaron ciertos vecinos, los trabajadores están distraídos a la hora de atenderlos.

Asimismo, se determinó que la manera de operar de la municipalidad es lenta, para atender a los visitantes y para resolver cualquier inconveniente que se haya presentado. Esta situación afecta directamente a la imagen institucional, a la motivación de los clientes externos y a la recaudación de impuestos.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario revisar los programas de computación o software existentes para modificar ciertos procesos (los que generen mayor problema o los que conlleven mayor tiempo) y controlar el trabajo del personal, que coadyuven a reducir el tiempo para procesar solicitudes, gestiones, papelería, entre otras; y a no desviar la atención de los trabajadores. De igual manera, es fundamental el resguardo de la información. Por tal motivo, se propone lo detallado a continuación.

3.11.2 Objetivos

- Modernizar, a partir de la novena semana de trabajo, los procesos actuales.
- Facilitar el trabajo, desde la semana 9 de labores, a todos los colaboradores administrativos.

3.11.3 Grupo objetivo

Personal administrativo de la municipalidad.

3.11.4 Descripción

Para implementar la estrategia, es necesario realizar las actividades detalladas a continuación.

- Contactar a la empresa que realizó e instaló uno de los software actuales (Software Integral de Gestión Municipal) para que inspeccione (inicialmente) el proceso de recepción de papelería debido a que este es el primero de todos y el más importante; si se modifica este, puede darle un giro total al proceso de solicitudes, haciéndolo más rápido. Deberá realizar las modificaciones pertinentes al código fuente del software para agilizar los procesos, específicamente el primero de ellos. Cabe mencionar que el contrato que se realizó con dicha empresa, contempla que se podrán realizar cambios al software y explicación de los mismos a los interesados, con un costo por cada uno de estos de Q1,500.00.
- Se sugiere que las modificaciones al sistema no sean complejas para que el personal lo utilice eficientemente; asimismo, deberán explicar los cambios al personal y basarse en la descentralización del trabajo por cada una de las áreas de la municipalidad. De esta manera, cada trabajador tendrá bien especificado y delimitado su trabajo y lo realizará adecuadamente.

- Adquirir un servidor marca Hewlett Packard de categoría Proliant ML, modelo ML150 G6 E5504 HP SAS/SATA, Intel Xeon Quad Core E5504-2.0GHz, 2 GB Ram SAS/SATA RAID; y un monitor de 17” de la misma marca para el resguardo confiable de la información y control de todo el sistema y el trabajo municipal.
- Conectar todas las máquinas por medio de una red local al servidor para que este les provea internet y regule los accesos al mismo, evitando con esto la distracción de los trabajadores al navegar en páginas improductivas a sus responsabilidades y atributos.

En el cuadro 22 se muestra el detalle de los materiales necesarios para implementar la estrategia, así como el costo de los mismos.

Cuadro 22
Presupuesto para la adquisición del servidor y conexión a la red local en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total
01	Servidor Hewlett Packard de categoría Proliant ML, modelo ML150 G6 E5504 HP SAS/SATA, Intel Xeon Quad Core E5504-2.0GHz, 2 GB Ram SAS/SATA RAID	Q12,150.00	Q12,150.00
01	Monitor Hewlett Packard de 17”	Q 1,250.00	Q 1,250.00
810	Metros de cable de red	Q 4.35	Q 3,523.50
54	Conectores RJ45 (cabezas para conexión)	Q 1.88	Q 101.52
TOTAL.....			Q 17,025.02

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.11.5 Plan de acción

Los aspectos considerados anteriormente para agilizar el servicio, se encuentran descritos en el siguiente plan de acción (véase cuadro 23) con la finalidad que sean implementados dentro de la institución.

3.11.6 Inversión

El costo total de implementación de esta estrategia asciende a Q18,525.02.

3.11.7 Evaluación y control

El encargado de informática deberá, a través del servidor, evaluar el tiempo en que están siendo procesadas las solicitudes o trámites ya que todas las gestiones deben ingresarse al sistema.

Cuadro 23

Plan de acción para la redefinición de procesos y agilizar el servicio a través de la tecnología disponible en la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible	Contactar a la empresa que realizó e instaló el Software de Gestión Integral Municipal y concertar cita.	Alcalde Municipal	Semana 8	Sin costo
	Inspeccionar el software y realizar cambios correspondientes.	Empresa encargada	Semana 9	Q 1,500.00
	Explicar los cambios del software al personal.			Sin costo
	Adquirir el servidor y el monitor.	Alcalde Municipal y encargado de informática	Semana 9	Q13,400.00
	Conectar las 27 máquinas a la red local y al servidor.	Encargado de informática	Semana 9	Q3,625.02
Presupuesto total de implementación.....				Q 18,525.02

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.12 Estrategia 8: implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo

Para que la municipalidad comprenda lo que el cliente externo espera del servicio (expectativas), y conocer si el servicio fue o no de su agrado, es necesario implementar un programa en donde externe a la institución sus necesidades o reclamos y califique el servicio recibido; es trascendental que la municipalidad le de seguimiento a las distintas calificaciones y resuelva eficientemente dichas necesidades o reclamos.

3.12.1 Definición

En el diagnóstico situacional se determinó que la institución no posee un buzón de quejas y sugerencias que le permita al cliente externo comentar acerca de su experiencia al requerir los servicios de la municipalidad o informar acerca de sus necesidades o reclamos. Asimismo, se determinó que gran porcentaje de clientes externos ha tenido algún inconveniente con el servicio prestado por la municipalidad y que este se ha resuelto de manera lenta.

Por lo expuesto anteriormente, se presentaron en la guía de servicio al cliente las estrategias de recuperación de servicio, se enseñó al personal lo que debe hacer para recuperar el servicio cuando ocurre una falla al prestarlo. Sin embargo, por ser el trabajo de la municipalidad institucionalmente único, es especial el caso; debido a que la recuperación no se da porque el cliente externo pueda optar por acudir o solicitar los servicios de la competencia, sino por satisfacerlo y mantenerlo motivado a que pague sus servicios, impuestos y arbitrios a tiempo.

Asimismo, es de vital importancia que la municipalidad implemente esta estrategia ya que gran porcentaje de vecinos prefiere este medio para informar sus necesidades o quejas. De igual manera, al resolver de manera eficiente las quejas, conociendo cómo se siente el cliente externo luego de haber solicitado algún servicio y mejorándolo, se tendrá un fuerte impacto sobre la satisfacción y motivación de estos para acudir a la institución en el momento necesario.

A través del programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo, la municipalidad podrá conocer, recolectar y documentar las reclamaciones, sugerencias y calificaciones de estos, y después aprovechar dicha información con el propósito de identificar a los clientes insatisfechos, de corregir problemas y de conocer las áreas donde el servicio falla con frecuencia.

3.12.2 Objetivos

- Comprender, a partir de la semana 10 de trabajo, las expectativas y percepciones del cliente externo referente al servicio.
- Conocer las expectativas de los clientes externos para que los colaboradores administrativos se esfuercen en satisfacerlas o superarlas.
- Determinar, desde la décima semana de labores, la mejora continua en la atención que todo el personal administrativo brinda al cliente externo.

3.12.3 Grupo objetivo

Personal administrativo y clientes externos de la municipalidad.

3.12.4 Descripción

Es importante señalar que esta estrategia además de los grandes beneficios que brinda a la institución, su costo de aplicación es bastante bajo; para aplicarla se propone lo detallado a continuación.

- Implementar la estrategia a través del buzón de quejas, sugerencias y calificación del servicio (véase anexo 19), al igual que el buzón de opiniones y sugerencias del cliente interno en la estrategia 3, en la parte exterior de este se colocarán las boletas y un lapicero para que el cliente externo realice el aporte. Contendrá una cerradura y las llaves las tendrá el responsable de abrir el mismo. Las boletas contendrán el objetivo que se pretende alcanzar con su utilización y las instrucciones respectivas, espacios para que el cliente externo realice el aporte si tiene alguna opinión o reclamo, o para que manifieste su experiencia con el servicio recibido; con ello se pretende darles el debido seguimiento para mejorar así, la calidad del servicio (véase anexo 20).

- Que la comisión encargada del programa de opiniones, sugerencias del cliente interno (estrategia 3), también se encargue de este programa para contribuir a que su aplicación sea efectiva, pues ellos conocerán el sentir del personal y del cliente externo. La comisión será responsable de colocar el buzón en un lugar estratégico (vestíbulo de la planta baja o recepción), para que el cliente externo visualice y pueda depositar, en un lugar accesible, su sugerencia por escrito utilizando las boletas mencionadas anteriormente.
- Difundir al personal administrativo la información respecto al programa en las reuniones con el Alcalde, en donde se deberá resaltar los objetivos y beneficios del mismo; asimismo se les debe presentar el diagrama (véase anexo 21) para que conozcan la dinámica de dicho programa y recalcar que la objetividad en este es trascendental. De igual forma se les debe explicar que cada uno de ellos, luego de haber atendido al cliente externo, debe estimularlo a que tome una boleta para llenarla y depositarla en el buzón respectivo e indicarle que estas se encuentran en la recepción.
- Abrir el buzón cada semana (viernes) en busca de las calificaciones, quejas y sugerencias que contenga, con el objeto de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación, pues se debe tener en cuenta que dar una pronta atención y solución a dichas quejas y sugerencias recibidas, incrementa el interés del sistema por parte del cliente externo.
- Analizar las boletas y realizar (cada viernes) de manera objetiva, el informe para luego entregárselo al Alcalde, será él el encargado de velar y delegar funciones para darle seguimiento al aporte realizado por los clientes externos. Posteriormente, deberá archivar los expedientes.

- El Alcalde deberá explicarle al encargado de informática cada informe que presenta la comisión del programa para que este elabore una base de datos que contenga las calificaciones, los números y los tipos de reclamos y sugerencias; asimismo, que contenga un control de aquellos inconvenientes que ya fueron resueltos, esto, para llevar un control y poder trabajar y eliminar aquellas presentadas frecuentemente, esta base de datos deberá actualizarse y presentarse al Alcalde cada 15 días. Asimismo, deberá el Alcalde informar al Concejo Municipal (semanalmente) el avance y comportamiento del programa.
- Informar a través del trifoliar (véase anexo 13) la existencia de este programa e incentivar a las personas a que hagan uso del mismo.

3.12.4.1 Presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo

Para que el cliente externo califique el servicio y presente sus quejas y sugerencias y para que la comisión encargada y el personal desarrollen este programa a cabalidad, deben cumplir con lo que se presenta en la tabla 16.

3.12.5 Plan de acción

El diseño del buzón con la respectiva boleta ya se encuentran diseñados y listos para su implementación, por lo que se sugiere lo detallado en el cuadro 24, para agilizar la aplicación de la propuesta.

Tabla 16

Descripción por operación para la presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Procedimiento: presentación de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo.		
No.	Operación	Descripción
1	Atender al cliente externo y motivarlo a externar su sentir	-El colaborador administrativo atiende en las instalaciones a los visitantes. Posteriormente, estimula al cliente externo a que tome una boleta, la llene y la deposite en el buzón respectivo.
2	Emitir queja, sugerencia y calificación del servicio	-El cliente externo toma la boleta, la llena y la deposita en el buzón correspondiente.
3	Abrir el buzón, consolidar y analizar quejas	-La comisión encargada del programa abre el buzón los viernes, consolida y analiza las quejas, sugerencias y calificación del servicio recibidas.
4	Elaborar informe y presentarlo al Alcalde Municipal	-La comisión encargada del programa elabora un informe los viernes, con datos sobresalientes, y se lo presenta al Alcalde para su análisis.
5	Delegar funciones, dar seguimiento y explicar contenido	-El Alcalde delega funciones a todo el equipo de trabajo para darle seguimiento a las quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo. Seguidamente, explica el contenido del informe al encargado de informática para la realización de la base de datos.
6	Realizar base de datos y remitirla	-El encargado de informática elabora la base de datos y la remite al Alcalde.
7	Informa el avance del programa y remite base de datos	-El Alcalde, en las reuniones con el Concejo (cada semana), informa a este acerca del avance y comportamiento del programa y remite la base de datos a la comisión encargada del programa.
8	Actualizar base de datos y archivar expedientes	-El encargado de informática actualiza, cada 15 días, la base de datos. -La comisión encargada del programa archiva los expedientes.

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

En el anexo 21 se incluye la representación gráfica de estas operaciones y la simbología respectiva.

Cuadro 24

Plan de acción para la implementación del programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Implementación del programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo	Conformación de la comisión encargada del programa.	Alcalde Municipal	Semana 10	Sin costo
	Adquisición del buzón.	Comisión del programa		Q 360.00
	Reproducción de 500 boletas.			Q 350.00
	Ubicación del buzón en un lugar accesible.			Sin costo
	Establecimiento, difusión y explicación del programa.	Alcalde Municipal y comisión del programa	Semana 10	Sin costo
	Recopilar las quejas, sugerencias y calificaciones del servicio.	Comisión del programa	Semana 10 (viernes)	Sin costo
	Elaboración y presentación del informe al Alcalde Municipal.			Q 25.00
	Explicación del informe al encargado de informática.	Alcalde Municipal	Semana 11	Sin costo
	Realización de la base de datos para el programa.	Encargado de informática	Semana 11	
	Informar al Concejo el avance y comportamiento del programa.	Alcalde Municipal	Semana 12	
	Archivar expediente.	Comisión del programa	Semana 12	
	Actualización de la base de datos y entrega al Alcalde Municipal.	Encargado de informática	Semana 13	
	Presupuesto total de implementación.....			

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.12.6 Inversión

El costo total de implementación de esta estrategia es Q 735.00.

3.12.7 Evaluación y control

Se realizará a través de la boleta diseñada para el programa (véase anexo20) y el informe que elaborará la comisión encargada del mismo.

3.13 Estrategia 9: diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio)

Para que la municipalidad dé a conocer la nueva forma de operar y motive a los clientes externos a que visiten la institución, es necesario invertir en ciertos medios de comunicación para transmitir la información deseada y mantener informados a los habitantes del Municipio.

3.13.1 Definición

En la investigación realizada se determinó que gran porcentaje de los clientes externos no se entera de las obras y actividades que realiza la institución; asimismo, se constató que la mayoría de ellos no conocen los servicios que ofrece la misma; los que sí conocen dichos servicios, se enteran de estos a través de la televisión por cable.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que la institución invierta ejecutando la campaña publicitaria que se detalla en esta estrategia, debido a que de esa manera se estará realizando la promesa que la municipalidad es una institución de apoyo, honestidad y servicio; al momento que los clientes externos visiten la municipalidad, lo confirmarán y de esta forma se estará cumpliendo con dicha promesa, igualando o superando así, sus expectativas.

De igual manera, es necesario hacer uso de distintos medios de apoyo para comunicar a los clientes externos la nueva forma de operar.

3.13.2 Objetivo

- Comunicar a los clientes externos, durante el mes de duración de la campaña, la nueva forma de operar de la municipalidad para generar el cambio de imagen institucional.

3.13.3 Descripción

Es importante mencionar que actualmente la municipalidad pauta en la televisión por cable por medio del canal 2 (Sare Visión) a través de un spot de 30 segundos, dos veces al día (los jueves, sábados y domingos), durante el noticiero local a las 19:00 horas; por lo que se deberá agregar al spot la nueva forma de operar y atender al cliente externo (véase tabla 17), enfatizando en que la municipalidad es una institución de apoyo, honestidad y servicio.

A continuación se detalla la campaña publicitaria.

3.13.3.1 Brief

a. Descripción de la dependencia y servicio

La municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso, se dedica a prestar servicios de índole comunal. Actualmente dicha dependencia presta los siguientes servicios:

- Refuerzos en la educación, salud y vivienda;
- agua potable;
- alcantarillado sanitario;
- alumbrado público;
- pavimentación y mantenimiento de las vías públicas urbanas;
- juzgado;
- construcción y mantenimiento de caminos de acceso a aldeas, caseríos, colonias y fincas;
- recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos;
- actividades culturales;
- regulación del transporte de pasajeros;
- inscripción de Concejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- y juntas escolares;

- ayuda a madres solteras;
- autorización de licencias de construcción de obras públicas y privadas;
- promoción y gestión ambiental de los recursos naturales;
- administración de la biblioteca, cementerio, mercado (arrendamiento de locales comerciales) y rastros;
- limpieza y ornato.

Todos estos, son ejecutados en condiciones legalmente establecidas por el Código Municipal (Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala). El edificio municipal, cuenta con infraestructura adecuada para ofrecer sus servicios, actualmente se ubica frente al parque central del Municipio. La institución cuenta con personal administrativo y de campo para la realización de actividades que competen a este contexto; siendo la finalidad brindar desarrollo al Municipio y sus habitantes.

b. Problema / oportunidad

La municipalidad desea impulsar una campaña de divulgación que dé a conocer la nueva forma de operar y de atender a los visitantes.

c. Carácter y personalidad de la entidad

Los servicios que presta son de carácter municipal.

d. Grupo objetivo

El grupo objetivo es el 80% de la población residente en el municipio de Sansare.

e. Tamaño del mercado

Está comprendido por un 100% del total del grupo objetivo que se espera cubrir luego del lanzamiento de dicha campaña.

f. Condicionamiento de medios y presupuesto

Se utilizará una adecuada selección de medios de comunicación para alcanzar a la mayoría del mercado objetivo, el presupuesto designado para la campaña de divulgación es de Q5,000.00, debido a la preferencia del grupo objetivo para recibir información, se necesita incluir medios de apoyo en la campaña. La duración de la misma será de un mes (abril del año 2012).

g. Situación actual del mercado

La divulgación de la nueva forma de operar y de atender a los visitantes de parte de la municipalidad tiene un concepto distinto y representa un reto, el cual consiste en proyectar una imagen de APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO, ante los diferentes públicos. Para lo cual la campaña de divulgación utilizará medios llamativos para este tipo de mercado.

3.13.3.2 Campaña publicitaria

a. Definición del servicio

La municipalidad de Sansare brinda servicios enfocados al desarrollo municipal. Estos van desde el cobro de impuestos y arbitrios municipales, hasta la ayuda a madres solteras. La institución atiende de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17:00 horas.

b. Definición del grupo objetivo

- Definición geográfica: el grupo objetivo se ubica dentro del municipio de Sansare.
- Definición demográfica: el grupo objetivo está compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años pertenecientes a cualquier clase social.
- Definición psicográfica: el grupo objetivo está compuesto por personas que gustan ser atendidas, rápida, personalizada y adecuadamente. Cabe destacar que el trabajo de la municipalidad es institucionalmente único, es

decir, no tiene competencia; por tal motivo, las personas independientemente de sus gustos no tienen otra opción para adquirir este tipo de servicios.

- Definición conductual: el grupo objetivo está compuesto por personas responsables, con hábitos de pagar los servicios municipales.
- Hábitos de medios: el grupo objetivo está expuesto a publicidad impresa y exterior.
- Hábitos de compra/uso del producto/servicios: un alto porcentaje del grupo objetivo visita la institución mensualmente para realizar distintas gestiones, principalmente pagos.

3.13.3.3 Estrategia publicitaria

a. Objetivos de mercadeo

- Incrementar 10% la recaudación de impuestos por parte de la municipalidad, en el mes de duración de la campaña.

b. Objetivo publicitario

- Divulgar la nueva forma de operar y de atender a los visitantes de la municipalidad, dándola a conocer como una institución de APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO.

c. Espiral publicitaria

La publicidad se encuentra en la etapa competitiva, debido a que los clientes externos reconocen la necesidad y utilidad de los servicios que ofrece la municipalidad, por lo tanto, es necesario persuadirlos para que visiten la institución y proyectarles una imagen de APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO.

d. Estrategia

Imagen de marca

La municipalidad ofrece sus servicios bajo una identidad fuerte y memorable de la institución.

e. Técnica

- Técnica publicitaria: la técnica publicitaria a utilizar será de una manera amigable, cordial y descriptiva.
- Técnica de medios: se utilizará publicidad en televisión por cable, afiches y volantes.

f. Concepto publicitario

Se divulgará la nueva forma de operar y de atender a los visitantes de la municipalidad a través de spot de televisión por cable, afiches y volantes con información para todas las personas del grupo objetivo, bajo la estrategia de imagen de marca.

- Niveles de aprobación: a continuación se presentan las piezas creativas respectivas.

Figura 6
Diseño de afiche

<p>Cliente: municipalidad de Sansare Campaña: APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO</p>	<p>Medio: impreso Tamaño: 18" x 24" Observaciones: full color</p>
--	---



APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO

La municipalidad de Sansare está cambiando por usted...

- **APOYO:** personal dispuesto a ayudar a la población.
- **HONESTIDAD:** virtud que los colaboradores externarán en cualquier momento.
- **SERVICIO:** personal destinado a cuidar los intereses de los vecinos.

¡Visítenos!

www.munisansare.gob.gt

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

Figura 7
Diseño de volante

Cliente: municipalidad de Sansare
Campaña: APOYO, HONESTIDAD
y SERVICIO

Medio: impreso
Tamaño: media carta (5.5" x 8.5")
Observaciones: full color

The flyer features a blue header with the text "APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO" and the municipal coat of arms. The main content includes a large photo of a woman at a computer and another woman standing by, with two smaller inset photos showing office workers. The text promotes the municipality's commitment to support, honesty, and service, listing benefits like a highly trained staff and comfortable waiting areas. It concludes with the slogan "¡Visítenos!" and the website "www.munisansare.gob.gt".

APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO

La municipalidad de Sansare está cambiando por usted...

- **APOYO:** personal dispuesto a ayudar a la población.
- **HONESTIDAD:** virtud que los colaboradores externarán en cualquier momento.
- **SERVICIO:** personal destinado a cuidar los intereses de los vecinos.

La municipalidad cuenta con:

- Personal altamente capacitado.
- Salas de espera cómodas.
- Ambiente agradable.

¡Visítenos!

www.munisansare.gob.gt

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

Tabla 17
Guión
Spot de televisión

Cliente: municipalidad de Sansare Campaña: APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO	Medio: televisión Duración: 30 segundos Observaciones: agregar al spot actual
--	--

SFX 5"	Melodía folklórica guatemalteca. Entra, sube y queda de fondo.
Locutor 1 (voz institucional) 3"	¡La municipalidad de Sansare está cambiando por usted!
Locutor 2 (mujer) 10"	Cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> • personal altamente capacitado, • salas de espera cómodas, • ambiente agradable, • recurso humano destinado a apoyar y servir a la población con honestidad.
Locutor 1 (voz institucional) 2"	¡Visítenos! Estamos ubicados frente al parque municipal.
Locutor 2 (mujer) 5"	Municipalidad de Sansare Apoyo, honestidad y servicio.
Locutor 1 (voz institucional) 3"	www.munisansare.gob.gt
SFX 2"	Melodía folklórica guatemalteca. Sube y desvanece.

Fuente: elaboración propia, agosto del 2011.

3.13.3.4 Plan de medios

a. Objetivo de medios

- Alcanzar el 60% del grupo objetivo durante las dos primeras semanas de duración de la campaña.

b. Alcance y frecuencia

- Alcanzar el 60% del grupo objetivo, con un promedio de dos impactos por persona al día.

c. Razonamiento de medios (medios de apoyo)

- Televisión: medio que permite demostrar el funcionamiento del servicio y llegar a grandes auditorios.
- Afiches: son mensajeros de la comunicación visual urbana, tiene la propiedad de comunicar de un modo muy claro y directo una idea central o un mensaje único.
- Volantes: son utilizados para dar a conocer algo, es un medio al que recurren instituciones, comerciantes y prestadores de servicios, entre otros. Son utilizados con mucha frecuencia debido a que proveen buenos resultados y producirlos cuesta poco.

d. Duración de la campaña

La campaña tendrá una duración de un mes (abril del 2012).

e. Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto específico a cada medio publicitario.

- Afiche
Medio: impreso
Cliente: municipalidad de Sansare
Medidas: 18" x 24"
Cantidad: 200
Material: opalina 220 gramos
Campaña: APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO

Cuadro 25

Presupuesto de impresión del afiche

No.	Actividad	Costo unitario	Costo total
1	Impresión de 300 afiches full color en papel opalina de 18" x 24".	Q7.00	Q2,100.00

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

Volante
Medio: impreso
Cliente: municipalidad de Sansare
Medidas: media carta
Cantidad: 1000
Material: papel bond 60 gramos
Campaña: APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO

Cuadro 26

Presupuesto de impresión del volante

No.	Actividad	Costo unitario	Costo total
1	Impresión de 1000 volantes media carta, full color en papel bond 60 gramos.	Q1.29	Q1,290.00

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

f. Calendario

La campaña tendrá una duración de un mes (abril del 2012).

- Afiche: el diseño del afiche será el mismo para el mes de duración de la campaña, estos serán colocados en el exterior (paredes) de instituciones municipales o públicas como: estadio y salón municipal, escuelas e institutos, centro y puestos de salud, mercado, Casa de la cultura, colonia Fuente de Vida y campos de futbol. Se colocarán 75 afiches cada semana en el casco urbano y rural del Municipio.

- Volante: serán distribuidos en actividades socioculturales y deportivas que se realicen en el Municipio, principalmente en fines de semana. Cada semana se distribuirán 250.

g. Inversión total

El monto total de la inversión, tomando los rubros correspondientes a cada medio publicitario sugerido, es de Q3,390.00 desglosado de manera detallada en el cuadro siguiente. Se ha presentado de esta forma para que al momento de tomarse la decisión sobre los medios a utilizar se tenga el presupuesto individual para una mejor apreciación.

Cuadro 27

Total de inversión publicitaria

No.	Medio	Total
1	Afiches	Q2,100.00
2	Volantes	Q1,290.00
TOTAL.....		Q3,390.00

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

h. Evaluación y control de los resultados

El seguimiento de la campaña se realizará una vez por semana, por el encargado de relaciones públicas. Del mismo modo, al finalizar la campaña se llevará a cabo pruebas indirectas a través de entrevistas a los visitantes en donde el colaborador asignado les pregunte acerca del anuncio o medio por el cual se enteraron de la nueva forma de operar de la municipalidad. Asimismo, se tomará en cuenta los reportes de la asistencia de personas a la municipalidad.

3.13.4 Plan de acción

En el cuadro 28 se presenta el plan de acción para la implementación de la campaña.

3.13.5 Evaluación y control

La manera en que se evaluará y controlará esta estrategia se detalla en la campaña publicitaria.

Cuadro 28

**Plan de acción para la implementación de la campaña publicitaria
de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso**

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio).	Impresión de 300 afiches full color en papel opalina de 18" x 24".	Encargado de relaciones públicas	Semana 10	Q 2,100.00
	Impresión de 1000 volantes media carta, full color en papel bond 60 gramos.			Q 1,290.00
	Colocación de afiches en el exterior de instituciones municipales (casco urbano y rural).	Encargado de relaciones públicas y director de la Oficina de Servicios Públicos y Mantenimiento	Semana 11, 12, 13 y 14	Sin costo
	Repartición de volantes en el casco urbano en actividades socioculturales y deportivas.			
Presupuesto total de implementación.....				Q 3,390.00

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

3.14 Programación de las estrategias

Como se mencionó anteriormente, algunas etapas y estrategias se desarrollarán simultáneamente, debido a que se involucrará a personal de distintas áreas; iniciará la tercera semana de enero del 2012. En el siguiente cuadro se detalla la calendarización de cada estrategia propuesta en donde la primera semana será del 22 al 28 de enero.

Cuadro 29

Calendarización de cada una de las estrategias propuestas para la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Etapa	Fase	Actividad o estrategia	Semanas													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1	Presentación, análisis y aprobación de la propuesta	■													
2	2	Organización de equipos de trabajo	■													
3	3	Guía de servicio al cliente	■	■												
	4	Capacitación al cliente interno	■	■	■											
	5	Programa de opiniones dirigido al cliente interno			■	■										
	6	Motivación y reconocimiento					■	■	■	■						
4	7	Evidencia física						■	■	■						
	8	Manejo de filas							■	■						
	9	Redefinición de procesos							■	■						
5	10	Programa de quejas dirigido al cliente externo									■	■	■	■		
	11	Campaña Publicitaria									■	■	■	■	■	

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

3.15 Presupuesto general para la implementación de las estrategias

A continuación en el cuadro 30 se presenta el presupuesto general para la implementación de las estrategias que se han considerado necesarias para mejorar la imagen de la municipalidad.

Cuadro 30

Presupuesto general para la implementación de las estrategias propuestas para la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

Estrategia	Total
Aplicación de una guía de servicio al cliente con los estándares, recuperación y esquema del servicio.	Q 1,836.00
Formalización de la capacitación del cliente interno para adoptar una cultura de servicio.	Q 560.00
Implementación de un programa de opiniones y sugerencias del cliente interno.	Q 533.00
Motivación y reconocimiento al personal por medio de incentivos no monetarios.	Q4,536.00
Mejoramiento de la evidencia física.	Q 33,684.00
Manejo de filas de espera y generación de un ambiente apropiado.	Q 483.00
Redefinición de procesos para agilizar el servicio a través de la tecnología disponible.	Q 18,525.02
Implementación de un programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo.	Q 735.00
Diseño de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar (proyectando una imagen ideal para los clientes externos: de apoyo, honestidad y servicio).	Q 3,390.00
Total.....	Q 64,282.02

Fuente: elaboración propia, septiembre del 2011.

3.16 Relación costo-beneficio de la propuesta

La municipalidad deberá considerar la relación costo-beneficio al aplicar las estrategias descritas anteriormente. Por tal razón, se realizó un análisis objetivo de los costos estimados que implica la implementación de dichas estrategias.

Es importante mencionar que la Constitución Política de la República de Guatemala, en los primeros artículos establece que el fin supremo del Estado es proteger a la persona y a la familia; la realización del bien común; garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral; y para llevar a cabo dicho fin, es necesario trabajar en conjunto con las municipalidades del país.

Asimismo, considerando que las municipalidades son instituciones no lucrativas, es necesario aclarar que los beneficios que se obtendrán al aplicar las estrategias propuestas, son cualitativos, de la misma manera que lo son los fines del Estado.

A continuación se mencionan algunos beneficios internos y externos de índole cualitativo que representa la propuesta y la ejecución de la misma por parte de las autoridades municipales y el personal involucrado.

- Mejoramiento de la imagen institucional en un 60%.
- Motivación y bienestar del personal administrativo de la municipalidad.
- Mejoramiento continuo en la calidad del servicio.
- Personal altamente capacitado para realizar las labores.
- Personal identificado con la institución.
- Agilización en el servicio.
- Atención personalizada.
- Incremento de clientes externos satisfechos.
- Cultura orientada en el servicio.
- Mejoramiento en la comunicación interna.
- Desarrollo constante del Municipio.
- Mejoramiento de la comunicación externa.
- Mejor recaudación de tributos e impuestos.

La aplicación de las estrategias permitirá alcanzar estos beneficios y directamente, afectará positivamente a la imagen de la municipalidad. De esta manera se proyectará una imagen de APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO.

CONCLUSIONES

Tomando como base la información descrita en el diagnóstico situacional del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

1. La falta de aplicación de estrategias de servicio al cliente ha generado que la imagen institucional de la municipalidad de Sansare no sea favorable.
2. En la municipalidad de Sansare no se aplican modelos tales como: el triángulo y mezcla ampliada del mercadeo de servicios y esencialmente, el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio; que sean efectivos y que sirvan como marco de referencia para establecer e implementar estrategias de servicio al cliente orientadas a mejorar la imagen de la institución.
3. La municipalidad no cuenta con sistemas de evaluación y control periódico para el funcionamiento adecuado de las estrategias de servicio al cliente, debido a la inexistencia de las mismas.
4. La unidad de estudio no posee una guía que presente a los colaboradores un panorama general del servicio al cliente, los pasos y lineamientos necesarios para atender a los visitantes y las técnicas a implementar cuando ocurre algún inconveniente con el servicio; situación que provoca obstáculos para ofrecer un servicio de calidad en el proceso de entrega del mismo.
5. La institución no cuenta con un programa de opiniones y sugerencias para que los colaboradores aporten ideas sobre mejoras en el servicio y atención brindada al cliente externo.

6. En la unidad de estudio no se practican técnicas de motivación y reconocimiento apropiadas para los colaboradores, razón por la cual no existen mejoras dentro de las actividades laborales con compañeros de trabajo y con clientes externos.
7. La municipalidad presenta deficiencias en ciertos elementos tangibles de la evidencia física, lo cual afecta la calidad del servicio brindado y la satisfacción de los clientes externos.
8. En la municipalidad no se aplican estrategias para manejar las filas de espera, es decir, no se respeta el orden en que van llegando y se van atendiendo a los clientes externos, situación que afecta al ambiente dentro de la municipalidad.
9. La institución cuenta con tecnología (hardware y software) adecuada y necesaria al quehacer institucional; sin embargo, algunos procesos dentro de la misma son lentos.
10. La unidad de estudio no cuenta con un buzón de quejas, sugerencias y calificación del servicio que le permita al cliente externo manifestar sus necesidades, reclamos o experiencias.
11. La municipalidad cuenta con una página web para dar a conocer las actividades; sin embargo, los clientes externos no se enteran a través de esta de dichas actividades.
12. La unidad de estudio no utiliza efectivamente la publicidad para dar a conocer las actividades municipales y generar así, una imagen favorable.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las estrategias de servicio al cliente propuestas para obtener una imagen institucional favorable.
2. Aplicar los modelos del triángulo y mezcla ampliada del mercadeo de servicios y el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio, debido a que son efectivos y sirven como marco de referencia para implementar las estrategias de servicio al cliente orientadas a mejorar la imagen de la institución.
3. Evaluar y controlar periódicamente el comportamiento de las estrategias de servicio al cliente, para adaptarlas a los cambios que se puedan presentar en el futuro y no incurrir así, en la misma problemática.
4. Facilitar una guía de servicio al cliente a los colaboradores que les presente un panorama general del servicio al cliente, los pasos y lineamientos necesarios para atender a los vecinos y las técnicas a implementar cuando ocurre algún inconveniente con el servicio, para mejorar la calidad del mismo y por ende, satisfacer o superar las expectativas que presentan los vecinos.
5. Implementar el programa de opiniones y sugerencias del cliente interno para que los colaboradores puedan transmitir a las autoridades municipales sus ideas para mejorar el servicio, la atención y la comunicación entre ambas partes.
6. Que las autoridades municipales motiven a los colaboradores y recompensen su adecuado desempeño, aprovechando las habilidades y potencialidades de los mismos para que las actividades laborales sean efectivas y las actitudes estén encaminadas al beneficio de la institución.

7. Llevar a cabo la estrategia de mejoramiento de la evidencia física y adquirir los tangibles propuestos para optimizar la calidad del servicio, igualar o superar las expectativas de los clientes externos y lograr la satisfacción de los mismos a la hora que estos requieran los servicios.
8. Aplicar la estrategia del manejo de filas y generación de un ambiente apropiado para reducir el tiempo de espera y motivar a que los clientes externos acudan a la institución.
9. Revisar el software actual (Software de Gestión Integral Municipal), centrarse específicamente en los procedimientos de recepción de papelería y realizar los cambios necesarios para la agilización y simplificación de los procesos de prestación del servicio.
10. Implementar el programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio del cliente externo, que le permita a la municipalidad obtener información de primera mano emitida por los visitantes, para la realización de mejoras sustanciales en el servicio y atención brindada.
11. Realizar cambios necesarios a la página web para estandarizar y generalizar la información de acuerdo a las estrategias de servicio al cliente, que resalte que la municipalidad es una institución de APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO.
12. Llevar a cabo la campaña publicitaria para dar a conocer la nueva forma de operar de la municipalidad y lograr una imagen favorable.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Nacional de Municipalidades -ANAM-. 2010. ¿Quiénes somos? (en línea). Guatemala. Consultado el 07 nov. 2010. Disponible en: <http://www.anam.org.gt/page/HTML/quienessomos.html>.
2. Barrera, A. G. 2007. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la imagen en la municipalidad de la Democracia, Escuintla. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. 197 p.
3. Benavides Pañeda, R. J. 2004. Administración. 1a. ed. México, McGraw-Hill Interamericana. pp. 101-113.
4. Cobra, M. H. y Zwarg, F. A. 2000. Marketing de servicios, conceptos y estrategias. 2a. ed. Colombia, McGraw-Hill. 278 p.
5. Congreso de la República, GT. 2004. Ley de Servicio Municipal: Decreto 1-87. Guatemala, 23 p.
6. Congreso de la República, GT. 2005. Constitución Política de la República de Guatemala y leyes del Desarrollo Social. Guatemala, 250 p.
7. Congreso de la República, GT. 2007. Ley Electoral y de Partidos Políticos: Decreto 1-85. Guatemala, 37 p.
8. Congreso de la República, GT. 2008. Código Tributario: Decreto 6-91. Guatemala, 71 p.

9. Congreso de la República, GT. 2008. Ley orgánica del Instituto de Fomento Municipal -INFOM-: Decreto legislativo 1132. Guatemala, 24 p.
10. Díaz, L. 2011. Economía entra en estado de alarma. Prensa Libre. Guatemala, GT., Abr. 1:2.
11. Fischer, L. Espejo, J. 2004. Mercadotecnia. 3a. ed. México, McGraw-Hill. 540 p.
12. García Ruano, S. D. 2006. El plan operativo anual como elemento jurídico y administrativo en la gestión municipal de Sansare, El Progreso. Tesis Lic. CPA. Guatemala, UMG. Fac. de Derecho. pp. 8-12.
13. González Rivera, E. R. 2007. Estrategias de servicio al cliente para ampliar el mercado de una empresa comercializadora de concentrado para aves y cerdos. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. pp. 16-30.
14. Kotler, P. y Armstrong, G. 2001. Dirección de Marketing. 6a. ed. México, Pearson. 792 p.
15. Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 12a. ed. México, Pearson. 729 p.
16. Morales, O. R., Quiñonez, O. H. y Marroquín, A. O. 2007. Estadística Inferencial. 3a. ed. Guatemala, s.n. 164 p.

17. Municipalidad de Guatemala. 2007. Educación y Civismo: ¿Qué es una municipalidad? (en línea). Guatemala. Consultado el 05 nov. 2010. Disponible en: <http://mu.muniguate.com/index.php/categoryblog/38-ique-es-una-municipalidad>.
18. Schiffman, L. G. y Kanuk L. L. 2005. Comportamiento del consumidor. 8va. ed. México, Pearson. 587 p.
19. Yax Rosales, L. d. R. 2004. Servicio al cliente aplicado a una cooperativa de ahorro y crédito en el departamento de Sololá. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC. Fac. de Ciencias Económicas. pp. 10-35.
20. Zeithaml, V. A. y Bitner, M. J. 2007. Marketing de servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2a. ed. México, McGraw-Hill. 747 p.
21. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. y Gremler, D. D. 2009. Marketing de servicios. 5a. ed. México, McGraw-Hill. 709 p.

ANEXOS

ANEXO 1
VISTA DE LAS INSTALACIONES DE LA MUNICIPALIDAD
DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

Imagen 1
Vista frontal de la municipalidad de Sansare, El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Imagen 2
Vestíbulo y bodega de la planta baja de la
municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Imagen 3
Sección de receptoría y tesorería de la municipalidad
de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011

Imagen 4
Dirección Municipal de Planificación de la
municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Imagen 5
Área del Juzgado de asuntos municipales de la municipalidad
de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

Imagen 6

Sala de espera del despacho municipal de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso



Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

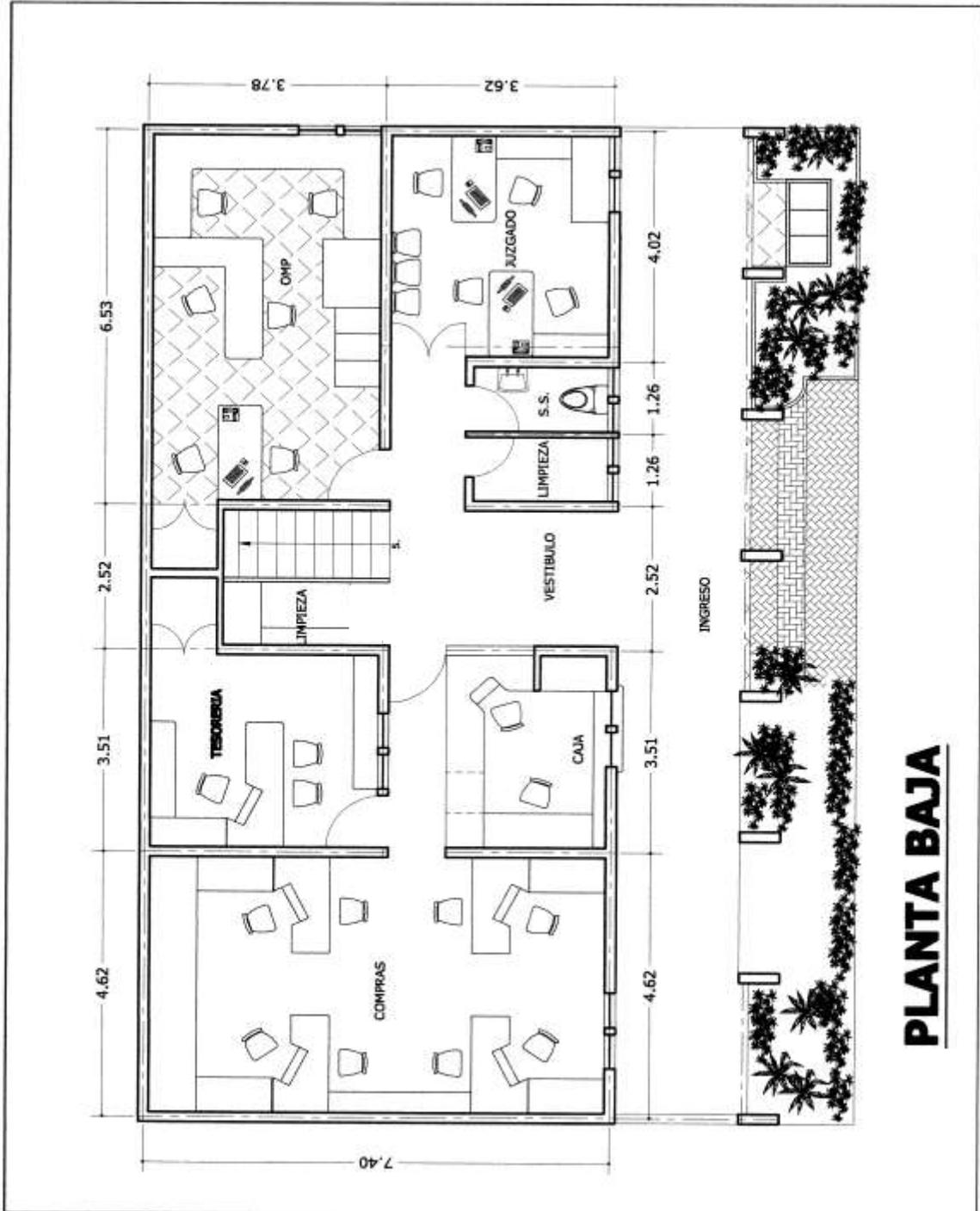
Imagen 7

Sección de relaciones públicas e informática de la municipalidad de Sansare, departamento de El Progreso

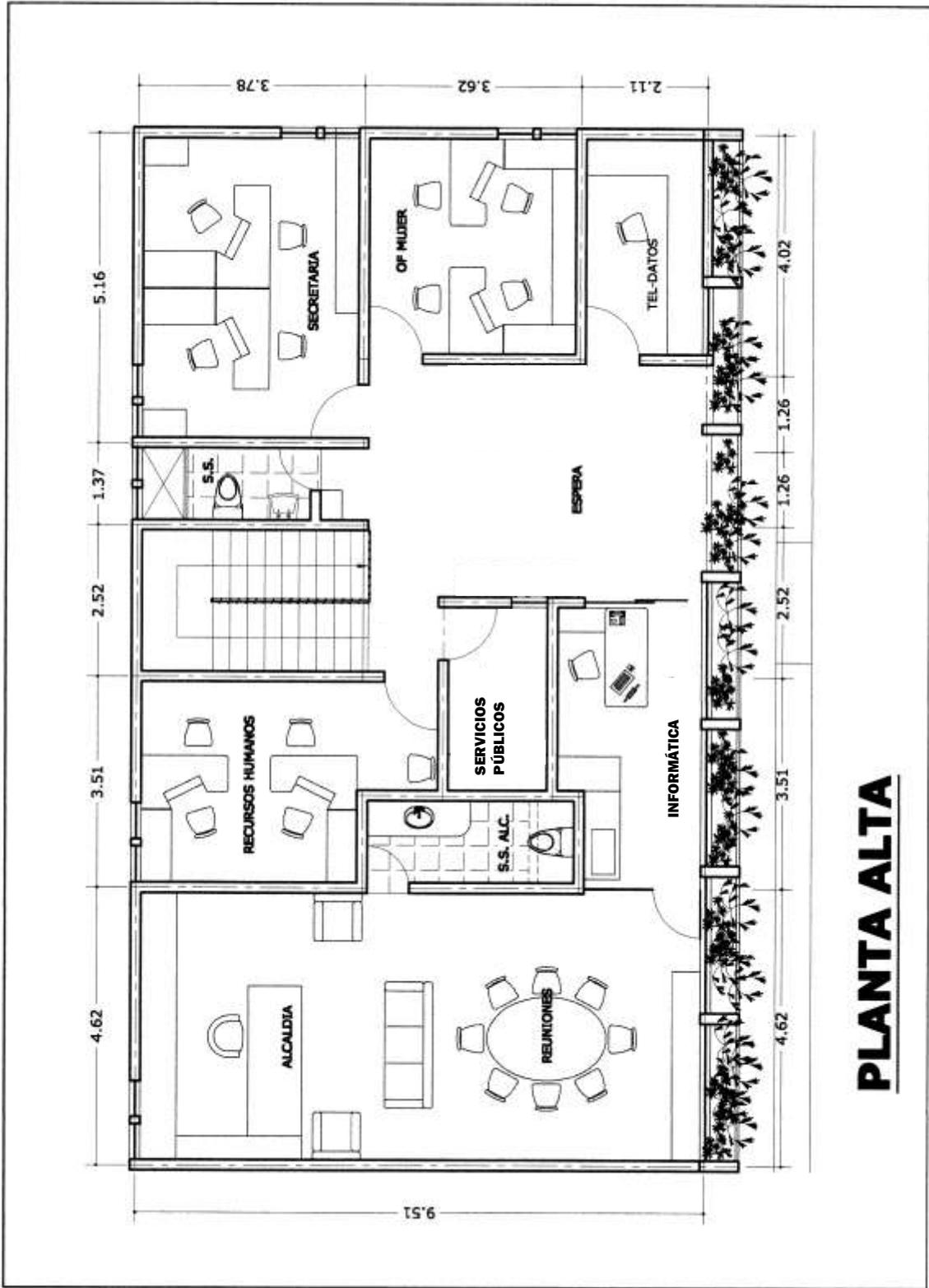


Fuente: trabajo de campo, marzo del 2011.

ANEXO 2
PLANOS PLANTA BAJA Y ALTA DE LA MUNICIPALIDAD
DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



PLANTA BAJA



PLANTA ALTA

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES MUNICIPALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Guía de entrevista dirigida a autoridades municipales

Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la municipalidad, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. De antemano se le agradece la información proporcionada, la cual será manejada con confidencialidad.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la municipalidad? _____
2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la municipalidad? _____
3. Cuáles son las funciones que realiza la municipalidad? _____
4. ¿Qué espera Usted de este trabajo de tesis? _____
5. ¿Cuenta la institución con una estructura organizacional formalmente establecida que indique la manera en que se dividen, agrupan y coordinan las tareas en cada uno de los puestos de trabajo?

6. ¿Posee la municipalidad una planeación estratégica en la que se defina la misión, visión y objetivos que identifiquen a la institución y a los trabajadores?
Si respondió SÍ, describa cada uno de ellos.
Misión _____
Visión _____
Valores _____
Si respondió SÍ, ¿de qué manera las dan a conocer? _____
7. ¿Qué servicios presta la municipalidad? _____
8. ¿Cuáles son los servicios más demandados? _____
9. ¿Cuenta la municipalidad con un departamento o sección de servicio al cliente? _____
10. ¿Cuáles son los procesos o procedimientos que se llevan a cabo para brindar el servicio a los vecinos? _____
11. ¿Cuentan los trabajadores con una guía o manual que contenga los diseños o lineamientos específicos del servicio al cliente? _____
12. ¿Qué aspectos considera Usted que se deben implementar para mejorar el servicio al cliente? _____
13. ¿Cómo considera la actitud de los trabajadores hacia los vecinos? _____
14. ¿Le brindan capacitación al personal?
Si respondió SÍ, indique en qué temas se les capacita y con qué frecuencia.

15. ¿Se le brinda alguna motivación al personal para que su desempeño sea el adecuado? _____
Si respondió SÍ, ¿qué tipo de motivación? _____
16. ¿Evalúa la municipalidad el desempeño de los encargados del servicio al cliente?
Si la respuesta fue SÍ, ¿de qué manera lo evalúan? _____
17. ¿Reconocen o premian a los trabajadores que han tenido un desempeño eficiente? _____
Si la respuesta fue SÍ, explique su respuesta. _____
18. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los trabajadores para mejorar el servicio? _____
19. ¿Se escuchan y toman en cuenta las opiniones o sugerencias de los vecinos para mejorar el servicio? _____

20. ¿Cuáles son las opiniones, sugerencias, quejas o reclamos más frecuentes que realiza el vecino? _____

21. ¿Qué medidas se toman cuando se brindó un servicio insatisfactorio para el vecino? _____

22. Mencione tres debilidades que tenga la municipalidad para prestar los servicios.

23. Mencione tres fortalezas que tenga la municipalidad para prestar los servicios.

24. Según su opinión, ¿qué imagen proyecta la municipalidad? _____
Justifique la respuesta _____

25. ¿Qué imagen le gustaría que proyectara la municipalidad? _____

26. ¿Qué actividades han realizado para mejorar o conservar la imagen de la municipalidad? _____

27. ¿En qué estado considera Usted que se encuentran las instalaciones físicas de la institución? _____

28. ¿Han realizado modificaciones en las instalaciones? _____
Si la respuesta fue SÍ, ¿han contribuido estas modificaciones a mejorar el servicio al cliente?

29. ¿Cuentan con mobiliario y equipo suficiente para atender adecuadamente a los clientes? _____
Justifique la respuesta _____

30. ¿Cuentan con equipo y mobiliario en buen estado para atender adecuadamente a los clientes? _____
Justifique la respuesta _____

31. ¿Qué actividades realizan para dar a conocer al cliente interno todo lo concerniente a la institución? _____

32. ¿Qué actividades realizan para dar a conocer al cliente externo todo lo concerniente a la institución? _____

33. ¿En qué medios dan a conocer las actividades y servicios que presta la municipalidad? _____

34. En general, ¿qué opina de la manera en que se atiende a los vecinos? _____

35. ¿Qué propone usted para mejorar el servicio al cliente? _____

¡Gracias por su valiosa colaboración!

ANEXO 4

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Boleta de encuesta CLIENTE INTERNO

Objetivo: Identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la municipalidad, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. De antemano se le agradece la información proporcionada, la cual será manejada con confidencialidad.

Información general

- Sexo: a. F b. M
- Edad:
a. 18 a 25 años b. 26 a 35 años
c. 36 a 45 años d. 46 a más años
- Estado civil:
a. soltero b. casado c. divorciado
d. viudo e. unido
- Nivel escolar:
a. primaria b. secundaria
c. diversificado d. universitario
e. ninguno
- Área en que labora: _____
- Cargo que desempeña: _____
- Describa brevemente las principales funciones que desempeña, únicamente en el espacio que se le proporciona. _____
- Tiempo de laborar en la municipalidad:
a. menos de un año
b. de 1 a 5 años
c. de 5 a 10 años
d. más de 10 años

Conocimiento e identificación de los elementos de la planeación estratégica

- ¿Conoce la misión de la municipalidad?
a. Sí b. NO
Si la respuesta fue Sí, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pasar a la pregunta 11. Describa la misión de la municipalidad _____
- ¿Cómo se enteró de la existencia de la misión? _____

- ¿Conoce la visión de la municipalidad?

a. Sí b. NO

Si la respuesta fue Sí, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pasar a la pregunta 13. Describa la visión de la municipalidad. _____

- ¿Cómo se enteró de la existencia de la visión? _____

- ¿Conoce los objetivos de la municipalidad?

a. Sí b. NO

Si la respuesta fue Sí, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pasar a la pregunta 15. Describa los objetivos de la municipalidad. _____

- ¿Considera que se le da seguimiento al cumplimiento de la misión, visión y objetivos? a. Sí b. NO

Explique su respuesta. _____

Motivación

- ¿Le gusta su trabajo?

a. Mucho b. Poco c. Nada

¿Por qué? _____

- ¿Está satisfecho con su trabajo?

a. Sí b. NO

¿Por qué? _____

- ¿Le motiva la municipalidad para que su desempeño sea el adecuado?

a. Sí b. NO

¿Por qué? _____

18. ¿Se le reconoce y/o recompensa cuando su desempeño es eficiente?
 a. Sí, siempre b. Algunas veces
 c. Nunca
 Si la respuesta fue Nunca, pasar a la pregunta 20. Si la respuesta fue Sí, o algunas veces, presente la siguiente pregunta.

19. ¿De qué forma le reconoce la municipalidad cuando su desempeño es eficiente?
 a. Monetaria b. No monetaria
 Especifique su respuesta. _____

20. ¿Cómo considera la actitud de los colaboradores de la municipalidad hacia los clientes?
 a. Amigable b. Respetuosa
 c. Atenta d. Poco amigable
 e. Irrespetuosa f. Desatenta

21. ¿Efectúan reuniones dentro de la municipalidad para analizar mejoras en el servicio prestado a los clientes?
 a. Sí, frecuentemente
 b. Sí, esporádicamente
 c. Nunca
 Si la respuesta fue Sí, frecuentemente o Sí esporádicamente presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue Nunca, pasar a la pregunta 23.

22. ¿Con qué frecuencia realizan las reuniones?
 a. Semanal b. Quincenal
 c. Mensual d. Trimestral
 e. Anual f. Otro _____

23. ¿Son escuchadas y tomadas en cuenta sus opiniones o sugerencias para mejorar el servicio a los clientes?
 a. Sí, siempre
 b. Solo las escuchan pero no las toman en cuenta
 c. Algunas veces
 d. Nunca
 Si la respuesta fue "a", "b" o "c" presentar la siguiente pregunta. Si fue "d" pase a la pregunta 26.

24. ¿A quién se le refieren dichas opiniones y sugerencias?
 a. Al Concejo Municipal
 b. Al Alcalde
 c. A su superior inmediato
 d. Otro _____

25. Las opiniones o sugerencias las realiza de manera... a. Formal b. Informal
 Justifique su respuesta. _____

Capacitación sobre la atención o servicio al cliente

26. ¿Existen dentro de la municipalidad programas de capacitación sobre el servicio al cliente?
 a. Sí existen, y sí las he recibido
 b. Sí existen, pero nunca las he recibido
 c. No existen
 d. No sabe
 Si la respuesta fue "a", presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue "b", "c" o "d" pasar a la pregunta 31.

27. ¿Quién le ha brindado esa capacitación?
 a. Personal de la municipalidad
 b. Otra empresa
 Si la respuesta fue "a" pase a la pregunta 29. Si la respuesta fue "b", presentar la siguiente pregunta.

28. ¿Qué empresa le brindó la capacitación? _____

29. ¿Sobre qué temas lo capacitaron? _____

30. ¿Con qué frecuencia reciben este tipo de capacitaciones?
 a. Una vez al año
 b. Dos veces al año
 c. Tres veces al año
 d. Otro _____

Existencia de un departamento de servicio al cliente

31. ¿Cuenta la municipalidad con un departamento o persona que se encargue del servicio al cliente?
 a. Sí b. NO
 Si la respuesta fue Sí, presente la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pase a la pregunta 33.

32. ¿Conoce las funciones de ese departamento o persona?
 a. Sí b. NO
 Si la respuesta fue Sí, descríbalas. _____

Existencia de manuales o guías de servicio al cliente

33. ¿Posee la municipalidad una guía que oriente a los colaboradores a poder satisfacer las necesidades o solucionar problemas con los clientes?

- a. SÍ b. NO

34. Si se presenta un problema con algún (os) clientes, usted:

- a. Lo remite con su superior inmediato
 b. Trata de solucionarlo
 c. Consulta con su superior inmediato
 d. Otro

Especifique su respuesta. _____

35. ¿Conoce cuáles son los procedimientos para atender a los clientes según el servicio que ellos requieran?

- a. SÍ b. NO

Manejo de quejas, sugerencias y recuperación del servicio

36. ¿Cuáles son las quejas, comentarios, reclamos o sugerencias más frecuentes realizadas por los clientes? _____

37. ¿Atienden las quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes?

- a. SÍ b. NO

Si la respuesta fue SÍ, presente la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pase a la pregunta 40.

38. ¿De qué manera se solucionan esas quejas, reclamos y/o sugerencias? _____

39. ¿Qué actividades realizan dentro de la municipalidad para darle continuidad y seguimiento a las quejas, reclamos y sugerencias? _____

40. ¿Cuenta la municipalidad con algún programa de sugerencias donde usted aporte mejoras sobre el servicio a los clientes?

- a. SÍ b. NO

Si la respuesta fue SÍ, especifique su respuesta. _____

Demanda del servicio

41. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad? _____

42. ¿Qué servicio tiene mayor demanda por los habitantes mayores de 18 años? _____

43. La prestación del servicio en la municipalidad (indique el grado que mejor refleje su respuesta), en donde:

- a. Totalmente en desacuerdo
 b. En desacuerdo
 c. Indiferente
 d. De acuerdo
 e. Totalmente de acuerdo

No.	La prestación del servicio	a.	b.	c.	d.	e.
A	... es rápida.					
B	... es ágil.					
C	... es eficiente.					

Imagen

44. ¿Cuentan con uniforme para realizar sus labores? a. SÍ b. NO

45. En general, ¿qué imagen proyecta la municipalidad dentro del municipio? _____

47. ¿En qué medios se dan a conocer las actividades y servicios que presta la municipalidad?

- a. Radio
 b. T.V./cable
 c. Periódico
 d. Afiches
 e. Volantes
 f. Otros _____

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

ANEXO 5

BOLETA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

	Boleta No. _____
Boleta de encuesta CLIENTE EXTERNO	
Objetivo: identificar aspectos relacionados con el servicio al cliente de la municipalidad, para determinar estrategias adecuadas que lo optimicen. Para ello, se le solicita amablemente contestar las siguientes preguntas. De antemano se le agradece la información proporcionada, la cual será manejada de manera confidencial.	
Filtro principal	
1. ¿Es usted mayor de 18 años? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, aquí finaliza la encuesta.	11. ¿Cuáles son los motivos por los cuales acude a la municipalidad? a. Realizar pagos <input type="checkbox"/> b. Trámites <input type="checkbox"/> c. Solucionar problemas <input type="checkbox"/> d. Otros <input type="checkbox"/> Especifique su respuesta. _____
2. ¿Vive el municipio de Sansare? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, aquí finaliza la encuesta.	Atención recibida
3. ¿Tiene más de dos años viviendo en Sansare? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, aquí finaliza la encuesta.	12. Al ingresar a la municipalidad, ¿le orientan a dónde debe dirigirse para realizar su gestión? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Explique su respuesta. _____
Información general	
4. Sexo: a. F <input type="checkbox"/> b. M <input type="checkbox"/>	13. ¿Existe disposición de parte de los trabajadores para brindarle ayuda en cualquier momento? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Explique su respuesta. _____
5. Edad: a. 18 a 25 años <input type="checkbox"/> b. 26 a 35 años <input type="checkbox"/> c. 36 a 45 años <input type="checkbox"/> d. 46 a más años <input type="checkbox"/>	14. Cuando se le presenta una duda, ¿le explican amablemente qué debe hacer? a. SÍ, siempre <input type="checkbox"/> b. Algunas veces <input type="checkbox"/> c. Nunca <input type="checkbox"/>
6. Estado civil: a. soltero <input type="checkbox"/> b. casado <input type="checkbox"/> c. divorciado <input type="checkbox"/> d. viudo <input type="checkbox"/> e. unido <input type="checkbox"/>	15. ¿Cómo califica al personal que atiende en la municipalidad? a. Muy bueno <input type="checkbox"/> b. Bueno <input type="checkbox"/> c. Regular <input type="checkbox"/> d. Malo <input type="checkbox"/>
7. Nivel escolar: a. primaria <input type="checkbox"/> b. secundaria <input type="checkbox"/> c. diversificado <input type="checkbox"/> d. universitario <input type="checkbox"/> e. ninguno <input type="checkbox"/>	16. ¿Cómo es la actitud del personal de la municipalidad? a. Amable <input type="checkbox"/> b. Seria <input type="checkbox"/> c. Enojada <input type="checkbox"/> d. Otro _____
Demanda del servicio	
8. ¿Conoce los servicios que presta la municipalidad? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. NO <input type="checkbox"/> Si la respuesta fue NO, pase a la pregunta 10. Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta.	17. ¿Cómo califica el aspecto personal de los trabajadores municipales? a. Elegante <input type="checkbox"/> b. Limpio <input type="checkbox"/> c. Sencillo <input type="checkbox"/> d. Otro _____
9. ¿Cuáles son los servicios que presta la municipalidad? a. Secretaría <input type="checkbox"/> i. Juzgado <input type="checkbox"/> b. Tesorería <input type="checkbox"/> j. Mantenimiento de calles <input type="checkbox"/> c. Agua potable <input type="checkbox"/> k. Deporte y recreación <input type="checkbox"/> d. Alumbrado público <input type="checkbox"/> l. Drenajes <input type="checkbox"/> e. Recolección de basura <input type="checkbox"/> m. Ayuda a madres solteras <input type="checkbox"/> f. Salud <input type="checkbox"/> n. Tratamiento de desechos sólidos <input type="checkbox"/> g. Vivienda <input type="checkbox"/> o. Otros: _____ h. Educación <input type="checkbox"/>	18. ¿Considera que los trabajadores tienen suficiente conocimiento para resolver sus dudas? a. SÍ <input type="checkbox"/> b. Algunas veces <input type="checkbox"/> c. NO <input type="checkbox"/>
10. ¿Con qué frecuencia visita la municipalidad? a. Semanal <input type="checkbox"/> b. Quincenal <input type="checkbox"/> c. Mensual <input type="checkbox"/> d. Trimestral <input type="checkbox"/> e. Semestral <input type="checkbox"/> f. Otro _____	

19. ¿Cómo califica el servicio brindado en la municipalidad?

- a. Extremadamente bueno
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Malo
- e. Muy malo
- f. Extremadamente malo

Instalaciones físicas

20. Las instalaciones físicas de la municipalidad...

(Indique el grado que mejor refleje su respuesta), en donde:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

No.	Las instalaciones físicas	a.	b.	c.	d.	e.
A	... son apropiadas para los servicios que presta.					
B	... son cómodas.					
C	... proporcionan un ambiente agradable.					

21. ¿Considera necesario realizar mejoras en las instalaciones municipales?

- a. SÍ
- b. NO

Justifique su respuesta. _____

Rapidez del servicio

22. Cuando visita la municipalidad, ¿le toca esperar para ser atendido?

- a. SÍ
- b. NO

Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta. Si la respuesta fue NO, pasar a la pregunta 25.

23. ¿De qué manera realiza la espera?

- a. adentro, de pie
- b. adentro, sentado
- c. afuera, de pie
- d. afuera, sentado

24. El tiempo de espera para ser atendido fue el necesario.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Indiferente
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

25. La manera de operar de la municipalidad es... (Indique el grado que mejor refleje su respuesta), en donde:

- a. Totalmente en desacuerdo
- b. En desacuerdo
- c. Indiferente
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

No.	Manera de operar	a.	b.	c.	d.	e.
A	... rápida					
B	... ágil					
C	... eficiente					

Quejas y sugerencias

26. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio que le ha prestado la municipalidad? a. SÍ b. NO

Si la respuesta fue NO, pasar a la pregunta 28. Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta.

27. El inconveniente fue resuelto...

- a. Muy Rápido
- b. Rápido
- c. Lento
- d. Muy lento
- e. Nunca

28. ¿Existe dentro de la municipalidad algún buzón de quejas y sugerencias que le permita informar sus necesidades y reclamos?

- a. SÍ
- b. NO
- c. NO SABE

Si la respuesta fue NO o NO SABE, pasar a la pregunta 31. Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta.

29. ¿Ha utilizado alguna vez el buzón de sugerencias? a. SÍ b. NO

Si la respuesta fue NO, pase a la pregunta 31. Si la respuesta fue SÍ, presentar la siguiente pregunta.

30. ¿Se le ha dado la atención adecuada al momento de presentar alguna queja o sugerencia? a. SÍ b. NO

Justifique su respuesta. _____

31. ¿Qué medio prefiere para informar a la municipalidad sus necesidades o quejas?

- a. Buzón de quejas y sugerencias
- b. Teléfono
- c. Sitio en la red
- d. Correo electrónico
- e. Personalmente

Satisfacción del cliente con el servicio que ofrecen los trabajadores municipales

32. ¿Qué opinión tiene acerca de la atención y servicio que le presta la municipalidad?
a. Excelente b. Bueno
c. Regular d. Malo

33. Cuando solicita un servicio en la municipalidad, normalmente, se retira de las instalaciones...
a. Muy insatisfecho b. Insatisfecho
c. Ni insatisfecho, ni satisfecho
d. Satisfecho e. Muy satisfecho

34. El servicio brindado por la municipalidad...
a. Supera sus expectativas
b. Acorde a sus expectativas
c. Por debajo de sus expectativas
d. Debe mejorar considerablemente

35. ¿Qué aspectos considera que se deben implementar en la municipalidad para realizar mejoras en el servicio prestado a los vecinos?
a. Capacitar al personal
b. Mejorar la atención
c. Mejorar las instalaciones
d. Dar a conocer los servicios
e. Estar en constante comunicación con los vecinos
f. Realizar actividades para motivar a los vecinos a que acudan a la municipalidad
g. Otros

Imagen

37. ¿Cuál de las siguientes imágenes describe mejor a la municipalidad de Sansare?
a. Un lugar donde me atenderán eficientemente
b. Un lugar donde resolverán mis problemas
c. El apoyo que espero está en la municipalidad
d. Un lugar donde tendré que esperar mucho tiempo para ser atendido
e. Un lugar donde mis problemas o necesidades no serán resueltas
f. Un lugar donde no me tratan como yo quisiera
g. Otro:

38. ¿Tiene conocimiento de las mejoras, obras y actividades que realiza la municipalidad en beneficio de los habitantes del municipio? a. SÍ b. NO

39. ¿A través de qué medios se entera de los servicios generales que ofrece la municipalidad?

a. Periódico b. Radio
c. T.V./Cable d. Afiches
e. Volantes f. Internet
g. Ninguno h. Otro

40. ¿En qué medios publicitarios prefiere recibir información acerca de los servicios y actividades que realiza la municipalidad?

a. Periódico b. Radio
c. T.V./Cable d. Afiches
e. Volantes f. Internet
g. Otro

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!

ANEXO 6

**GUÍA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA MUNICIPALIDAD
DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

Guía de Servicio al Cliente
Municipalidad de
Sansare, El Progreso



GUÍA PARA MEJORAR
LA CALIDAD DEL SERVICIO
Dirigida al personal de la municipalidad

APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
Objetivos	1
¿Quién es nuestro cliente?	2
Tipos de vecinos o visitantes	2
El vecino que lo sabe todo	2
El vecino silencioso	3
El vecino buscador de ventajas	3
El vecino indeciso	3
El vecino irritable	3
Leyes de servicio al cliente	4
Ley de la primera impresión	4
Ley de cosecha	4
Segunda ley de la termodinámica	4
Las cinco dimensiones del servicio	5
Los 10 mandamientos del servicio al cliente	5
Los 10 pecados del servicio al cliente	6
Cultura de servicio	8
Estrategia de implementación de una cultura de servicio	9
Estándares del servicio	10
Recuperación del servicio	11
Esquema del servicio	12
Glosario	14

INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la calidad en el servicio requiere de esfuerzos para lograr la satisfacción de los vecinos, creando y ejecutando procesos adecuados.

Todos debemos aceptar que la calidad del servicio implica satisfacer en todo momento las expectativas de los vecinos.

Para brindar un servicio de calidad debemos cultivar una cultura enfocada al servicio, una actitud positiva y abierta al cambio y al mejoramiento continuo, con deseos de colaborar y servir a los demás.

Este documento es una guía orientada a establecer la calidad del servicio, señala los estándares y el esquema del servicio, los pasos a seguir para recuperar el servicio cuando se presentan fallas y todas las técnicas que como prestadores de servicios debemos conocer para llevar a cabo nuestra labor con éxito. Está dirigida a todo el personal que directa o indirectamente tiene contacto con los vecinos.

OBJETIVOS

- Determinar una mejora continua en la atención que se brinda a los visitantes.
- Mejorar la calidad del servicio para que la imagen que proyecte la municipalidad sea de APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO.
- Contribuir con la implementación de la cultura de servicio.
- Presentar los estándares del servicio, enfocados en aquellos definidos por los vecinos para satisfacer las expectativas de dichos vecinos.
- Dar a conocer lo que debemos realizar ante una falla en la prestación del servicio, mediante la aplicación de las estrategias de recuperación del mismo.
- Dar a conocer el esquema del servicio para su posterior aplicación dentro de la municipalidad.

¿QUIÉN ES NUESTRO CLIENTE?

Es importante que usted como parte fundamental de la institución, conozca y tenga presente la filosofía de atención y servicio de excelencia brindado a los vecinos. Para nosotros, un cliente (visitante o vecino) es:



- * El objetivo de nuestro el trabajo.
- * Alguien que nos trae sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacerlas de la mejor manera posible.
- * Alguien con quien no debemos discutir o pelear.
- * Alguien a quien le brindaremos apoyo en el momento que lo requiera.
- * Alguien a quien APOYAREMOS y SERVIREMOS con HONESTIDAD.

TIPOS DE VECINOS O VISITANTES

Usted como colaborador de la municipalidad debe comprender que no todos los visitantes son iguales. Por ello, es necesario identificarlos de acuerdo a la manera en que actúan, para que usted sepa cómo deberá reaccionar ante ellos. Para lograrlo debe conocer los diferentes tipos de vecinos:

1. El vecino que lo sabe todo

Es aquel que se sobreestima. Regularmente, se niega a recibir información y se resiste a cualquier ayuda. Su actitud obedece más a vanidad que a conocimientos reales y lo que anhela es que lo reconozcan por su astucia.

Es pertinente pedirle su opinión y hacerle sugerencias. Es necesario que usted tenga el mayor tacto posible, y halagarle su vanidad suele dar buenos resultados.



2. El vecino silencioso

Es el vecino que solamente escucha, no habla ni objeta nada, mira, permanece en silencio y no da su parecer. Puede ser una actitud defensiva o ser de temperamento reservado. Al detectar un vecino de este tipo, usted debe provocar su participación en un diálogo mediante la realización de preguntas abiertas, tales como: ¿qué opina de nuestro servicio?, ¿qué servicios demanda usted con mayor frecuencia?, entre otras. Esto, debido a que su silencio puede ser una objeción oculta.



3. El vecino buscador de ventajas

Es aquel que siempre desea obtener descuentos o exoneraciones especiales. Le obsesiona la idea de que todo puede ser rebajado o eliminado. Si el servicio es para él de utilidad o necesidad, usted debe insistirle en la pérdida que podría significarle no tributar o no pagar sus servicios a tiempo.

4. El vecino indeciso

Vecino al que es difícil convencerlo, su mente está desorganizada por dudas y temores. No quiere elegir, no resuelve en forma definitiva. Es necesario que usted lo trate con tacto y cuidado; se depende de él para lograr que realice el pago de sus impuestos y servicios. Por ello, háblele de los beneficios y facilidades.



5. El vecino irritable

Es temperamental, en ocasiones es agresivo, se altera sin motivo y es difícil de controlar. Usted debe ser muy sereno ante él, esa posición calmará la irritación de la persona.

Ante los diversos tipos de clientes existentes, le instamos a considerar en su accionar: las leyes de servicio al cliente para brindar un mejor servicio.

LEYES DE SERVICIO AL CLIENTE

Las leyes que gobiernan y afectan al servicio al cliente son constantes e invariables como las leyes de la aerodinámica y de la gravedad, es decir, actúan todo el tiempo, a favor o en contra nuestra. Es seguro que usted experimentará sus consecuencias. Por ello, es necesario que conozca las leyes del servicio al cliente para que estas actúen a favor de nuestra institución, en vez de sufrir sus consecuencias cuando actúan en contra nuestra.

1. Ley de la primera impresión

Dependiendo de la manera como le perciban las personas, de esa misma forma tenderán a reaccionar ante usted. Es bastante simple, si usted proyecta, con sus expresiones verbales o faciales, una clara imagen de hostilidad, usted será percibido como una persona poco amistosa, con la que es mejor evitar todo tipo de relación; esto se produce en los primeros 20 o 30 segundos a partir de su acercamiento con el vecino. Por ello, desde la primera vez usted debe ser cortés, amable y amigable para generar una imagen de **APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO**.



2. Ley de cosecha

Significa que usted cosechará lo que siembra; siembre maíz y cosechará maíz, siembre yuca y cosechará yuca. Lo mismo se aplica al servicio a los vecinos: siembre amistad, cortesía y servicio rápido y cosechará respeto, lealtad y prosperidad. Con ello, proyectará una imagen de **APOYO, HONESTIDAD y SERVICIO**.

3. Segunda ley de la termodinámica

Todo lo que se abandona a sí mismo, se deteriora. Si usted no realiza esfuerzos activos y positivos en sus relaciones con los vecinos, las cosas no mejorarán por sí solas; al contrario, llegarán a convertirse en un problema debido a la falta de atención. Es necesario que usted realice esfuerzos positivos y optimistas para mantener las cosas en buena forma y proyectar una imagen de **APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO**.



LAS CINCO DIMENSIONES DEL SERVICIO

Cuando los vecinos evalúan la calidad del servicio prestado, lo hacen con base a lo que perciben de la municipalidad y a las dimensiones del servicio, siendo estas:

1. **Confianza:** capacidad de cumplir con lo ofrecido de una manera segura.
2. **Responsabilidad:** disponibilidad suya para ayudar a los vecinos y para brindar el servicio con prontitud.
3. **Seguridad:** es su conocimiento, cortesía y habilidad para inspirar buena fe y confianza.
4. **Empatía:** debe brindar a los vecinos atención individualizada y cuidadosa.
5. **Tangibles:** es su apariencia, la de las instalaciones, el equipo y los materiales escritos, por ello, deben mantenerse estos en orden y limpios.



LOS 10 MANDAMIENTOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

1. El vecino (cliente) está por encima de todo
2. No hay nada imposible cuando se quiere
3. Cumplir con todo lo que se promete
4. Solo hay una forma de satisfacer al vecino, darle más de lo que espera
5. Para el vecino, la municipalidad marca la diferencia
6. Fallar en un punto significa fallar en todo
7. Nuestro servicio será puntual, ágil, eficiente, eficaz y confiable
8. El juicio sobre la calidad del servicio lo hace el vecino
9. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar
10. Cuando se trata de satisfacer al vecino, todos somos un equipo

Si cumplimos con estos mandamientos, estamos seguros que los vecinos regresarán y se sentirán motivados a hacerlo; sentirán que la municipalidad es una institución de APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO.

APOYO

HONESTIDAD

SERVICIO

LOS 10 PECADOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Los expertos han clasificado 10 pecados del servicio, sin embargo, usted los puede controlar debido a que son comportamientos y acciones de algunos trabajadores, que los visitantes aseguran que es lo que más les molesta, cuando requieren un servicio.

Antes de conocer cuáles son esos pecados, debemos conocer que los visitantes no distinguen entre usted y la municipalidad. Ni tienen por qué hacerlo. Desde el punto de vista de ellos, usted es la municipalidad; por ello, utilice **-yo-** en lugar de ellos o nosotros, esto significa que usted comprende y acepta la responsabilidad del servicio. Evite usar frases como: **-no es permitido-** o **-el Alcalde no lo permite-**, debido a que esto le comunica a los vecinos que usted no es capaz de ayudarlos. En vez de estas, utilice: **¿en qué le puedo ayudar?** o **-entiendo cual es su problema, trataré de ayudarlo-**.



1. Fíjese que no sé: los vecinos esperan que usted conozca los servicios que presta la municipalidad. Si realmente usted no puede contestar a alguna pregunta, agregue **-voy a consultar-**.

2. No me interesa: los vecinos esperan que usted se interese en servirlos; cuando su actitud, conversación o apariencia refleja que usted estaría mejor en otra parte, los vecinos estarán muy pronto pensando lo mismo.

3. No se me puede interrumpir: las acciones dicen más que mil palabras. Si su conversación con un compañero de trabajo o una llamada telefónica personal, cobran mayor importancia que la atención al vecino, este lo notará y es muy probable que denote molestia e insatisfacción.



4. Usted no me agrada: los vecinos son muy sensibles a las actitudes que abiertamente se le dicen, **-usted es una molestia, por favor retírese-**. Mientras más agresivo sea su comportamiento, más será recordado por el vecino, pero por las razones equivocadas o negativas.

5. Ya lo sé todo: cuando usted propone una solución o realiza un comentario, antes de que el cliente haya terminado de explicar su problema, eso es ser agresivo. El conocimiento es una herramienta para servir mejor a los vecinos, no para avergonzarlos o tratar de someterlos.

6. Usted no entiende nada: no existen preguntas tontas, únicamente respuestas tontas. Cuando usted de una forma ruda, corta o corrige a los clientes por tener una idea confusa acerca de lo que realmente necesitan, o de lo que usted puede hacer por ellos, les estará cerrando la puerta en la cara.

7. Aquí no nos interesan los de su clase: sin importar su clase o categoría, todos los vecinos son individuos que desean y merecen ser tratados con cortesía y respeto. Debe tratarlos a todos por igual, si llegan en saco y corbata o si llegan en jeans y playera.



8. No regrese más: el propósito de servir a los vecinos es convencerlos que acudan y regresen a la municipalidad una y otra vez. Agradecerles por su asistencia, colaboración y por el pago de impuestos y arbitrios construye una buena relación. Nunca les demuestre que son un inconveniente para usted.

9. Yo estoy en lo correcto, usted está equivocado: una de las trampas que es más fácil y humano caer, es en la de argumentar con un cliente sobre un punto que es más cuestión de orgullo personal que de servicio profesional. Los vecinos no siempre están en lo correcto, pero mejor deles el beneficio de la duda.

10. Apúrese y espere: nadie quiere perder su tiempo, ya sea esperando por algo o siendo forzado a tomar una decisión. Por eso, respete el tiempo de los visitantes y se dará cuenta que ellos lo respetarán a usted.

El objetivo fundamental de darle a conocer estos pecados, es que usted no los cometa. De esa manera, lograremos brindar un servicio de alta calidad.

CULTURA DE SERVICIO

Una cultura de servicio es la que indica que usted como colaborador de la municipalidad, tiene como máxima prioridad la satisfacción de los vecinos.

Para nuestra institución, es necesario que usted se esmere en brindar un servicio de calidad para poder cumplir con las exigencias del entorno y satisfacer las diferentes expectativas de los vecinos.

Reglas Dale Carnegie de las relaciones humanas para ser una persona más amigable

Antes de implementar una cultura de servicio, es necesario que usted conozca y practique los principios universales de las relaciones humanas a nivel interno (con compañeros de trabajo) y externo (con los vecinos). Recuerde que entre mejor sea la relación con sus compañeros y los vecinos, mejor será el servicio que usted brinda.



Las 9 reglas son:

1. No critique, no condene ni se queje
2. Demuestre aprecio honrado y sincero
3. Despierte en los demás un deseo entusiasta
4. Interésese sinceramente por los demás
5. Sonría
6. Recuerde que para toda persona su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma
7. Sea un buen oyente, anime a los demás a hablar de sí mismos
8. Hable siempre de lo que interesa a los demás
9. Haga que la otra persona se sienta importante y hágalo sinceramente

Estrategia de Implementación de una cultura de servicio

1. Servqual (evaluación de la calidad del servicio)

Es una entrevista que realizaremos para determinar y medir las condiciones internas de la institución, relacionadas con la cultura de servicio. Se presentarán las preguntas en las reuniones con el Alcalde en donde usted debe responder con objetividad para poder mejorar el servicio. Las tres áreas básicas que se medirán son: ¿Conoce a nuestros clientes (vecinos)? ¿Está usted comprometido con la satisfacción de los vecinos? y ¿Favorece el ambiente de la institución a dicha satisfacción?

2. Los básicos del servicio

Consisten en darle respuesta a las preguntas de la técnica servqual, luego debemos reconocer abiertamente las situaciones en que se está fallando y trabajar para corregirlas.

3. Valor del cliente (vecino)

Son las cualidades que ellos valoran del servicio, por ello, es necesario preguntarles acerca de los aspectos o factores que consideran importantes sobre el servicio que le brinda la municipalidad.

4. Ciclos del servicio

Luego de conocer el valor del vecino, debemos discutir y analizar la forma en que vamos a entregar dicho valor para satisfacerlo.

5. Medición del servicio

Al momento de saber qué es lo que valoran los clientes y qué esperan del servicio, aplicaremos una forma de medición para conocer si estamos cumpliendo con lo que el vecino desea. Para realizarla, tomaremos como base los momentos de la verdad, es decir, cuando usted tiene el encuentro con el vecino y le preguntará qué es lo más importante para él en ese encuentro.

Posteriormente, en las reuniones analizaremos y evaluaremos la información.

6. Seguimiento

Para asegurar el éxito y permanencia de la cultura de servicio, le daremos un adecuado seguimiento, mediante la revisión permanente del cumplimiento de estos pasos.



ESTÁNDARES DEL SERVICIO

Los estándares del servicio en la municipalidad fueron establecidos en base a los requisitos y expectativas de los vecinos por medio del análisis de la situación actual. Estos le permiten a usted convertir los requisitos de los vecinos en metas y guías para su desempeño. Son un modelo que se deberá seguir para igualar las expectativas de los vecinos y mejorar así la calidad del servicio.

Prioridades del vecino	Estándares definidos por el vecino
Cortesía del trabajador municipal	Ser paciente para solventar dudas, demostrar interés sincero por ayudar al vecino, dirigirse al vecino por su nombre.
Amabilidad del trabajador	Escuchar al vecino con atención, llamarlo por su nombre y darle las gracias al terminar de atenderlo.
Rapidez en el servicio (justo a tiempo)	Efectuar el servicio en el tiempo asignado o a la hora que lo espera el vecino.
Procesamiento rápido de solicitudes	Procesar la gestión al instante; dar respuesta lo antes posible.
Sonrisa del trabajador	Deberá recibir al visitante con una sonrisa y mantener esa expresión durante el encuentro con él. La seriedad no existe.
Apariencia del trabajador	Uniformes en perfectas condiciones, (cambiar de camisa o blusa diariamente), uso de gafete con nombre.
Habilidades del trabajador	Darle seguimiento a la promesa hecha por la institución, comprender la pregunta o petición del vecino.
Disposición del trabajador	Ofrecer ayuda al vecino en todo momento.

RECUPERACIÓN DEL SERVICIO

Como institución, nos preocupamos cuando existen fallas en el servicio brindado a los vecinos, por ello, debemos realizar acciones como respuesta ante esas fallas. Si estas no se corrigen es posible que ocasionen que el vecino se retire o que comente con otros vecinos su experiencia negativa. Dichas acciones son:

1. Liberar de fallas el servicio (;haga lo correcto la primera vez!)

La confiabilidad o hacer lo correcto a la primera es la dimensión más importante de la calidad en el servicio, se logra cuando usted le brinda a los vecinos lo que ellos esperan, y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores se evitan.

2. Acoger y estimular las reclamaciones

Debe estimular y dar seguimiento a las reclamaciones o quejas realizadas por los vecinos (esto lo lograremos con el programa de quejas, sugerencias y calificación del servicio dirigido al cliente externo -vecino- y con estas acciones). Es necesario que usted vea al cliente que reclama como un verdadero amigo porque sus quejas ayudan a mejorar nuestro servicio; usted es un elemento importante para escucharlos y descubrir la insatisfacción de los vecinos, luego debe transmitir en las reuniones esta información.



QUEJAS

3. Actuar con rapidez

Luego de haber acogido y estimulado las quejas por parte de los vecinos, debe estar listo para actuar brindando una solución rápida; los vecinos que se quejan o reclaman esperan respuestas o soluciones rápidas.



4. Trato equitativo a los clientes

Para que usted pueda dar una respuesta rápida, debe tratar a cada uno de los vecinos con equidad, es decir, brindarles un trato impersonal y atender a todos por igual. Recuérdese de “quién es nuestro cliente”.

5. Aprender de las experiencias de recuperación

Una de las principales acciones para que usted aprenda de estas experiencias es analizar las quejas o reclamos de los vecinos mediante la estrategia causa-raíz, para identificar la verdadera fuente de los problemas, con ello, lograremos eliminar la necesidad de recuperar el servicio.



6. Aprender de los clientes (vecinos) perdidos

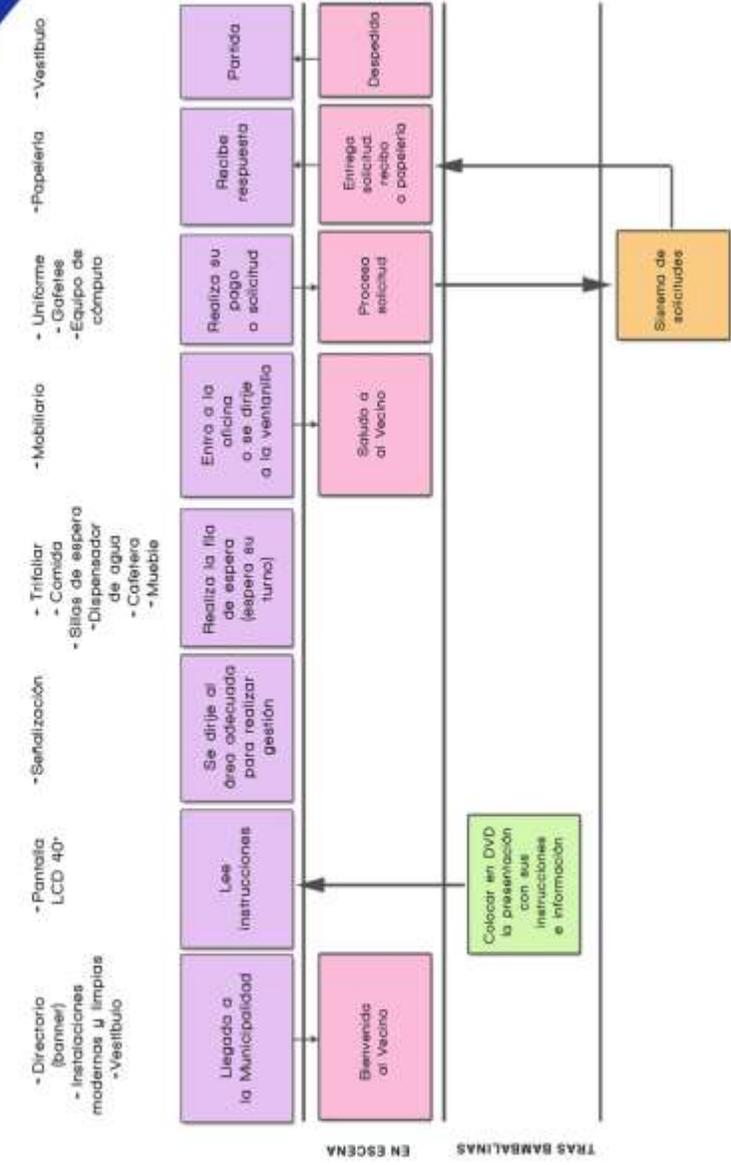
Como institución, debemos reconocer nuestras fallas y aprender de aquellos vecinos que no pagan sus impuestos o tasas, o de aquellos que por algún motivo no se avocan a la municipalidad; lo lograremos analizando en las reuniones con el Alcalde municipal las razones por las cuales el vecino se ha retirado, aislado o ausentado.

ESQUEMA DEL SERVICIO

El esquema de servicio que se le da a conocer a continuación, es un mapa que plasma de manera precisa los pasos y tareas para llevar a cabo el servicio; usted y sus compañeros de trabajo deberán cumplir con este de manera objetiva para mejorar el sistema actual.

El objetivo es que usted como colaborador de la municipalidad, conozca sus papeles y funciones al momento en que interactúa con los vecinos.

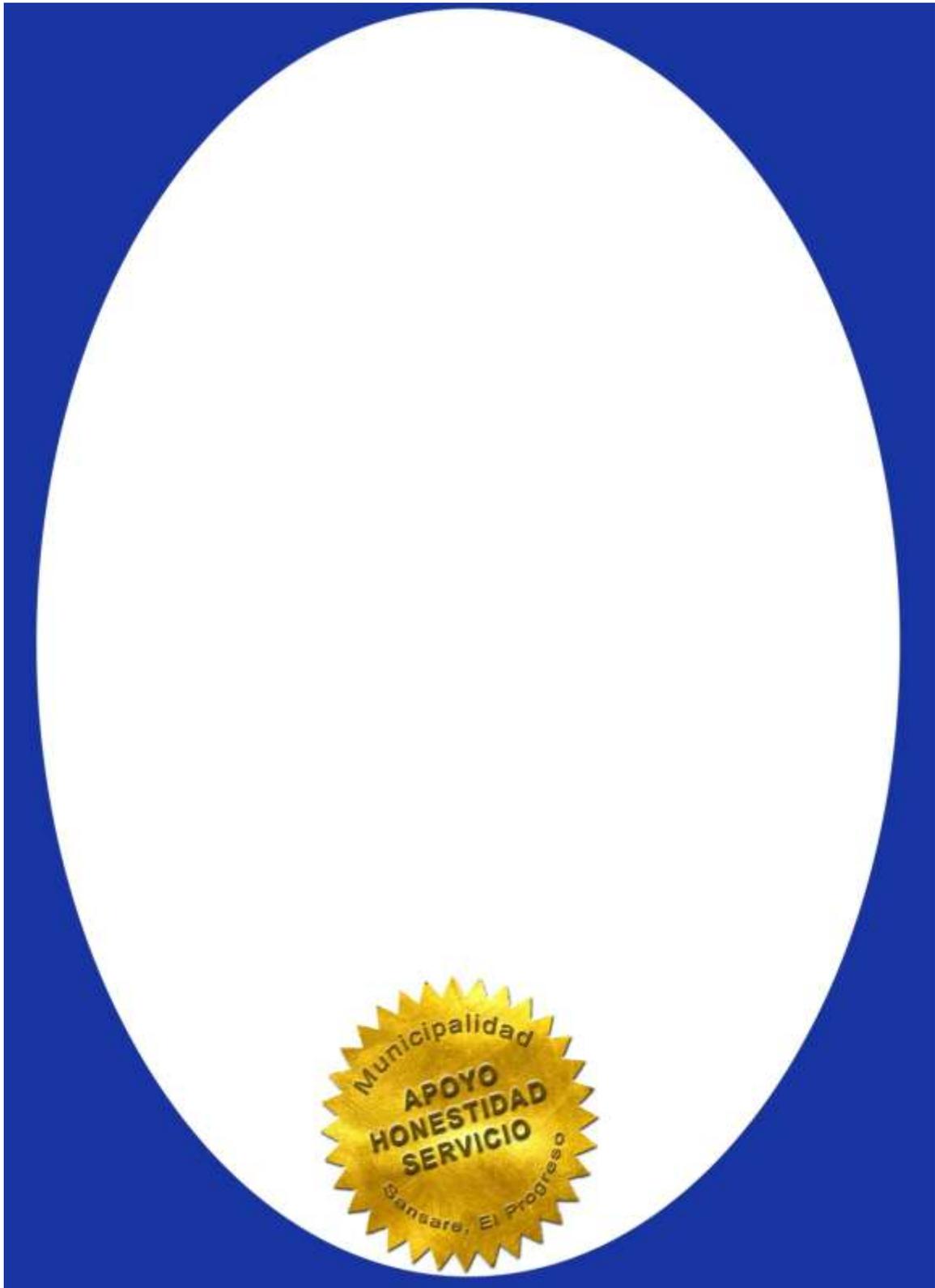
ESQUEMA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO



PROCESOS DE APOYO PERSONAL DE CONTACTO CLIENTE EVIDENCIA FISICA

GLOSARIO

1. Apoyo: significa que en todo momento estará usted dispuesto a brindarle soporte o ayuda a los vecinos.
2. En escena: son los pasos y actividades que usted efectúa y que son visibles para los vecinos.
3. Esquema: es una representación gráfica que determina la manera en que usted debe actuar cuando un vecino se avoca a las instalaciones municipales.
4. Estándares: son guías, modelos o referencias que usted debe seguir cuando atienda a los vecinos.
5. Evidencia física: es cualquier elemento dentro de la municipalidad que facilita su desempeño cuando atiende a los vecinos, estos son visibles para usted y los vecinos.
6. Honestidad: es una virtud que usted como parte de la municipalidad debe poseer y externar siempre en su accionar con sus compañeros de trabajo o con los vecinos.
7. Personal de contacto: usted como trabajador administrativo de la municipalidad forma parte del personal de contacto, es decir, del personal que tiene contacto o comunicación directa con los vecinos.
8. Procesos de apoyo: son los pasos o servicios internos que ocurren para dar soporte al contacto suyo con los vecinos cuando usted los atiende.
9. Servicio: significa que usted como colaborador de la municipalidad, debe estar destinado a cuidar los intereses o satisfacer las necesidades o expectativas de los vecinos.
10. Tras bambalinas: son las acciones que ocurren detrás del escenario para apoyar las actividades cuando se está atendiendo a los vecinos.



ANEXO 7
DISEÑO DE BUZÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS
DEL CLIENTE INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE
SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Material: acrílico transparente (color con vinil de corte).

ANEXO 8

DISEÑO DE BOLETA DE OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGEO

14 cms.

BOLETA DE OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO	
Boleta No. _____	Fecha: / /
Objetivo: hacer partícipe al personal en las mejoras del servicio a los vecinos.	
Instrucciones: se le solicita que amable y objetivamente responda a las siguientes preguntas. Asimismo, que proporcione su comentario para saber en qué aspectos estamos fallando para poder enmendarlos, y mejorar así el servicio a los vecinos.	
Nombre: _____	
Área o sección: _____	
1. ¿Considera usted que el trato y atención que se le brinda a los vecinos es el adecuado? Siempre <input type="checkbox"/> Algunas veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	
¿Por qué? _____ _____	
Si su respuesta fue Algunas veces o Nunca, pase a la pregunta 2. Si su respuesta fue Siempre pase a la pregunta 3.	
2. ¿Cuáles considera usted que son las causas por las que el trato o la atención no es o no es siempre el adecuado? _____ _____	
Por favor pase a la pregunta 4	
3. ¿Cuáles considera usted que son las causas por las que el trato o la atención es el adecuado? _____ _____	
4. ¿Cuáles son sus sugerencias para mejorar el servicio que se brinda al vecino? _____ _____	
	Observaciones: _____ _____ _____
	
¡Su opinión es importante y valiosa para la municipalidad!	

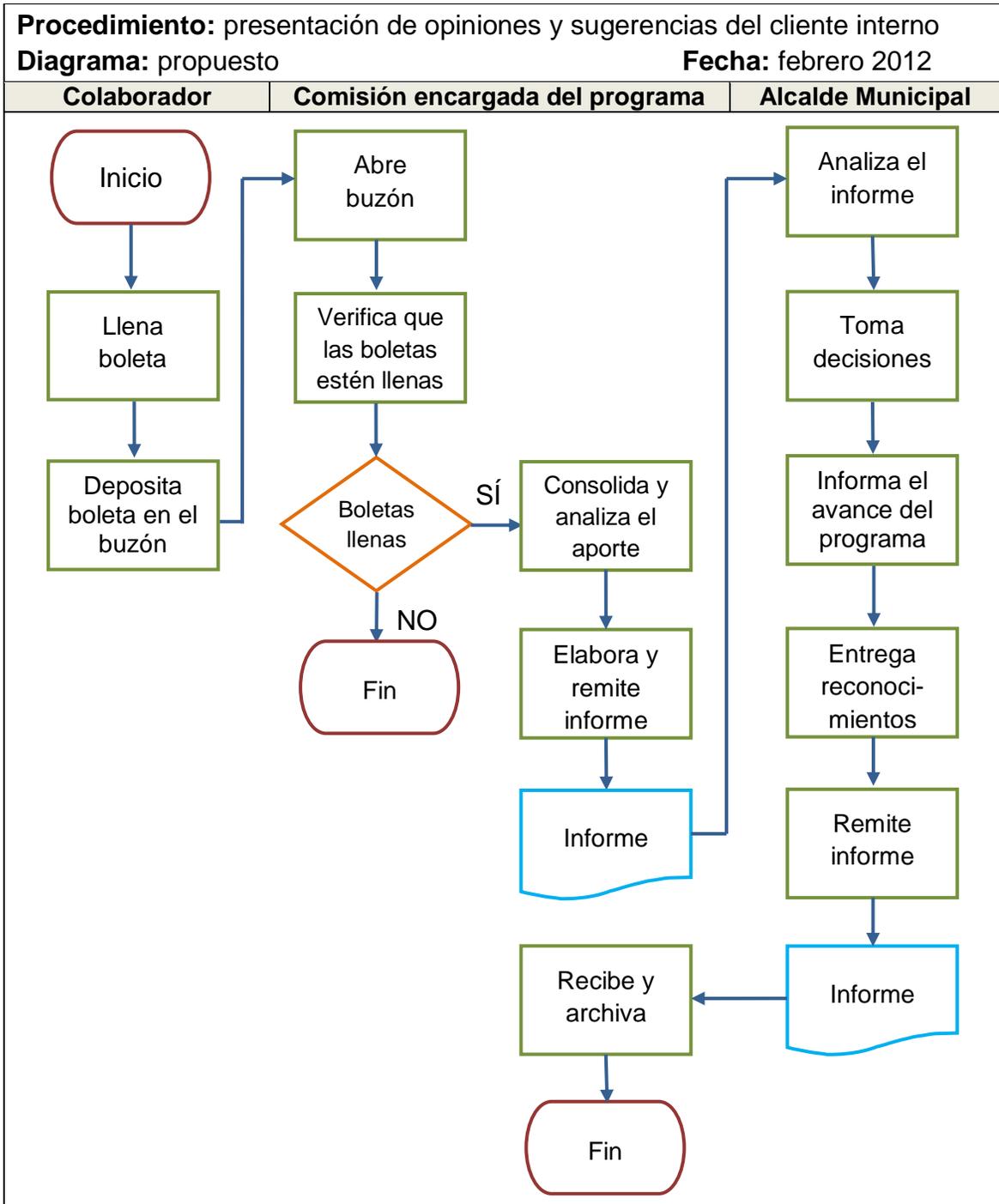
20 cms.

Material: papel bond de 80 gramos.

Impresión: cuatro colores, tiro.

ANEXO 9

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA LA PRESENTACIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS DEL CLIENTE INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



**SIMBOLOGÍA Y EL SIGNIFICADO DE LOS SÍMBOLOS
UTILIZADOS EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE**

Simbología				
Inicio, Fin	Operación	Decisión	Documento	Dirección o sentido
				
Significado				
Indica cuando empieza y termina el proceso	Es donde se invierte el esfuerzo físico y mental	Indica cuando se debe o no continuar una acción	Representan los informes o notas	Marcan el sentido o la orientación del proceso

ANEXO 10

DISEÑO DE PIN PARA COLABORADOR DESTACADO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



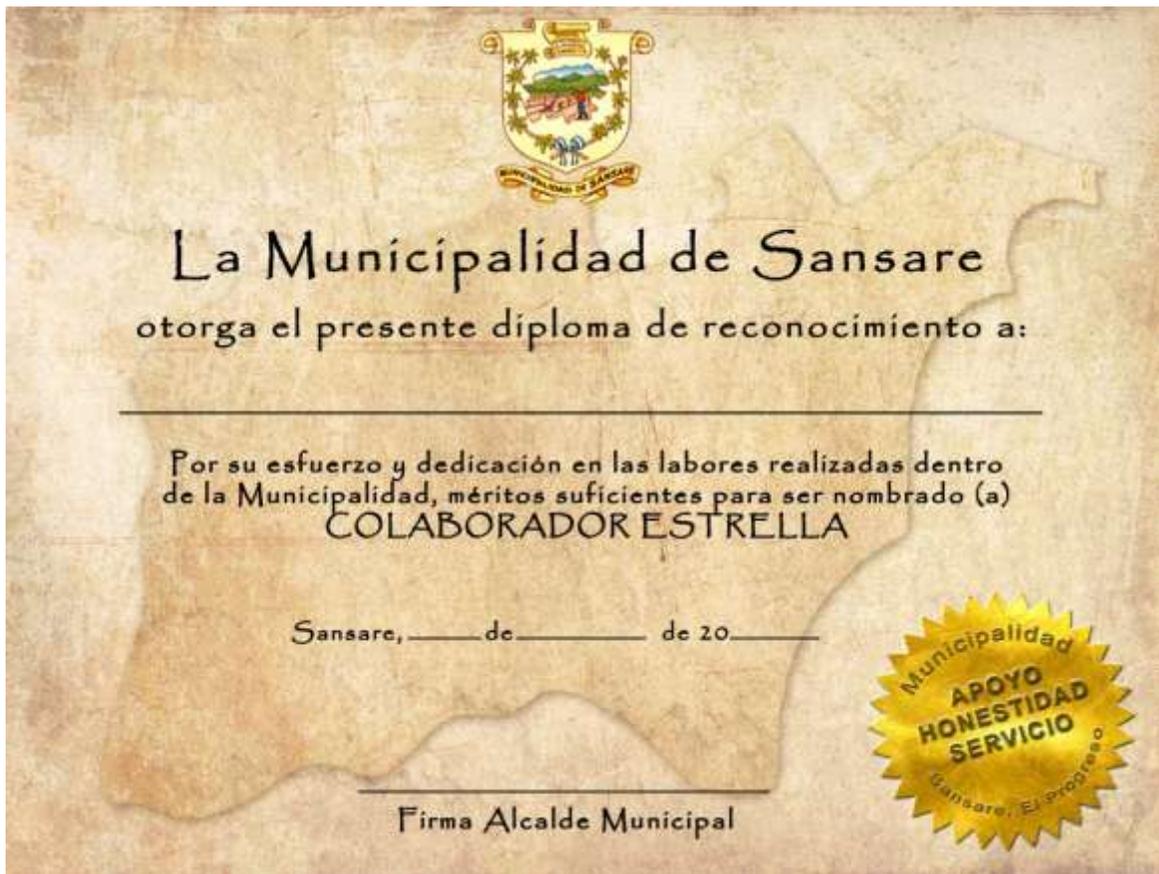
Medida: 1" de ancho x 1" de largo (25.4 mm).

Material: metal.

Características: esmalte suave en relieve, aspecto tridimensional.

ANEXO 11

DISEÑO DE DIPLOMA PARA COLABORADOR ESTRELLA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Medidas: 8.5 x 11 pulgadas.

Material: cartulina lino.

Impresión: full color, tiro.

ANEXO 12
BATERÍAS DE SILLAS DE ESPERA NUMERADAS PARA LA
MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Batería de sillas de espera.

Características: sillas con estructura cromada, conchas plásticas, para cuatro personas.

Placas con numeración.

Características: un frente en PVC de 3 milímetros color blanco, lisas, con números en vinil de corte color celeste, pegadas en la pared, medidas de 8 x 15 centímetros.

ANEXO 13
DISEÑO DE TRIFOLIAR CON INFORMACIÓN DE LA
MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO
TIRO ABIERTO

La municipalidad se esfuerza por cumplir con lo que requieren y esperan los vecinos, para que se retiren de las instalaciones completamente satisfechos luego de requerir algún servicio.

Para atender adecuadamente a los visitantes, la institución cuenta con un buzón de quejas, sugerencias y calificación del servicio que se encuentra ubicado en la recepción, para que manifiesten su experiencia con el servicio recibido.



Es responsabilidad de la municipalidad APOYAR y SERVIR con HONESTIDAD.

- ✓ Apoyo: el personal está dispuesto a brindar soporte o ayuda a los habitantes del Municipio en el momento que lo requieran.
- ✓ Honestidad: virtud que poseen los colaboradores y que externarán en cualquier momento.
- ✓ Servicio: el personal está destinado a cuidar los intereses de los vecinos y a satisfacer las necesidades y expectativas que presentan.



MUNICIPALIDAD DE SANSARE



¡Estamos cambiando por usted!

MUNICIPALIDAD DE SANSARE



¡Estamos cambiando por usted!



www.munisansare.gob.gt

APOYO, HONESTIDAD Y SERVICIO

Medidas: 8.5 x 11 pulgadas.
Material: couché de 80 gramos.
Impresión: full color.

DISEÑO DE TRIFOLIAR CON INFORMACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

RETIRO ABIERTO

Municipalidad de Sansare	Visítenos y realice pagos de:	Realice trámites y solicitudes de:
<p>Ente del Estado responsable del gobierno del Municipio, encargado de realizar, brindar y administrar los servicios que necesitan los habitantes de Sansare.</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ Vivienda: mensualidades, pagos del Impuesto Único Sobre Inmuebles -IUSI-, licencias de construcción, entre otras.✓ Agua potable.✓ Recolección y tratamiento de desechos sólidos.✓ Destace de animales.✓ Líneas de microbuses y mototaxis.✓ Arrendamientos en locales comerciales municipales.✓ Ornato, entre otros.	<ul style="list-style-type: none">✓ Alcantarillado sanitario (drenajes).✓ Agua potable.✓ Mantenimiento de calles.✓ Alumbrado público.✓ Juzgado.✓ Actividades culturales (Casa de la cultura).✓ Inscripción de Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- y juntas escolares.✓ Apoyo a madres solteras.✓ Matrimonios civiles.✓ Cementerio, entre muchos más.
<p>La manera de operar se basa en la filosofía del gobierno actual:</p>		
<p><i>fomentar el desarrollo del Municipio atendiendo los servicios públicos y optimizando los recursos disponibles.</i></p>		
		
		

Medidas: 8.5 x 11 pulgadas.
Material: couché de 80 gramos.
Impresión: full color.

**DISEÑO DE TRIFOLIAR CON INFORMACIÓN DEL
MUNICIPIO DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

TIRO ABIERTO

Actividades agrícolas

Gran parte de la población se dedica a actividades agrícolas, siendo las más sobresalientes el cultivo de yuca que en su mayoría se da en la cabecera municipal y en la aldea Buena vista; maíz, frijol, mangos y tomate en todo el municipio; café y jocotes en las aldeas La montaña y Poza verde.



¡DATO CURIOSO!

¿Sabía que...
en 1871 Sansare era una aldea que pertenecía al municipio de Guatemala, que un año después pasó a ser un municipio del departamento de Jalapa, y que se integra como municipio al departamento de El Progreso el 13 de abril de 1908!



¡Estamos cambiando por usted!

MUNICIPALIDAD DE SANSARE



www.munisansare.gov.gt

Conozca SANSARE



Medidas: 8.5 x 11 pulgadas.
Material: couché de 80 gramos.
Impresión: full color.

DISEÑO DE TRIFOLIAR CON INFORMACIÓN DEL MUNICIPIO DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

RETIRO ABIERTO

¿De dónde proviene la palabra SANSARE?

Sansare, deviene desde el punto de vista religioso debido a que se encontró un lienzo con la imagen de la Virgen de las Mercedes al pie de un árbol llamado Sare. También se dice que en 1769 ya se le conocía con el nombre de Sansare, porque el Arzobispo don Pedro Cortes, llegó a la parroquia de Jalapa, a la cual indicó pertenecer el Valle llamado de Sansare a siete leguas de la cabecera.

¿Dónde se encuentra localizado?

Está situado a 70 kilómetros de la ciudad capital en la parte centro-oriente de la República de Guatemala, con una altura sobre el nivel del mar de 790 metros en la parte baja y de 1,600 metros en la parte alta. Limita al norte con el municipio de Guastatoya, al sur y al este con el departamento de Jalapa y al oeste con el municipio de Sanarate.



Territorialmente se encuentra dividido en:

Área urbana
Cabecera municipal

Área rural
Aldeas

- Los cerritos
- Poza verde
- La montaña
- Rio grande abajo
- San Felipe la tabla
- La trinidad
- Las cabezas
- Santa Inés quebrada grande
- Estación Jalapa
- Buena vista
- El aguaje
- Santa Bárbara
- El juez
- Rio grande arriba

Caseríos

- Los aritos
- El jute
- Trujillo y tres puentes
- Los cedros
- El pino
- El puente

Colonias

- San Vicente de Paul
- Fuente de vida
- Nueva esperanza

Fincas

- Finca cruz

Características de la población

Se estima que para el 2012 serán 18,690 habitantes, siendo el 50.19% hombres (9,381) y el 49.81% mujeres (9,309). Actualmente, el 31.7% vive en el área urbana y el 68.3% en el área rural.



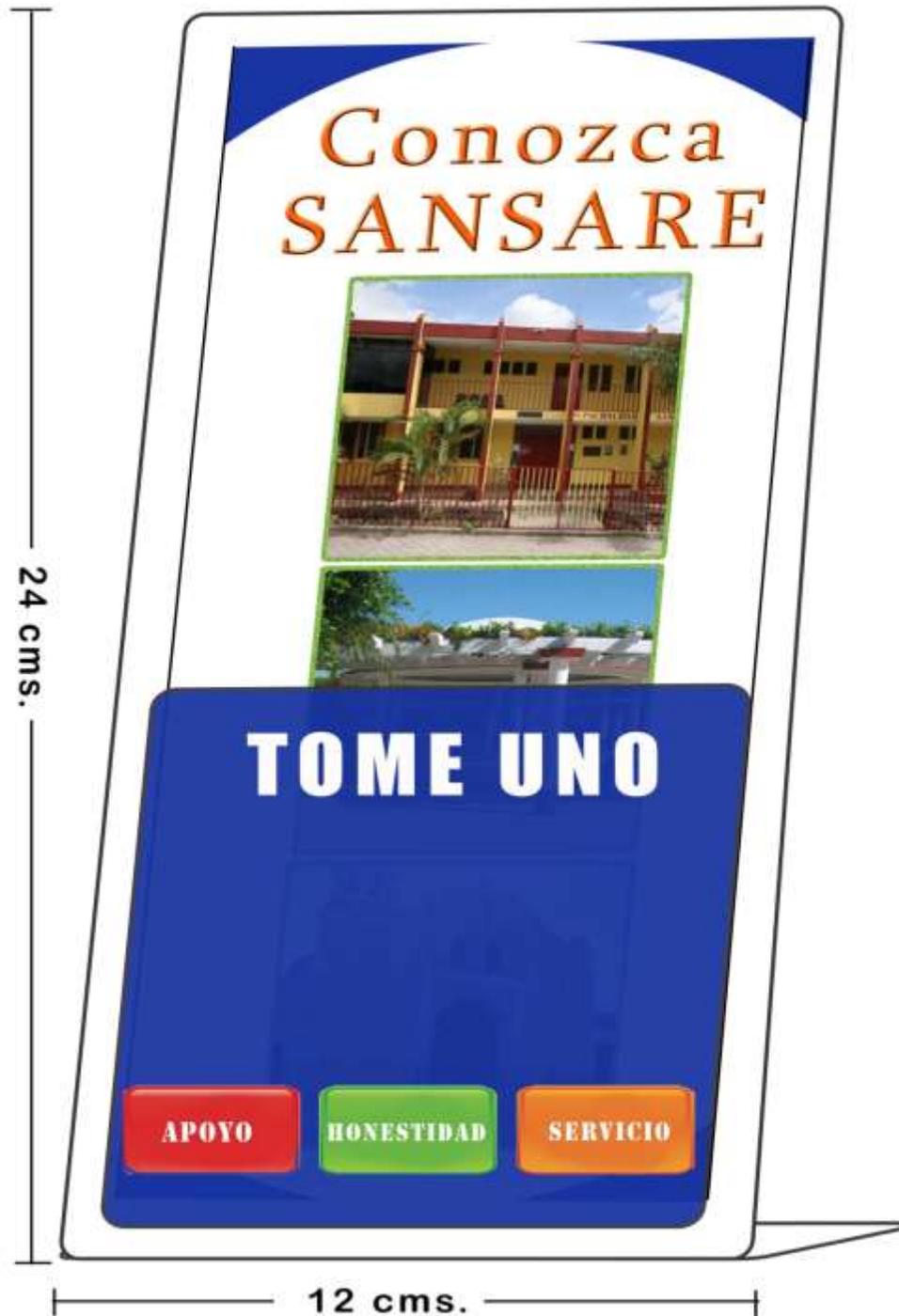

Salud

Sansare cuenta con uno de los índices de esperanza de vida más altos a nivel nacional, siendo este de 69 años. Por cada 1,000 personas mueren seis al año y nacen 27.



Medidas: 8.5 x 11 pulgadas.
Material: couché de 80 gramos.
Impresión: full color.

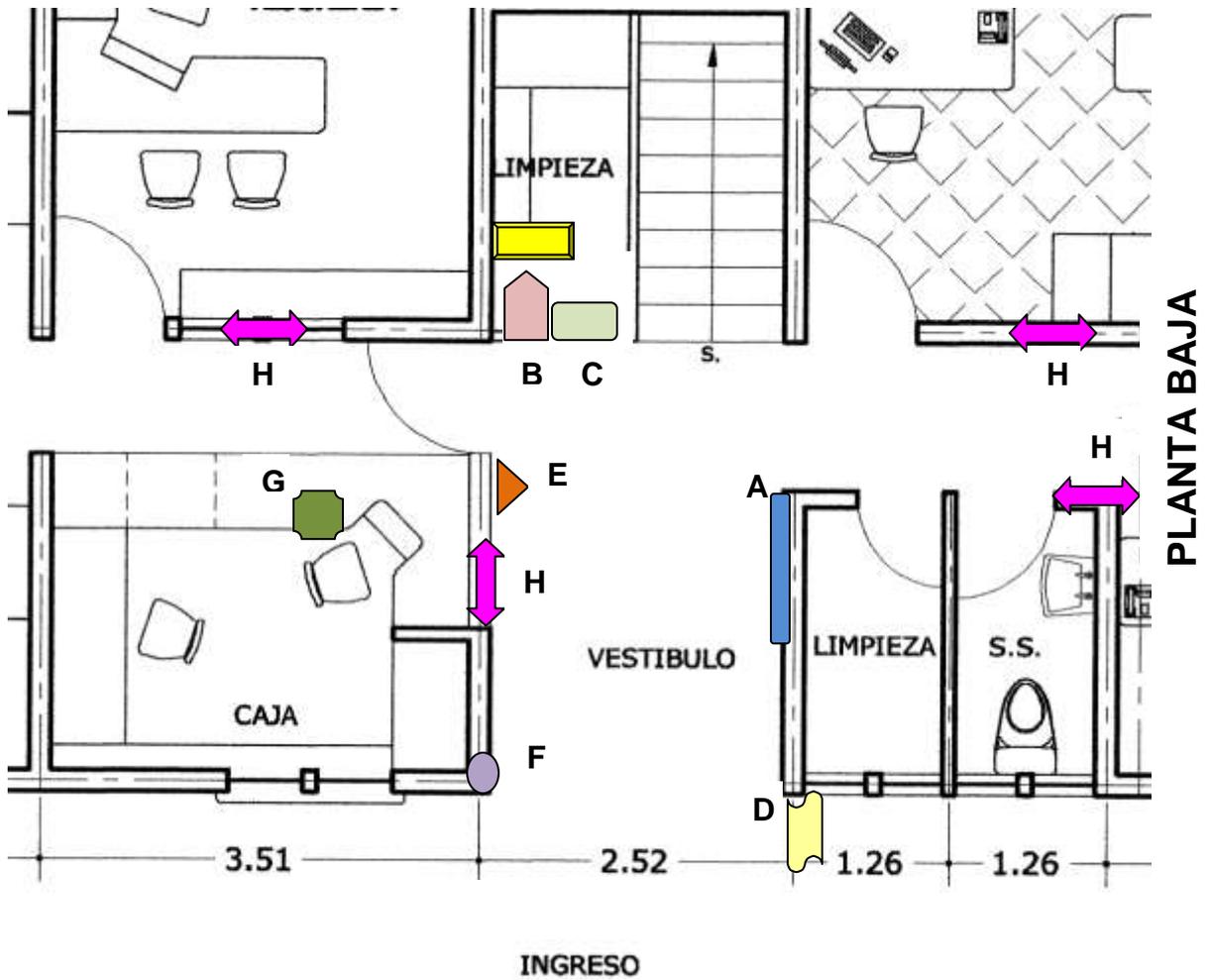
DISEÑO DE PORTATRIFOLIAR PARA COLOCARLO EN LA RECEPCIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



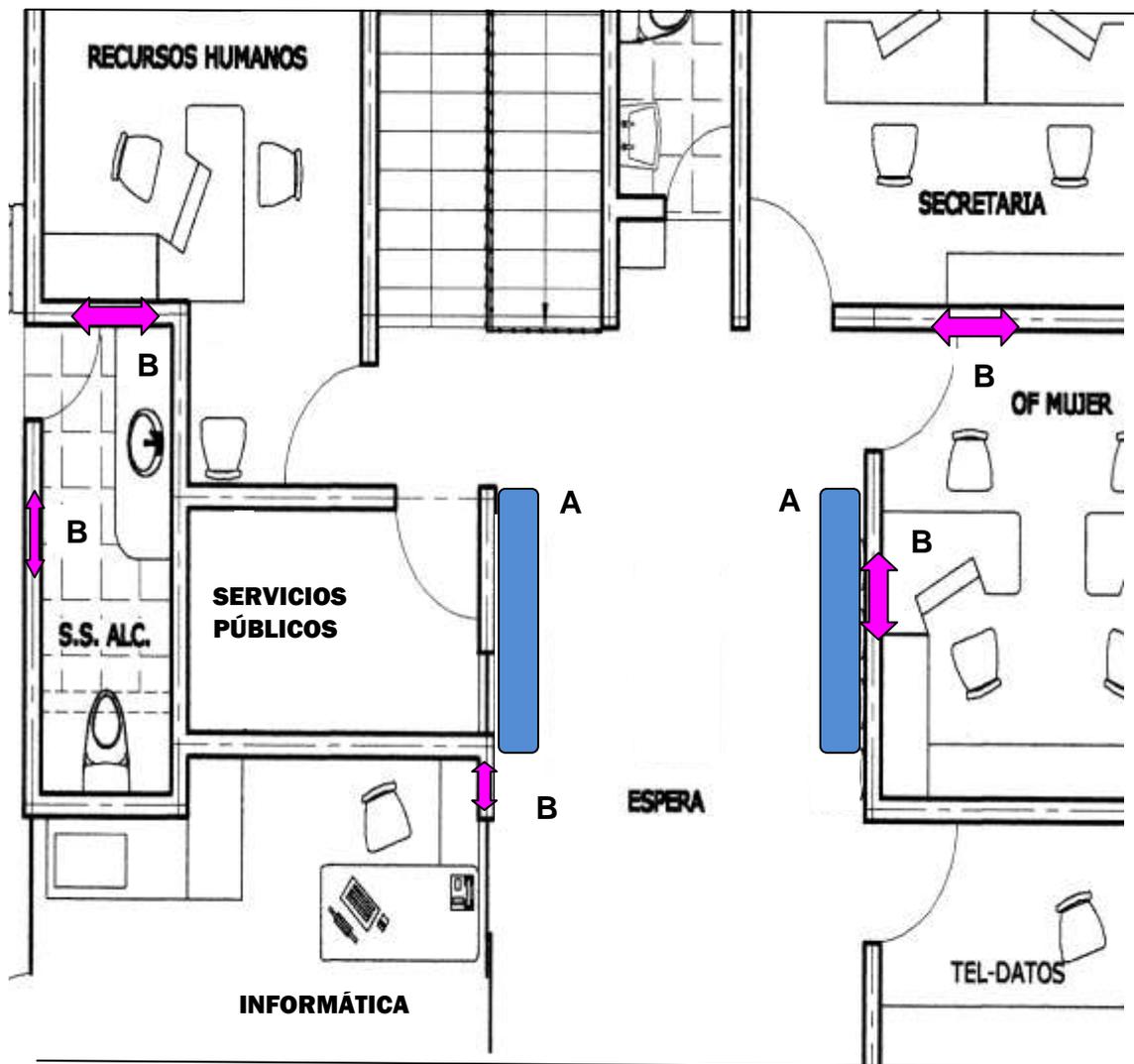
Material: acrílico transparente (color con vinil de corte).

ANEXO 14

PLANOS PLANTA BAJA Y ALTA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO, CON ELEMENTOS DE LA EVIDENCIA FÍSICA A IMPLEMENTAR



Simbología	Significado	Simbología	Significado
A 	Batería de sillas de espera	F 	Trifoliales en su base
B 	Dispensador de agua fría	G 	Dvd LG
C 	Mueble con refacción	H 	Placas en PVC o señalización
D 	Banner o pancarta con directorio	I 	Organigrama en acrílico
E 	Pantalla LG LCD de 40"		



PLANTA ALTA

Simbología	Significado
A 	Batería de sillas de espera
B 	Placas en PVC o señalización

ANEXO 15

DISEÑO DE GAFETE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Gafete.

Medidas: 6.5 x 9 centímetros.

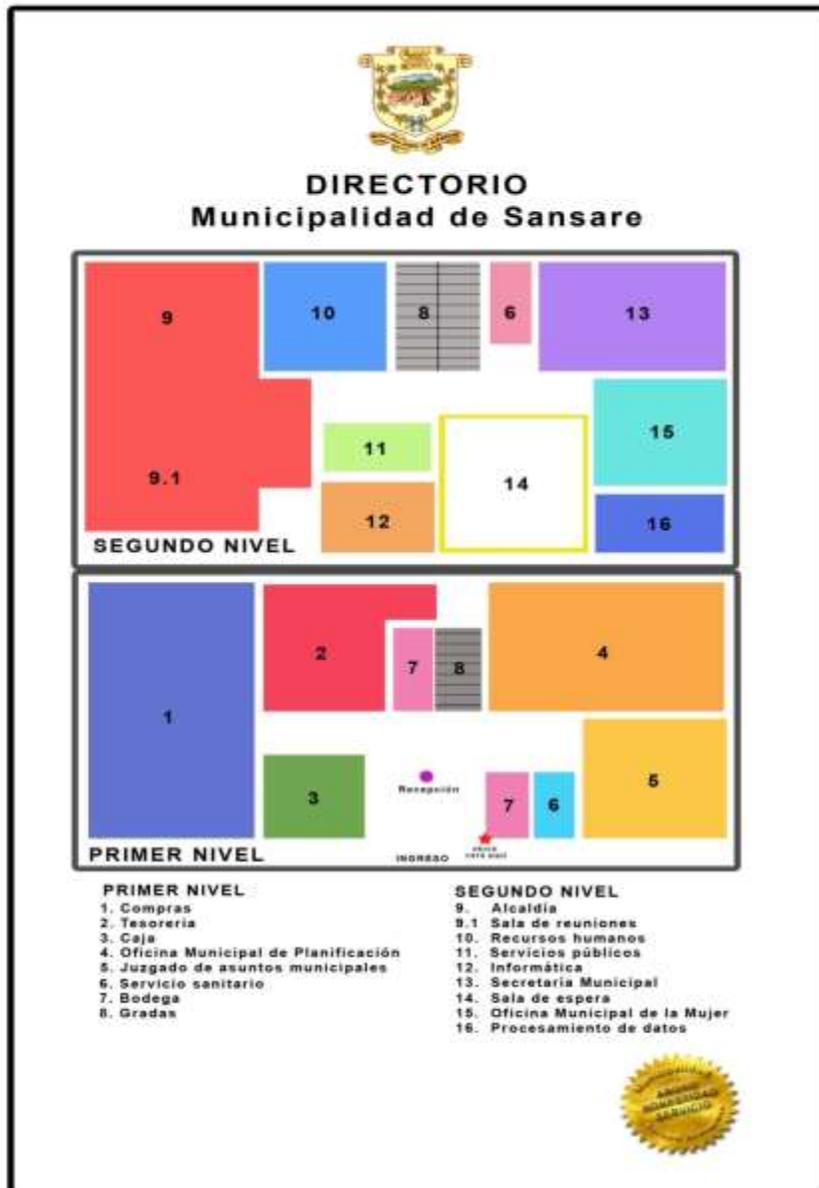
Material: tarjetas en PVC.

Impresión: full color, frente.

Porta gafete.

Material: plástico con gancho y cinta tipo yoyo para colgarlo.

ANEXO 16
DISEÑO DE BANNER CON DIRECTORIO DE LA MUNICIPALIDAD
DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO
PARA COLOCAR EN EL BANNER



Medidas: 1.60 x 0.60 metros.
 Material: lona vinílica color blanco.
 Impresión: full color de alta calidad.

DISEÑO DE BANNER Y SU PORTADOR, CON DIRECTORIO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Medidas: 1.60 x 0.60 metros.

Material: araña plástica de color gris.

ANEXO 17

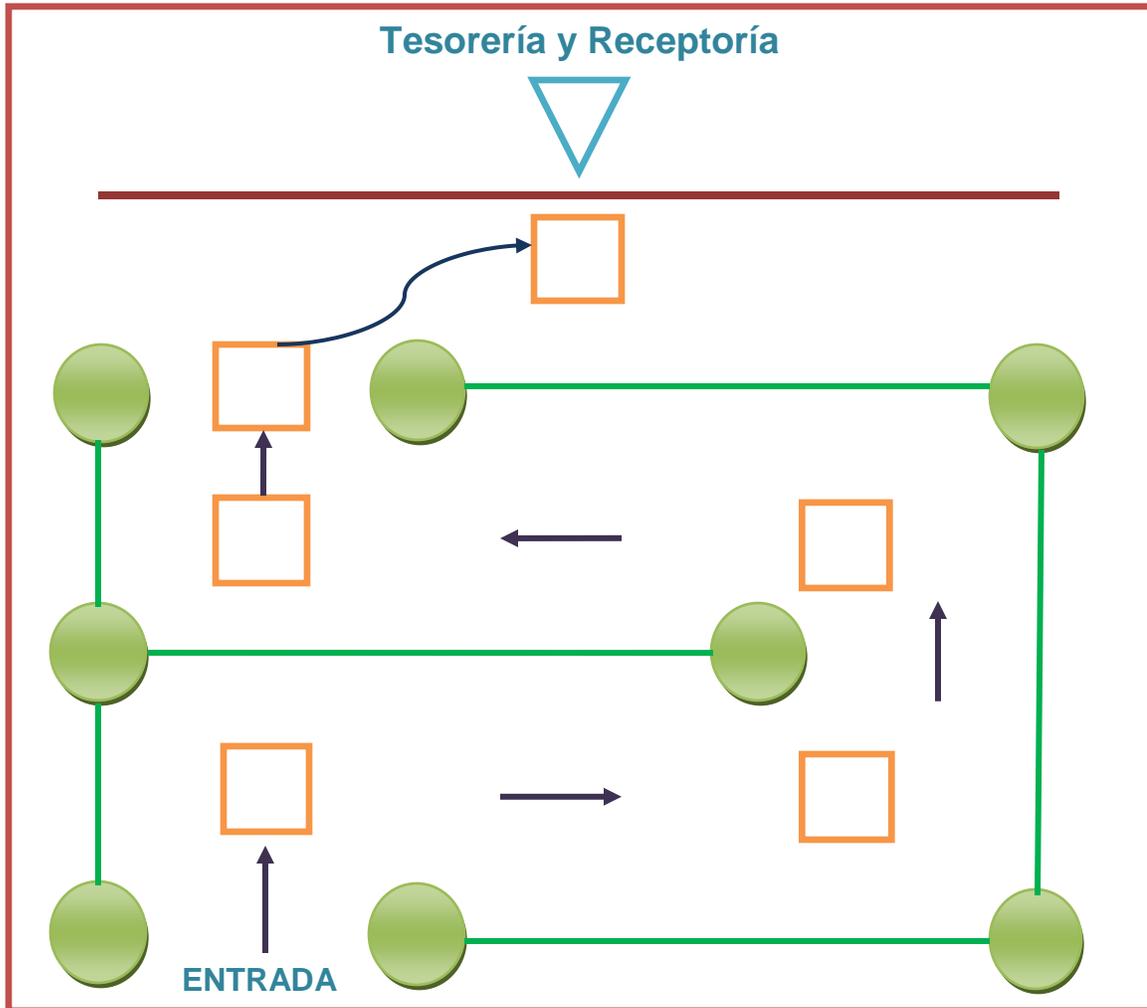
DISEÑO DE PLACA CON ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Características: placa en acrílico de 3 milímetros, rotulada con vinil de corte.

ANEXO 18

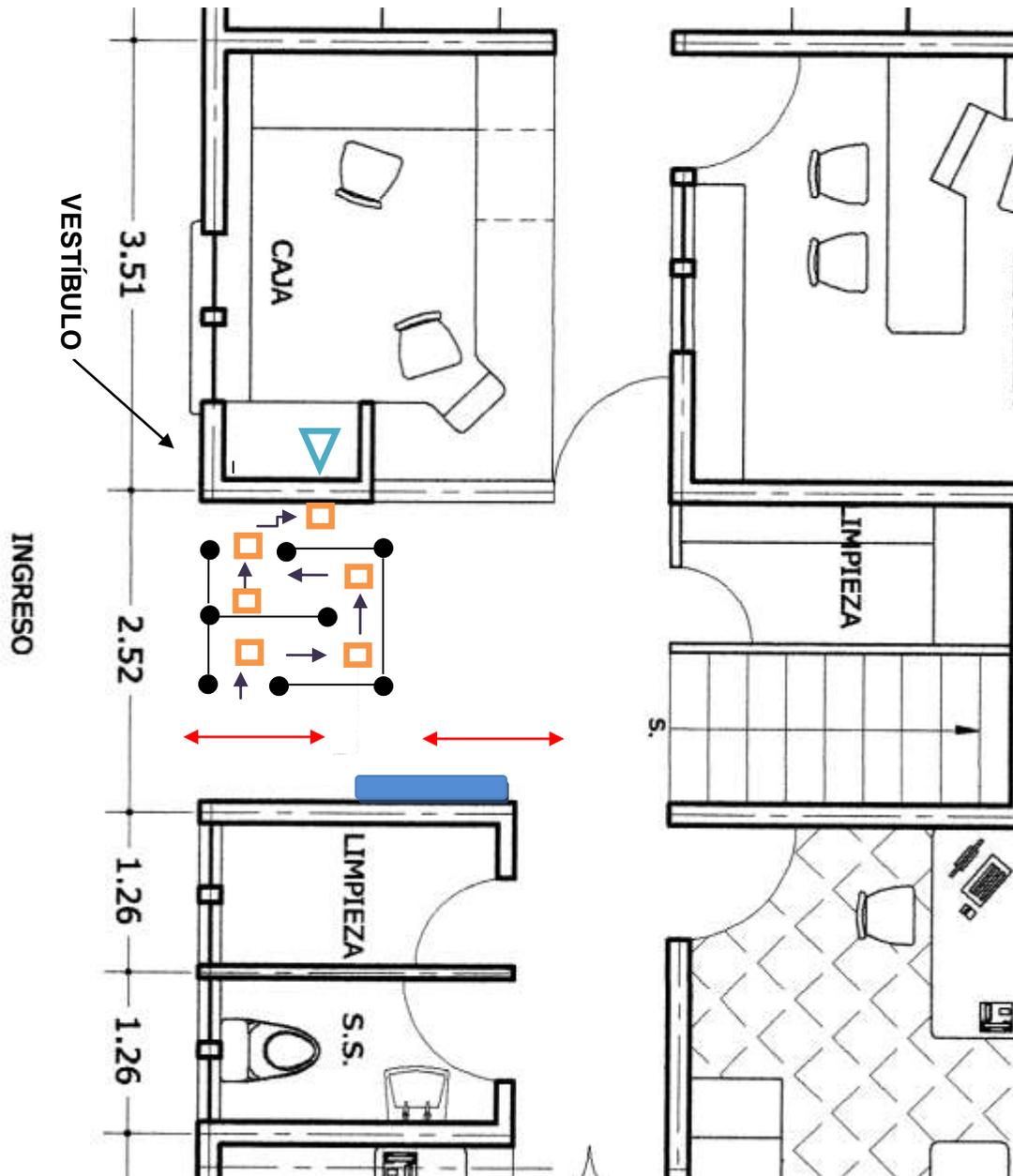
DISEÑO DE SISTEMA DE ESPERA DE UNA SOLA FILA EN LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Simbología				
Descripción	Calcomanías vinílicas en tintas ultra violeta -UV- pegadas en el piso para ordenar y respetar la fila.	Cliente externo esperando en la fila para ser atendido.	Receptoría y tesorera encargada de recibir los pagos.	Calcomanías indicando la dirección en que va la fila.

En la siguiente página se muestra cómo quedará en las instalaciones municipales.

**PLANOS DE LA PLANTA BAJA DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE,
DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO, CON SISTEMA DE ESPERA
DE UNA SOLA FILA EN EL VESTÍBULO O RECEPCIÓN**



ANEXO 19
DISEÑO DE BUZÓN DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y CALIFICACIÓN
DEL SERVICIO DEL CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD
DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



Material: acrílico transparente (color con vinil de corte).

ANEXO 20

DISEÑO DE BOLETA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DEL CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO

14 cms.

BOLETA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DEL CLIENTE EXTERNO

Boleta No. _____ Fecha: / /

Objetivo: tener conocimiento de los aspectos en que se está fallando para mejorarlos y poder así, brindar un servicio de calidad.

Lugar de residencia: _____

Motivo de contacto: Queja Sugerencia Calificación del servicio

1. ¿Qué servicio requirió en la municipalidad? _____

2. ¿Quién le atendió? _____

Instrucciones: según sea su motivo de contacto, llene el cuadro correspondiente.

QUEJA				

SUGERENCIA				

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO				
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO

 **¡Su opinión es importante y valiosa para la municipalidad!** 

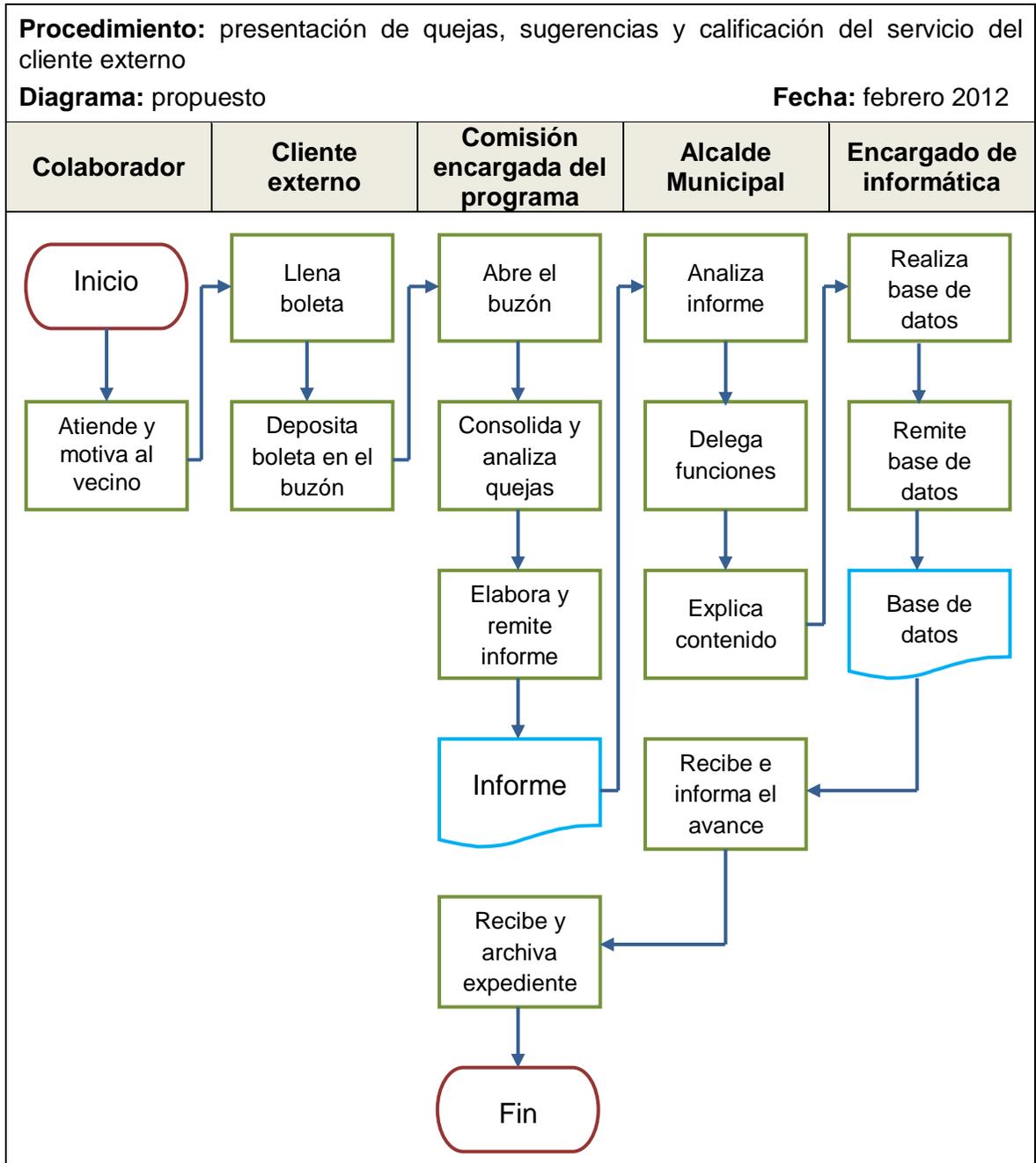
20 cms.

Material: papel bond de 80 gramos.

Impresión: cuatro colores, tiro.

ANEXO 21

DIAGRAMA DE BLOQUE PARA LA PRESENTACIÓN DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DEL CLIENTE EXTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE, DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO



**SIMBOLOGÍA Y EL SIGNIFICADO DE LOS SÍMBOLOS UTILIZADOS
EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE**

Simbología				
Inicio, Fin	Operación	Decisión	Documento	Dirección o sentido
				
Significado				
Indica cuando empieza y termina el proceso	Es donde se invierte el esfuerzo físico y mental	Indica cuando se debe o no continuar una acción	Representan los informes o notas	Marcan el sentido o la orientación del proceso