



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TESIS DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y  
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:  
PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN  
EL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

**AUTORA:  
PILAR DE LOS ANGELES PAVON BALSECA**

**DIRECTOR:  
ECO. JAIME CUEVA JACOME**

## **DECLARATORIA**

Del contenido de la presente tesis se responsabilizan las personas que firman a continuación:

\_\_\_\_\_  
PAVON BALSECA PILAR DE LOS ANGELES

**AUTORA**

\_\_\_\_\_  
ECO. JAIME CUEVA J.

**DIRECTOR**

# **DEDICATORIA**

*Con mucho amor y cariño “ para quienes son mi razón de vivir”; mis hijas Jeniffer y Stefany; y mis nietos Joaquín y Martín que de una u otra manera me han entregado una semilla para culminar mi más anhelado deseo de superación.*

*A mis padres por su apoyo moral y espiritual.*

*Y en especial a mi esposo Patricio, quien me ha entregado todo su apoyo incondicionalmente en la culminación de mi carrera universitaria.*

## ***AGRADECIMIENTO***

*Quiero agradecer a DIOS sobre todas las cosas por darme la fortaleza y sabiduría necesarias, para poder culminar mi carrera, siendo el proceso final la elaboración de esta Tesis.*

*A mi hermano Patricio, quién supo entregarme todo su conocimiento y apoyo incondicional.*

*A mi director de tesis Señor Economista Jaime Cueva Jácome, quién es una persona bondadosa y llena de conocimientos.*

## INDICE

	<b>Página</b>	
Carátula	i	
Autoría	ii	
Dedicatoria	iii	
Agradecimiento	iv	
Índice	v	
<b>CAPITULO I:</b>		
<b>GENERALIDADES</b>		
1.1	Introducción	2
1.2	Definición del problema	3
1.3	Planteamiento del problema	3
1.4	Objetivos	4
1.4.1	Generales	4
1.4.2	Específicos	4
1.5	Justificación e importancia	5
1.6	Delimitación del estudio	5
1.7	Marco Conceptual	6
1.8	Tipo de Investigación	8
1.9	Metodología de Investigación	8
1.9.1	Métodos	8
1.9.2	Técnicas de Investigación	8
1.10	Población y muestra	9
1.10.1	Población	9
1.10.2	Muestra de clientes externos	10
1.10.3	Muestra de clientes internos	11

## **CAPITULO II:**

### **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO)**

2.	Diagnóstico Institucional	14
2.1	Breve Reseña Histórica MIPRO	14
2.2	Visión, Misión y Valores Institucionales	15
2.3	Estructura Organizativa y Funcional	17
2.4	Estructura Orgánica Descriptiva.	22

## **CAPITULO III**

### **ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

3.1	Nuevos escenarios Institucionales del MIPRO y su impacto en el Servicio al Cliente.	40
3.2	Situación actual del MIPRO	41
3.3	Servicios y competencias por áreas	42
3.3.1	Subsecretaría de Competitividad	42
3.3.2	Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas	42
3.3.3	Subsecretaría de Comercio e Inversiones	43
3.3.4	Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas y Artes.	43
3.4	Análisis del MIPRO	43
3.4.1	FODA	44
3.4.1.1	Análisis Interno	44
3.4.1.1.1	Fortalezas	44
3.4.1.1.2	Debilidades	44
3.4.1.2	Análisis externo	45
3.4.1.2.1	Oportunidades	45
3.4.1.2.2	Amenazas	45
3.5	Matriz FODA	46- 47
3.6.1.	Análisis de la investigación sobre el servicio al cliente por	

parte del Ministerio de Industrias y Productividad.	48 -50
3.6.2. Objetivos	51
3.7. Análisis de los resultados	52
3.8. Conclusiones de la encuesta de servicio al cliente en el MIPRO	62

## **CAPITULO IV:**

### **PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL “MODELO SERVQUAL”**

4.1 Análisis de satisfacción del cliente del MIPRO	64
4.2 Consideraciones importantes al medir la satisfacción del cliente	65
4.3 Modelo de medición de la satisfacción	66
4.4 Modelo SERVQUAL	68
4.4.1 Categorías	69
4.4.1.1 Tangibilidad	69
4.4.1.2 Fiabilidad	70
4.4.1.3 Capacidad de respuesta	70
4.4.1.4 Seguridad	70
4.4.1.5 Empatía	71
4.5 Escalas actitudinales	71
4.5.1 Problemas con las escalas	72
4.5.2 Equilibrio de las escalas	72
4.5.3 Tipos de escalas	73
4.5.3.1 Nominales	73
4.5.3.2 Ordinales	73
4.5.3.3 De intervalo	74
4.5.3.4 De razón o proporción	74
4.6 Implementación del modelo SERVQUAL en el Ministerio de Industrias y Productividad.	75
4.7 Comunicar del Modelo SERVQUAL	81

4.8 Informe final (evaluación del servicio)	83
---	----

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones	85
------------------	----

5.2 Recomendaciones	87
---------------------	----

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES**

## 1.1 Introducción

Desde los años 90 las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado mismo ha sufrido como consecuencia de un conjunto de reformas que sin duda siguen en curso y que “han abierto un camino que hay que seguir explorando”. (Blanca Olías de Lima; 2001).

“En el ámbito interno de los gobiernos este conjunto de transformaciones confluyen en lo que se ha dado en llamar como nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional.

En efecto, en un análisis como este, lo primero que debemos plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica. (Owen E. Hugues 1994)”<sup>1</sup>.

Hay que tener en cuenta que la difusión del paradigma gerencial significa incluso para diversos autores la superación del modelo burocrático weberiano, básicamente en razón de los tres planos en que se han manifestado las transformaciones del Estado que hemos comentado: en un primer plano atendiendo al acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y el sector público, en segundo término el cambio de un modelo legal funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

---

<sup>1</sup> VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

En conclusión, la nueva gestión pública promueve, en términos generales, la idea de un Estado más descentralizado, calidad en el servicio, con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad, además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.

## **1.2 Definición del problema**

Proyecto de Mejoramiento del Servicio en el Ministerio de Industrias y Productividad.

## **1.3 Planteamiento del problema**

El Ministerio de Industrias y Productividad como parte integrante del Estado ecuatoriano desde hace dos décadas a experimentado diferentes transformaciones acorde a las tendencias de una nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar de la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional.

En efecto, lo primero que se debió plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no está exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; es decir hay que superar el modelo burocrático weberiano, básicamente en los tres planos en que se manifiesta las transformaciones del Estado: en un primer plano atendiendo al acercamiento entre las técnicas de gestión del sector privado y el sector público, en segundo término el cambio de un modelo legal-funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los

resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

En este contexto que vive el país en donde, la imagen del sector público se ha deteriorado, se ve menospreciada por la mala calidad del servicio que prestan los funcionarios y servidores públicos, es necesario realizar un estudio más a fondo para determinar el por qué de este resquebrajamiento, ya que según la opinión pública recogida en la comunidad, existe un total rechazo de los servicios que entregan la mayor parte de instituciones públicas.

Ante estos hechos, se ha singularizado el problema al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en el cual se pretende alcanzar un mejoramiento del servicio mediante una propuesta, la cual se plantea como una alternativa de contribución para la solución del problema que enfrenta dicha entidad, que a percepción del cliente se expresa en varios problemas, entre ellos la pésima calidad del servicio.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Diseñar e implementar el Modelo SERVQUAL para mejoramiento de la satisfacción del servicio al cliente en el Ministerio de Industrias y Productividad.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar y precisar los problemas del servicio al cliente que enfrenta el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Realizar el diagnóstico institucional y la evaluación del FODA respecto del servicio que ofrece el Ministerio de Industrias y productividad.
- Aplicar la encuesta del servicio e interpretar los resultados obtenidos en el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente “Servqual” que permita la medición y el mejoramiento del servicio al cliente en el MIPRO.

## **1.5 Justificación e importancia**

La nueva gestión pública promueve, en términos generales, la idea de un Estado más descentralizado, con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad, además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.

Cada una de las premisas sobre las que se sustenta la nueva gestión pública producen diversas implicaciones al interior de las administraciones públicas que se vinculan con nuevos procesos, nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público.

También obligan a generar una nueva cultura de gestión (eficiencia en el servicio) que empieza por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización que a menudo fracasan, precisamente porque el peso de aquellos factores resulta una gran carga que define el comportamiento de los funcionarios en las instituciones del sector público.

Estas premisas de la nueva gestión pública, son más que válidas para justificar la investigación y elaboración de la presente propuesta de tesis "Proyecto de Mejoramiento del Servicio para el Ministerio de Industrias y Competitividad".

## **1.6 Delimitación del estudio**

El estudio de investigación, se limitará al Ministerio de Industrias y Productividad y se enfocará al mejoramiento del servicio a través del modelo SERVQUAL que mide la satisfacción del usuario.

## 1.7 Tipo de Investigación

La investigación realizada se fundamenta en un estudio descriptivo, explicativo de campo y documental para encontrar los datos de investigación. “Este estudio descriptivo y explicativo busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes de los clientes internos - externos y su nivel de satisfacción o cualquier otro fenómeno sometido a análisis. El estudio descriptivo y explicativo se relaciona con una serie de cuestiones y se mide la información sobre cada una de ellas para describir lo investigado”<sup>2</sup>.

## 1.8. Herramientas de Investigación

### 1.8.1 Métodos

Los métodos que se utilizaron en este estudio, fueron el método inductivo y método deductivo.

- **El método deductivo:** Porque permitió establecer y llegar a la verdad partiendo de los conocimientos generales de mejoramiento de la calidad del servicio para poder establecer conocimientos específicos acerca de la satisfacción del cliente, lo que significa que se singularizará el problema planteado, logrando concentrar los aspectos de la investigación en aspectos puntuales de calidad y eficiencia del servicio.
- **El método inductivo:** Con éste método en cambio se partió de hechos particulares hacia conclusiones generales. Este se relaciona con la experimentación de aplicar el modelo Servqual, es decir las experiencias vividas de éste hecho pueden integrarse a la calidad y la eficiencia del servicio, la cual la acepta o la rechaza. Además es una forma de raciocinio que va de un grado menor de conocimiento a otro mayor, de una parte concreta y limitada a una generalización total del estudio.

### 1.8.2 Técnicas de Investigación

- **Observación simple.-** Se utilizó inicialmente al observar el desenvolvimiento de las actividades diarias del MIPRO en las diferentes

---

<sup>2</sup> Hernández, Fernández y Baptista. (2003).

subsecretarías, departamentos y secciones; como un procedimiento casual, espontáneo y subjetivo, pero a medida que fueron interviniendo factores de control y validez de la información se alcanzó un carácter consciente, sistemático y objetivo.

- **Entrevista.-** Mediante esta técnica se logró obtener información de expertos en la atención y eficiencia en el servicio, a través de la interrelación verbal entre dos personas es decir a nivel interno y externo del MIPRO. Por lo tanto, el entrevistador conoció con claridad y profundidad los problemas referentes al resultado de la satisfacción del servicio por parte de los clientes internos y externos, para definir los aspectos que más interesan tratar.
- **Encuesta.-** Se realizó consultas tipificadas a las personas (clientes internos y externos) elegidas de forma estadística (aleatoria) y realizadas con apoyo de un cuestionario (encuesta), con preguntas estructuradas (abiertas y cerradas). Lo cual permitió recopilar información de opiniones, exigencias y preferencias de los clientes actuales y potenciales de forma escrita y directa.

## 1.9 Población y muestra

### 1.9.1 Población

La población de estudio está debidamente caracterizada, señalándose que la proyección de la población para el año 2010 para el Ecuador es de 14'204.900 habitantes (según proyección del INEC), de los cuales el 5% corresponde a clientes externos directos: importadores, inversionistas, asociaciones sectoriales, productores y clientes indirectos: cámaras exportadoras, cámaras de producción, entidades públicas y privadas, universidades y colegios; es decir: 710245 personas y complementariamente se consideró el número de 160 servidores del MIPRO.

<b>Población de Estudio</b>	<b>Habitantes</b>
Clientes externos:	710245
Clientes internos:	160
<b>TOTAL</b>	<b>710405</b>

### 1.9.2 Muestra de clientes externos

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen las muestras extraídas de la población de estudio, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población. Como en el estudio se conoce el valor de N (Población) se puede calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta los siguientes parámetros:

p : Variabilidad positiva (éxito)

q : Variabilidad negativa (fracaso)

Z : Valor del nivel de significancia

E: Es la precisión o el error

N: Es el tamaño del universo

Datos para obtener la muestra:

N = 710245

p = 0.50

q = 0.50

Nivel de significancia = 95%

Z = 1.96 para 95%

E = 5%

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

$$n = \frac{(710245)(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(710245 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(710245)(3,8416)(0,25)}{(710244)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(682119,30)}{(1775,61) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{(682119,30)}{(1776,57)}$$

$$n = 383,95 \Rightarrow 384 \text{ (clientes externos)}$$

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 384 clientes externos, considerando una población de 710245 personas que existen como potenciales clientes externos del servicio del MIPRO.

### 1.9.3 Muestra de clientes internos

Los datos para obtener el tamaño de la muestra de los clientes internos del MIPRO son los siguientes:

Datos para obtener la muestra:

$$N = 160$$

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

Nivel de significancia = 95%

$$Z = 1.96 \text{ para } 95\%$$

$$E = 5\%$$

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

$$n = \frac{(160)(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(160 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{(160)(3,8416)(0,25)}{(159)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(153,66)}{(0,3975) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{(153,66)}{(1,3579)}$$

$n=113,16 \Rightarrow 113$  (clientes internos)

El tamaño de la muestra que permitirá obtener información con un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error; es de 113 clientes internos, considerando una población de 160 personas que existen como potenciales clientes internos del servicio del MIPRO.

Nota: El total del tamaño de la muestra es 384 (externos) + 113 (internos) = 497 personas.

**CAPITULO II**  
**MARCO CONCEPTUAL Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL**  
**MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO)**

## **2 Diagnóstico Institucional del Ministerio de Industrias y Productividad**

### **2.1 Breve Reseña Histórica del MIPRO**

Mediante Decreto Supremo No. 162 de 16 de febrero de 1973, publicado en el Registro Oficial No. 253 de 26 de los indicados mes y año, se creó el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración (MICEI), correspondiéndole formular, dirigir y ejecutar la política en los campos de fomento industrial, pequeña industria y artesanía, normalización, turismo, comercio exterior e integración adscribiéndosele el Centro de Desarrollo Industrial (CENDES), la Organización Comercial para la Exportación de Productos Artesanales (OCEPA), la Empresa de Alcoholes del Estado, el Instituto Ecuatoriano de Normalización y la Secretaría de Integración Fronteriza Colombo-Ecuatoriana (División del Ecuador).

Por Decreto Ejecutivo No. 397, promulgado en el Registro Oficial No. No. 98 de 4 de enero de 1985, se trasladaron la Subsecretaría de Recursos Pesqueros y las entidades adscritas Instituto Nacional de Pesca (INP) y la Empresa Pesquera Nacional (EPNA) a la jurisdicción del Ministerio, por cuyo motivo, con Decreto Ejecutivo No. 1437 promulgado en el Registro Oficial No. 347 de 3 de enero de 1986, se cambió su denominación por la de Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP).

En virtud de que el Ministerio debía llevar a cabo las negociaciones bilaterales y multilaterales de comercio internacional, tecnología e inversión directa, se sustituye su denominación a la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP), mediante Decreto Ejecutivo No. 331 publicado en el Registro Oficial No. 76 de 26 de noviembre de 1996.

Por Decreto Ejecutivo No. 1323, promulgado en el Registro Oficial No. 294 de 8 de octubre de 1999, se fusionó el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) con el Ministerio de Turismo y pasó a llamarse Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Turismo (MICIPT). Pero, el 7 de febrero del 2000, en el Registro Oficial No. 11, se

publicó el Decreto Ejecutivo No. 26, a través del cual, la Subsecretaría de Turismo se fusionó al Ministerio de Turismo y Ambiente.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1880, expedido en el Registro Oficial No. 418 de 24 de septiembre del 2001, se reforma la denominación por la de Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP).

Con Decreto Ejecutivo No. 09, promulgado en el Registro Oficial No. 8 de 25 de enero del 2007, se transfieren las funciones de Comercio Exterior e Integración y de Pesca a los Ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior e Integración y de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en su orden. Por lo cual pasa a denominarse Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC).

En virtud del Decreto Ejecutivo No. 1558 de 27 de enero del 2009 (R. O. 525 de 10 de febrero del 2009), pasa a denominarse Ministerio de Industrias (MI) y se establecen sus competencias y atribuciones.

El 14 de marzo del 2009 se expide el Decreto Ejecutivo 1614 (R. O. 558 de 27 de marzo del 2009) y pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIP).

Es en virtud del Decreto Ejecutivo No. 1633 de 20 de marzo del 2009, que pasa a llamarse Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y a establecerse sus competencias y atribuciones.

## **2.1 Visión, Misión y Valores Institucionales**

### **Visión**

Ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, para la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral.

## **Misión**

Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

## **Principios Institucionales**

- Planificación de las actividades y proyectos
- Efectividad en la gestión
- Trabajo en equipo
- Comportamiento ético integral
- Protección del medio ambiente
- Desarrollo humano
- Mejoramiento continuo
- Cumplimiento de leyes normas y reglamentos
- Utilización de herramientas tecnológicas actualizadas

## **Valores Institucionales**

**Transparencia:** Promover la integridad del recurso humano, para actuar con ética.

**Honestidad:** Ser intolerantes frente a la corrupción

**Lealdad:** Actuar en concordancia con los valores institucionales dentro y fuera de la organización.

**Compromiso:** Asumir el compromiso de servicio a la institución y al país para alcanzar los objetivos propuestos.

**Responsabilidad Social:** Principio básico para alcanzar los objetivos institucionales, actuando con responsabilidad en preparación de las políticas públicas que beneficien a la sociedad, priorizando la conservación del medio ambiente.

### **2.3. Estructura Organizativa y Funcional**

El Ministerio de Industrias y Competitividad para el cumplimiento de su misión institucional ha desarrollado una estructura orgánica de gestión organizacional por procesos, que le permita alcanzar los objetivos y ejecutar la programación a fin de impulsar el cambio en la cultura organizacional, manteniendo el concepto de servicio al cliente y calidad; para lo cual estará conformada por los siguientes procesos.

#### **1) PROCESO GOBERNANTE:**

- 1.1 DIRIGIR EL DESARROLLO SOSTENIDO Y COMPETITIVO: DEL FOMENTO DE LA INDUSTRIA NACIONAL, LAS MIPYMES Y LAS ARTESANÍAS; LA INNOVACIÓN Y CAPACIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL; EL COMERCIO, LAS INVERSIONES Y LAS COMPRAS PÚBLICAS.

#### **2) PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

##### **2.1 SUBSECRETARÍA DE COMPETITIVIDAD**

- 2.1.1 Dirección de Estadísticas y Estudios para la Industria
- 2.1.2 Dirección de Competitividad de la Industria, y,
- 2.1.3 Dirección de la Ingeniería Económica Industrial

##### **2.2 SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPRAS PÚBLICAS**

- 2.2.1 Dirección de Compras Públicas,
- 2.2.2 Dirección de Innovación Tecnológica, y,
- 2.2.3 Dirección de Inventarios de Capacidades e Indicadores Tecnológicos.

##### **2.3 SUBSECRETARÍA DE COMERCIO E INVERSIONES**

- 2.3.1 Dirección de Políticas de Comercio;

- 2.3.2 Dirección de Inversiones, y,
- 2.3.3 Dirección de Operaciones Comerciales.

## 2.4 SUBSECRETARÍA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS Y ARTESANÍAS

- 2.4.1 Dirección de Productividad y Calidad de las MIPYMES Y Artesanías,
- 2.4.2 Dirección de Acceso a Mercados de las MIPYMES y Artesanías, y,
- 2.4.3 Dirección de Acceso al Crédito y Emprendimiento de las MIPYMES y Artesanías.

### **3) PROCESOS HABILITANTES:**

#### **3.1 ASESORÍA**

- 3.1.1 Dirección de Asesoría Jurídica,
- 3.1.2 Dirección de Planificación Institucional,
- 3.1.3 Dirección de Auditoría Interna,
- 3.1.4 Dirección de Comunicación Social,
- 3.1.5 Dirección de Planificación de Seguridad y Desarrollo Nacional (DIPLASEDE).

#### **3.2 APOYO**

##### 3.2.1 SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 3.2.1.1 Dirección de Gestión Financiera,
- 3.2.1.2 Dirección de Gestión Tecnológica,
- 3.2.1.3 Dirección de Gestión de Servicios Institucionales,

3.2.1.4 Dirección de Administración de Recursos Humanos.

#### **4) PROCESOS DESCONCENTRADOS**

##### **4.1 SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL.**

- 4.1.1 Asesoría Jurídica,
- 4.1.2 Desarrollo Organizacional,
- 4.1.3 Dirección de Competitividad de la Industria,
- 4.1.4 Dirección de Innovación Tecnológica y Compras Públicas,
- 4.1.5 Dirección de Comercio e Inversiones,
- 4.1.6 Dirección de MIPYMES y Artesanías,
- 4.1.7 Dirección Regional Costa Centro.

##### **4.2 SUBSECRETARIA DEL AUSTRO.**

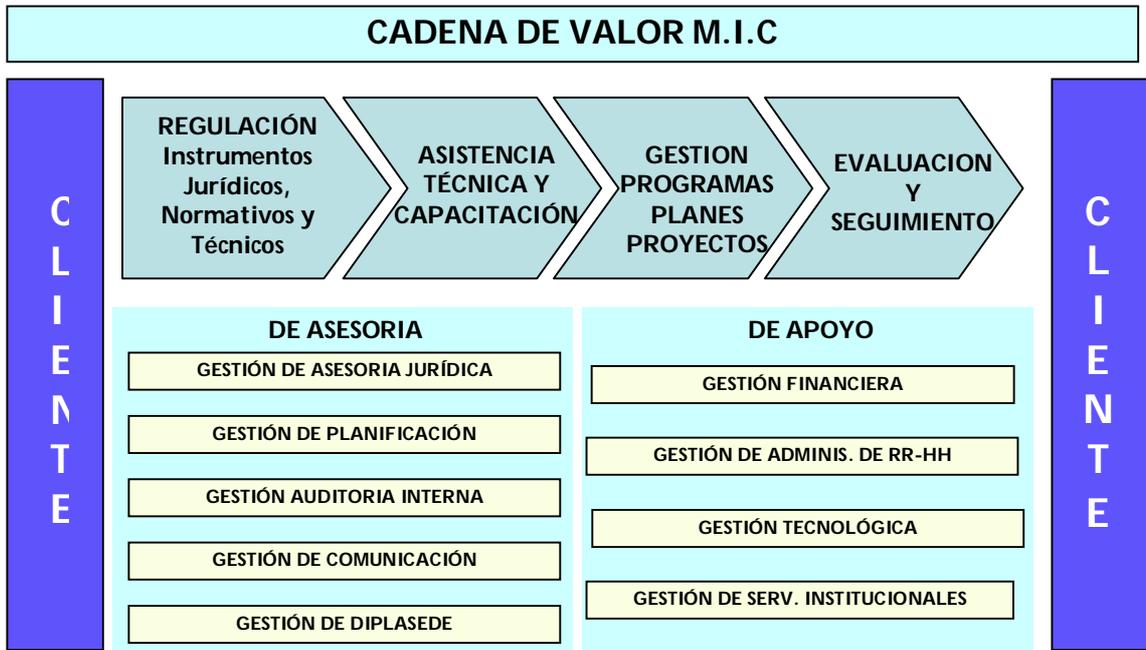
- 4.2.1 Asesoría Jurídica,
- 4.2.2 Desarrollo Organizacional,
- 4.2.3 Competitividad de la Industria,
- 4.2.4 Comercio e Inversiones,
- 4.2.5 MIPYMES y Artesanías,
- 4.2.6 Dirección Regional Centro Sur.

4.3 Dirección Regional Sierra Norte y Centro,

4.4 Dirección Regional Sierra Sur y Sur Oriente.

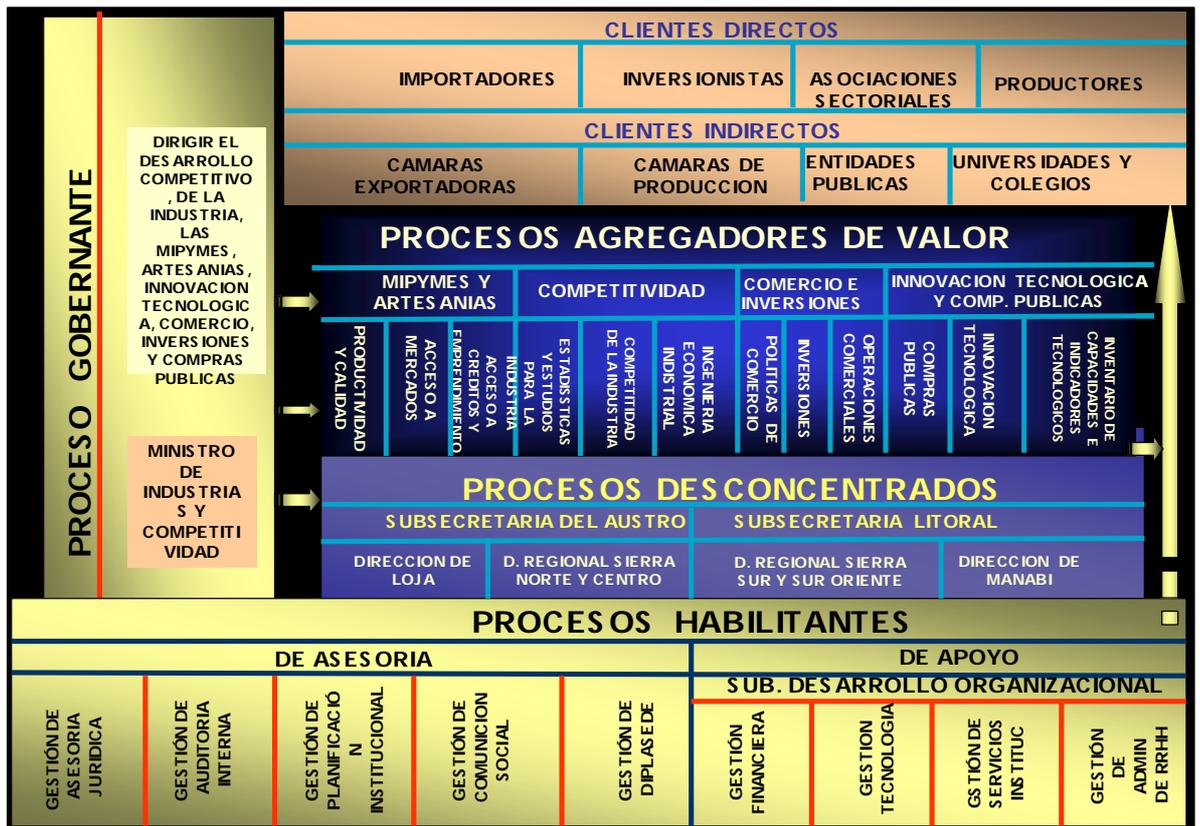
#### **5) ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**

##### **a) Cadena de Valor**



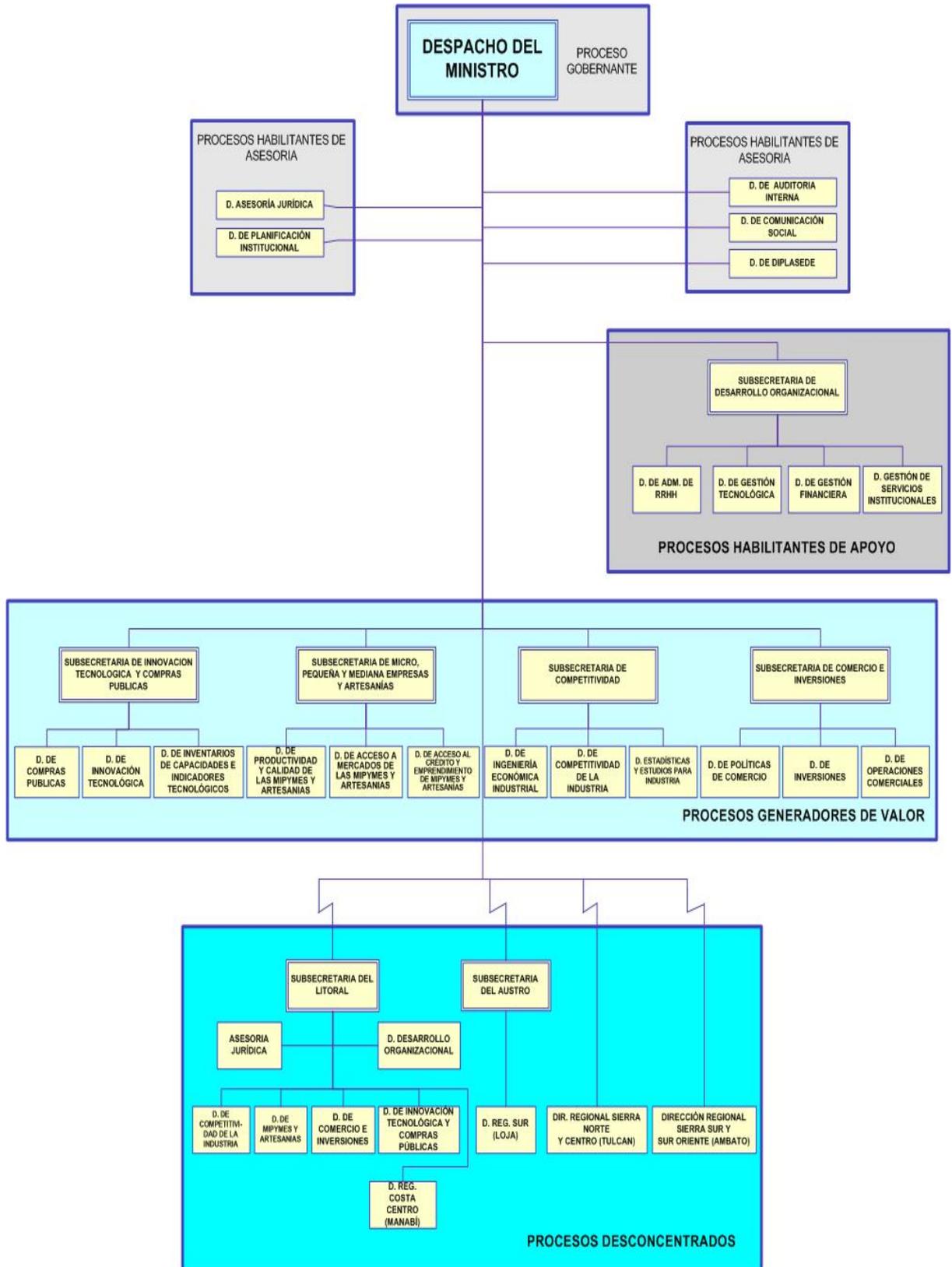
Fuente: MIPRO

**b) Procesos**



Fuente: MIPRO

c) Organigrama Estructural



Fuente: MIPRO

## **2.4 Estructura Orgánica Descriptiva**

### **1) PROCESOS GOBERNANTES**

### **2) PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**

Los procesos agregadores de valor y sus principales productos, servicios del sector productivo son:

## **2.1 SUBSECRETARÍA DE LA COMPETITIVIDAD**

### **2.1.1 DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS Y ESTUDIOS PARA LA INDUSTRIA**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Inventario estadístico industrial;
- 2) Estudios sobre la estructura sectorial de la industria;
- 3) Estudios técnicos industriales;
- 4) Boletín técnico de perspectiva industrial;
- 5) Informes técnicos y asistencia técnica para el sector productivo.

### **2.1.2 DIRECCIÓN DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Propuestas de políticas, estrategias, planes y programas de apoyo a sectores industriales;
- 2) Propuestas de reformas al marco jurídico en el ámbito de la competitividad para la industria;
- 3) Propuestas de Proyectos específicos dirigidos a los sectores industriales con recursos nacionales y/o cooperación internacional;
- 4) Informes de oportunidades de desarrollo del sector Industrial; y,
- 5) Programas de reconversión productiva.

### **2.1.3 DIRECCIÓN DE LA INGENIERÍA ECONÓMICA INDUSTRIAL**

#### **a) Portafolio Productos:**

- 1) Informes del desarrollo y aplicación de la normativa CODEX Alimentarius referente a la Inocuidad Alimentaria,
- 2) Propuestas de proyectos para aplicar Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y otros, en los sectores industriales,
- 3) Informes para el Comité Técnico y el Consejo de Fijación y Revisión de precios de medicamentos de uso humano,
- 4) Calificación, registro e informes varios sobre la aplicación de la Ley de la Maquila,
- 5) Informes de clasificación de ensambladoras de vehículos y motos, según la Ley de Fomento Automotor.

## **2.2 SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPRAS PÚBLICAS.**

### **2.2.1 DIRECCIÓN DE COMPRAS PÚBLICAS**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Propuestas de Instrumentos Legales de Compras Públicas;
- 2) Informes técnicos para el Consejo y el Sistema Nacional de Compras Públicas,
- 3) Servicios del portal electrónico aplicable al Sistema Nacional de Compras Públicas,
- 4) Informe del diseño, implantación y administración de las Metodologías de Desagregación Tecnológica y compra justa,
- 5) Programa y reportes de capacitación de Desagregación Tecnológica,
- 6) Certificados de autorización de importaciones de bienes y servicios por parte del Estado,

- 7) Autorizaciones previas y certificados de producción nacional / no nacional para adquisiciones del Estado.

## **2.2.2 DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Planes tecnológicos por conglomerados productivos y reportes de avance,
- 2) Estudios de situación de la Innovación Tecnológica, a nivel sectorial, regional y nacional,
- 3) Programa y reportes de la asesoría y capacitación para la implementación de proyectos de innovación tecnológica en el sector productivo,
- 4) Programa de Incentivos a la Innovación Tecnológica,
- 5) Programas de apoyo al desarrollo de la Infraestructura del Sistema Nacional de Innovación.

## **2.2.3 DIRECCIÓN INVENTARIO DE CAPACIDADES E INDICADORES TECNOLÓGICOS**

### **a) Portafolio de Productos**

- 1) Inventario de la capacidad nacional de producción de bienes y servicios,
- 2) Inventario de la programación anual de adquisiciones y de la demanda potencial de la compra pública,
- 3) Registro Único de Proveedores como fuente de información externa y objetiva del portal del Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador,
- 4) Sistema de indicadores de innovación tecnológica,
- 5) Pagina Web de innovación tecnológica.

## **2.3 SUBSECRETARÍA DE COMERCIO E INVERSIONES**

### **2.3.1 DIRECCIÓN DE POLÍTICAS DE COMERCIO**

#### **a) Portafolio de Productos:**

1. Propuestas de planes, programas y proyectos sobre políticas de:
  - Comercio interior,
  - Las demás políticas comerciales que formen parte de la política económica interna.
2. Propuestas de instrumentos jurídicos sobre:
  - Regulación del mercado, competencia comercial,
  - Fomento de las exportaciones,
  - Mecanismos de defensa comercial.
5. Propuestas de modificación de los niveles arancelarios,
6. Propuestas de incentivos y estímulos de carácter tributario, y financiero, general, sectorial y regional para el fomento de las exportaciones.

### **2.3.2 DIRECCIÓN DE INVERSIONES**

#### **a) Portafolio de Productos:**

1. Propuestas de planes, programas y proyectos sobre la política de inversiones,
2. Propuestas de incentivos de carácter tributario a la inversión, de carácter general y específicos de naturaleza sectorial,
3. Resoluciones de registros relacionados con la política de inversiones,
4. Informes y propuestas técnicas relacionadas con procesos de negociación de acuerdos internacionales de promoción de inversiones.

### **2.3.3 DIRECCIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES**

#### **a) Portafolio de Productos:**

1. Informes técnicos y resoluciones en el marco de procedimientos de medidas de salvaguardia, antidumping, compensatorias, correctivas y demás medidas de defensa comercial,
2. Sistema de notificaciones de reglamentos técnicos y demás medidas comerciales,
3. Sistema de administración de certificados de origen y registro de oferta exportable,
4. Sistema de alerta al exportador,
5. Sistema de información comercial,
6. Publicaciones sobre estudios y estadísticas de comercio.

### **2.4 SUBSECRETARIA DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y ARTESANÍAS**

#### **2.4.1 DIRECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LAS MIPYMES Y ARTESANÍAS**

##### **a) Portafolio de Productos:**

2. Registro e informes de las MIPYMES y Artesanías con certificaciones de calidad,
3. Informes de actualización y seguimiento de los proyectos que cofinancia el MIPRO de conformidad con convenios suscritos,
4. Informes de coordinación y realización de eventos de capacitación para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES y artesanías,
5. Informes sobre programas de Redes Empresariales regionales y sectoriales de MIPYMES y Artesanías.

6. Informe de Calificación y aprobación de proyectos y convenios para mejoramiento de la productividad y calidad de las MIPYMES y Artesanías.

#### **2.4.2 DIRECCIÓN DE ACCESO A MERCADOS DE LAS MIPYMES Y ARTESANÍAS**

##### **a) Productos:**

1. Guías de oportunidades de inversión,
2. Informes de promoción y evaluación a las MIPYMES y artesanías,
3. Informes de Evaluación de potencialidad del sector artesanal,
4. Información de Ferias Nacionales e Internacionales, respecto a las MIPYMES y artesanías,
5. Informe sobre la implementación y evolución de Galerías de productos de la Microempresa y Artesanías,
6. Convenios para la implementación de Portales de Internet (Red Tips) y aplicación de TICS en las MIPYMES y artesanías.

#### **2.4.3 DIRECCIÓN DE ACCESO AL CRÉDITO Y EMPRENDIMIENTO PARA LAS MIPYMES Y ARTESANÍAS.**

##### **a) Productos:**

1. Informes sobre la implementación, levantamiento, actualización y administración del banco de datos de las instituciones de apoyo para la MIPYMES y Artesanías,
2. Informes sobre la implementación fondos de garantía para las MIPYMES,
3. Informes de cofinanciamiento de programas para implementar FONDEPYME,

4. Informes de asesoramiento a empresarios de las MIPYMES y Artesanías sobre trámites relacionados con la calificación artesanal y de la pequeña industria,
5. Informes de implementación, levantamiento, actualización y administración del Observatorio MIPYMES,
6. Informes de beneficios que conceden las leyes de fomento artesanal y de pequeña industria,
7. Certificado de calificación de Pequeña Industria y Artesanos

### **3) PROCESOS HABILITANTES**

#### **3.1 PROCESOS HABILITANTES DE ASESORIA**

##### **3.1.1 DIRECCIÓN DE ASESORIA JURÍDICA**

###### **a. Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de asesoría legal a nivel interno y externo,
- 2) Patrocinio administrativo, tributario, judicial y constitucional,
- 3) Informe de coordinación de acciones con la Procuraduría General del Estado,
- 4) Proyectos de aprobación de estatutos de personas jurídicas, modificaciones a estatutos, registro y cambio de directivas, disoluciones, etc,
- 5) Proyectos de normativa interna del MIPRO,
- 6) Sistema de Archivo, Flujo de procesos y Respaldo de Información del MIPRO,
- 7) Informes sobre asesorías e intervenciones en comités, comisiones y demás cuerpos colegiados de los que forma parte el MIPRO.

### **3.1.2 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

#### **a) Productos:**

- 1) Planificación estratégica institucional,
- 2) Informe de control y seguimiento de la Planificación Estratégica,
- 3) Plan operativo anual,
- 4) Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación del plan operativo anual,
- 5) Informe de cumplimiento de convenios interinstitucionales.

### **3.1.3 DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Plan anual de control e informes de la ejecución,
- 2) Informes de la ejecución,
- 3) Auditorías operacionales y de gestión,
- 4) Exámenes especiales,
- 5) Informes de recomendaciones y sanciones.

### **3.1.4 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Plan estratégico de comunicación externa,
- 2) Informe de ejecución,
- 3) Cartelera informativa institucional,
- 4) Ruedas de prensa,
- 5) Boletines de prensa, artículos especiales, avisos, trípticos, folletos, álbum fotográfico,
- 6) Material impreso, audio, video, multimedia, Internet,
- 7) Protocolo institucional y relaciones públicas.

### **3.1.5 DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE SEGURIDAD Y DESARROLLO NACIONAL (DIPLASEDE)**

#### **a) Portafolio de Productos**

- 1) Planes y proyectos elaborados y financiados,
- 2) Informe de análisis coyunturales y apreciación estratégica,
- 3) Planes y proyectos de capacitación y defensa civil.
- 4) Estadísticas estratégicas del Sector Productivo, actualizadas.

## **3.2 PROCESOS HABILITANTES DE APOYO**

### **3.2.1.1 DIRECCIÓN DE GESTION FINANCIERA**

#### **a) Portafolio de Productos:**

##### **Presupuesto**

- 1) Proforma y reforma presupuestaria,
- 2) Informe de ejecución presupuestaria,
- 3) Certificaciones y cédulas presupuestarias,
- 4) Distributivo de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

##### **Tesorería**

- 1) Estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos y,
- 2) Registros contables,
- 3) Informes y estados financieros,
- 4) Inventario de bienes muebles valorados,

##### **Contabilidad**

- 1) Comprobantes de pago y cheques elaborados,
- 2) Plan periódico y plan anual de caja,
- 3) Registro de garantías y valores,

- 4) Retenciones y declaraciones al SRI,
- 5) Flujo de caja.

### **3.2.1.2 DIRECCIÓN DE GESTION TECNOLÓGICA**

#### **a) Portafolio de Productos :**

- 1) Plan de desarrollo informático y ejecución,
- 2) Plan de mantenimiento de software y hardware,
- 3) Informe de ejecución,
- 4) Auditorías informáticas e informes,
- 5) Actualización de Página Web institucional,
- 6) Informes sobre la administración de Intranet.

### **3.2.1.3 DIRECCIÓN DE GESTION SERVICIOS INSTITUCIONALES:**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Plan de adquisiciones e informe de eficacia,
- 2) Inventario de activo fijo y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles,
- 3) Plan uso de servicio de telecomunicaciones y del aula virtual,
- 4) Plan uso del servicio de transporte,
- 5) Informe de uso del servicio de alimentación,
- 6) Sistema de correspondencia interna y externa.

### **3.2.1.4 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Orgánico estructural ocupacional institucional,
- 2) Planificación de recursos humanos,
- 3) Manual de clasificación de puestos,
- 4) Evaluación del desempeño,
- 5) Plan de capacitación general interno,

- 6) Actualización del reglamento interno de administración de recursos humanos,
- 7) Plan de servicios de salud, bienestar social y programas de seguridad e higiene industrial de la institución,
- 8) Informes de administración operativa del Sistema Nacional de Información de Desarrollo Institucional, Recursos Humanos y Remuneraciones de los Servidores del Sector Público,
- 9) Inventario de recursos humanos,
- 10) Convenios cooperación interinstitucional con las Universidades, Escuelas Politécnicas Industrias, Organismos Internacionales, etc.

#### **4. PROCESOS DESCONCENTRADOS**

##### **4.1 SUBSECRETARÍA REGIONAL DEL LITORAL**

###### **4.1.1 ASESORÍA JURÍDICA**

###### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Registro de directivas e inclusión / exclusión de nuevos socios,
- 2) Elaborar proyectos de leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos.

###### **4.1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

###### **a) Portafolio de Productos**

- 1) Informes de Plan Operativo Anual,
- 2) Inventario de Recursos Humanos,
- 3) Reforma y proforma presupuestaria,
- 4) Informe de ejecución presupuestaria y sus reformas,
- 5) Cédulas presupuestarias.

- 6) Estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos y gastos corrientes y por inversiones,
- 7) Informes y estados financieros,
- 8) Inventario de bienes muebles valorados,
- 9) Inventario de suministros de materiales valorados,
- 10) Flujo de caja,
- 11) Archivo y Documentación,
- 12) Cartelera Informativa Institucional,
- 13) Protocolo Institucional y Relaciones Públicas.

#### **4.1.3 DIRECCIÓN COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Asistencia técnica para el sector productivo, dentro de su ámbito de acción,
- 2) Informe sobre el inventario estadístico industrial, dentro de su competencia,
- 3) Propuesta de proyectos de desagregación tecnológica,
- 4) Informes sobre Acuerdos de maquila: Calificación y Registro, Programas, Ampliaciones, Prórrogas, Nacionalización de: Materia Prima, Materiales, Maquinaria; sanciones, cancelaciones,
- 5) Informe para la emisión de patentes para la explotación de recursos forestales,
- 6) Informes técnicos relativos al sector automotriz,
- 7) Estudios de revisión y fijación de precios de medicamentos de uso humano.

#### **4.1.4 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPRAS PÚBLICAS**

##### **a) Portafolio de Productos:**

1. Programa y reportes de capacitación a usuarios del Sistema Nacional de Compras Públicas,

2. Implementación de Programas y reportes de capacitación de Desagregación Tecnológica,
3. Estudios de situación de la Innovación Tecnológica, a nivel sectorial, regional y nacional,
4. Programa y reportes de capacitación sobre la gestión tecnológica en el sector productivo en coordinación con la Subsecretaría de la Matriz.

#### **4.1.5 DIRECCIÓN DE COMERCIO E INVERSIONES**

##### **a) Portafolio de Productos**

- 1) Propuestas de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias, en materia de comercio e inversiones,
- 2) Certificados de Origen, dentro de su ámbito de acción,
- 3) Autorización de clave para exportación de café,
- 4) Informes de Inversión Extranjera,
- 5) Informes de prácticas desleales de dumping, subvenciones y salvaguardias,
- 6) Informe de aplicación de las políticas comerciales.

#### **4.1.6 DIRECCIÓN DE MIPYMES Y ARTESANÍAS**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Proyectos para la pequeña industria, PYMES, microempresas y artesanías,
- 2) Informes de Gestión de calidad,
- 3) Administración de las leyes de fomento artesanal y de la pequeña industria,
- 4) Base de datos sobre las instituciones de apoyo a las MYPIMES y Artesanías, en su ámbito de acción,
- 5) Informes de asesoramiento a empresarios de las MIPYMES y Artesanías sobre trámites relacionados con la calificación artesanal y de la pequeña industria, en su ámbito de acción,

- 6) Certificado de calificación de Pequeña Industria y Artesanos.

#### **4.1.7) DIRECCIÓN REGIONAL COSTA CENTRO (MANTA)**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de reuniones con sectores productivos,
- 2) Certificados de Origen,
- 3) Informes de asistencia técnica en Comercio Exterior, Pequeña Industria y Artesanía,
- 4) Estudios de productos de exportación,
- 5) Proyectos de apoyo al sector,
- 6) Proyectos de Promoción de MIPYMES

#### **4.2 SUBSECRETARÍA REGIONAL DEL AUSTRO**

##### **4.2.1 ASESORÍA JURÍDICA**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Proyectos de Convenios, Contratos y Acuerdos,
- 2) Informes para la Aprobación de Estatutos,
- 3) Registro de Directivas e inclusión / exclusión de nuevos socios,
- 4) Elaborar proyectos de Leyes, Reglamentos, Resoluciones, Acuerdos.

##### **4.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de Plan Operativo Anual,
- 2) Inventario de Recursos Humanos,
- 3) Proforma y reforma presupuestaria,
- 4) Informe de ejecución presupuestaria,
- 5) Cédulas presupuestarias,

- 6) Estadísticas sobre ingresos fiscales, de autogestión y de préstamos externos y gastos corrientes y por inversiones,
- 7) Informes y estados financieros,
- 8) Inventario de bienes muebles valorados,
- 9) Inventario de suministros de materiales valorados,
- 10) Plan periódico de caja,
- 11) Plan periódico anual de caja,
- 12) Transferencias,
- 13) Plan de mantenimiento de software y hardware,
- 14) Archivo y Documentación,
- 15) Cartelera Informativa Institucional,
- 16) Protocolo Institucional y Relaciones Públicas.

#### **4.2.3 COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Asistencia técnica para el sector productivo, dentro de su ámbito de acción
- 2) Informe sobre el inventario estadístico industrial, dentro de su competencia
- 3) Informes de oportunidades de desarrollo del sector Industrial, dentro de su ámbito de acción;
- 4) Informes sobre Acuerdos de maquila: Calificación y Registro, Programas, Ampliaciones, Prórrogas, Nacionalización de: Materia Prima, Materiales, Maquinaria; sanciones, cancelaciones.
- 5) Informe para la emisión de patente para la explotación de recursos forestales
- 6) Informes técnicos relativos al sector automotriz
- 7) Estudios de revisión y fijación de precios de medicamentos de uso humano.

#### **4.2.4 COMERCIO E INVERSIONES**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Propuestas de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias, en materia de comercio e inversiones,
- 2) Autorización de clave para exportación de café,
- 3) Informes de asistencia técnica a inversionistas durante el preestablecimiento y desarrollo de sus inversiones,
- 4) Informes de prácticas desleales de dumping, subvenciones y salvaguardias,
- 5) Informe para las propuestas de incentivos y estímulos de carácter tributario y financiero, en su ámbito de acción.

#### **4.2.5 MIPYMES Y ARTESANÍAS**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Proyectos para la pequeña industria, PYMES, microempresas y artesanías,
- 2) Administración de las leyes de fomento artesanal y de la pequeña industria,
- 3) Base de datos sobre las instituciones de apoyo a las MYPIMES y Artesanías, en su ámbito de acción,
- 4) Informes de asesoramiento a empresarios de las MIPYMES y Artesanías sobre trámites relacionados con la calificación artesanal y de la pequeña industria, en su ámbito de acción,
- 5) Certificado de calificación de Pequeña Industria y Artesanos.

#### **4.2.6 DIRECCIÓN REGIONAL SIERRA SUR**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de Reuniones con sectores productivos,
- 2) Certificados de Origen,
- 3) Informes de Asistencia Técnica en Comercio Exterior, Pequeña Industria y Artesanía,

- 4) Proyectos de Promoción de MIPYMES.

#### **4.3 DIRECCIÓN REGIONAL SIERRA NORTE Y CENTRO**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de reuniones con sectores productivos,
- 2) Certificados de Origen,
- 3) Informes de Asistencia Técnica en Comercio Exterior, Pequeña Industria y Artesanía,
- 4) Proyectos de Promoción de MIPYMES.

#### **4.4 DIRECCIÓN REGIONAL SIERRA SUR Y SUR ORIENTE**

##### **a) Portafolio de Productos:**

- 1) Informes de Reuniones con sectores productivos,
- 2) Certificados de Origen,
- 3) Informes de asistencia técnica en Comercio Exterior, Pequeña Industria y Artesanía,
- 4) Proyectos de Promoción de MIPYMES.

**CAPITULO III**  
**ANALISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL MINISTERIO DE**  
**INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD**

### **3.1 Nuevos escenarios Institucionales del MIPRO y su impacto en el Servicio al Cliente.**

Los problemas que enfrenta actualmente el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), acorde a las nuevas estructuras institucionales del sector público en cuanto a la función asignada y la exclusión de aquellos que antes administraba como pesca, agricultura y competitividad, se identifica de la siguiente forma:

- El Ministerio de Industrias y Productividad enfrenta una nueva gestión pública y forma de pensar en la gestión gubernamental (la modernización del Estado).
- Existe una nueva cultura de gestión que empieza por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización
- Cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados.
- Mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad en el servicio al cliente interno y externo.
- Un Estado más descentralizado, con un menor control jerárquico y mayor rendición de cuentas.
- Mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.
- Nuevos procesos, nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público.
- Cambios en las relaciones sociales de poder se traducen en nuevos diseños institucionales y en modificaciones en la gestión pública.

La calidad del servicio ha vuelto al debate en torno a los procesos de modernización del Estado, al revelarse como una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las

instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de las organizaciones.

### **3.2 Situación actual del Ministerio de Industrias y Productividad**

Es necesario reconocer aquellos valores propios del sector público y del Ministerio de Industrias y Productividad tendiente a buscar la máxima calidad en los servicios en el marco de su cultura corporativa y adaptarla a su propia particularidad de su entorno.

Lo importante no es solamente hablar de calidad como una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos, financieros y sociopolíticos que circundan la gestión pública en el Ecuador y darles su dimensión justa para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

La incorporación de la calidad se vuelve indispensable en los servicios que proporciona el Ministerio de industrias y Productividad (MIPRO), el reto es recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que oferta a través de sus diferentes subsecretarías. Por tanto sin una percepción social de que hay mejores servicios, la calidad no le sirve al Ministerio de Industrias y Productividad.

Además representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva y/o nueva línea gubernamental (modernización) que predomina en la actualidad el gobierno del Econ. Rafael Correa, por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas de los clientes y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de la gestión pública que viene realizando el MIPRO. Sin este paso previo la calidad y eficiencia en el servicio se diluirá y no trascenderá resultando los esfuerzos institucionales aislados.

### **3.3 Servicios y competencias por áreas**

Los servicios y competencias por áreas que ofrece el MIPRO a los clientes en las diferentes subsecretarías son los siguientes:

#### **3.3.1 Subsecretaría de Competitividad**

Realiza las siguientes acciones enfocadas al servicio dirigidas a los clientes externos del MIPRO:

- Política de desarrollo productivo
- Plan Nacional de Desarrollo Agroindustrial MIC-MAGAP
- Programa integrado para el mejoramiento de la Competitividad Industrial, II Fase.
- Proyecto Regional de prospectiva tecnológica para el desarrollo de la Industria Pesquera de Colombia, Ecuador y Perú, II Fase 2008-2010.
- Proyecto Regional de prospectiva tecnológica para el desarrollo de plantas medicinales y quinua en Ecuador, Perú y Bolivia.
- Programa ecuatoriano de Competitividad 2008.
- Unidad Técnica de Estudios para la Industria
- Reglamento a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad
- Fortalecimiento del Comité Nacional del Codex Alimentarius
- Administración del programa de protocolo de Montreal para la protección de la capa de ozono.

#### **3.3.2 Subsecretaría de Innovación Tecnológica y Compras Públicas**

Realiza las siguientes acciones enfocadas al servicio dirigidas a los clientes externos del MIPRO:

- Creación del programa de innovación tecnológica para la industria
- Sistema de información de la capacidad nacional de producción
- Jornadas de innovación tecnológica
- Capacitación al sector carroceros del país
- Sistema de compras públicas

- Registro único de proveedores

### **3.3.3 Subsecretaría de Comercio e Inversiones**

Realiza las siguientes acciones enfocadas al servicio dirigidas a los clientes externos del MIPRO:

- Sistema Nacional de certificación de origen de las mercancías de exportación.
- Plan nacional de fomento a las exportaciones no petroleras
- Plan de fomento que reactive el sistema nacional de inversiones e impulse el aporte de capitales, tecnología y otros activos al sector productivo.
- Programa de desarrollo de la política arancelaria
- Diseño del sistema de control de la calidad comercial del cacao
- Instrumentos de defensa comercial

### **3.3.4 Subsecretaría de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas y Artesanías.**

Realiza las siguientes acciones enfocadas al servicio dirigidas a los clientes externos del MIPRO:

- Fortalecer la productividad y competitividad para la MIPYMES y Artesanías.
- Desarrollar a los emprendedores
- Contribuir a la galería de artesanías.
- Promocionar en ferias las artesanías.
- Mejorar las capacidades y potencialidades de los sectores productivos para la exportación.
- Establecer convenios de donación japonesa.

## **3.4 Análisis del Ministerio de Industrias y Productividad**

Es importante hacer un análisis minucioso de todas las fuerzas positivas y negativas que influyen en el Ministerio de Industrias y Productividad apoyados en la información obtenida en el diagnóstico situacional correspondiente.

Para cumplir con este propósito es conveniente utilizar el método analítico conocido como FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa

Esta técnica divide al análisis en dos vertientes que son: Análisis Externo, Análisis Interno

### **3.4.1 Análisis Interno**

Para desarrollar un buen plan estratégico es de suma importancia conocer el interior de la organización lo cual se conoce como análisis interno. Realizar el análisis interno significa pasar los rayos x por todos los departamentos de la organización es decir detectar en cada departamento que fortalezas y debilidades se tiene en todos y cada uno de los departamentos que componen la organización.

Las variables que se tomarán en cuenta dentro del análisis interno son las **fortalezas** y **debilidades** las cuales son factores o actividades que pueden controlar la organización, estas fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia, la superioridad o las deficiencias representan información muy importante para el desarrollo de un plan estratégico.

#### **3.4.1.1 Fortalezas**

Son valores, capacidades, conocimientos y habilidades que una organización tiene en grado superior a la de su género dando una ventaja competitiva sobre del resto de compañías del mismo género, ejemplo:

Recursos humanos altamente calificados, calidad de productos, altos niveles de productividad etc.

Las fortalezas son factores internos positivos que con una mejor y eficiente utilización ha de producir mejores resultados los cuales pueden ser

considerados como atributos internos que apoyan y contribuyen al logro de los objetivos.

#### **3.4.1.2 Debilidades**

Debilidades es lo contrario de las fortalezas puesto que constituyen los obstáculos que tiene la organización entre sus posibilidades y los objetivos que quiere asumir.

Las debilidades son valores capacidades conocimientos que la entidad tiene por debajo del promedio constituyéndose en una limitación entre sus acciones y los objetivos que desea asumir como por ejemplo baja calidad de sus productos, poca o nula tecnología. Bajo nivel de capacitación de su personal etc.

Las debilidades son factores internos negativos que impiden y dificultan el normal desempeño y aún más la consecución y el logro de nuevos objetivos propuestos.

#### **3.4.2 Análisis Externo**

La información y análisis externo proviene del análisis del entorno, y sirve para identificar e incluso prever las oportunidades y amenazas que éste presenta para el desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas. Éstas tenderán a maximizar el aprovechamiento de **oportunidades** y minimizar el efecto de las **amenazas**. Se trata de evaluar las principales tendencias demográficas, políticas, sociales, económicas, tecnológicas, para identificar factores favorables y desfavorables que inciden sobre la organización.

Dentro del análisis externo no solo es importante conocer la situación del entorno en el cual se esta desarrollando la organización sino también es necesario predecir los posibles cambios que sucedan en el entorno, es decir establecer premisas o suposiciones de cambio que nos ayuden a preparar las organizaciones aprovechando oportunidades y desvaneciendo amenazas.

### **3.4.2.1 Oportunidades**

Las oportunidades son eventos hechos, comportamientos, tendencias en el entorno de la organización que pueden facilitar o beneficiar su desarrollo, siempre que se aprovechen en forma oportuna y adecuada.

Los problemas también pueden convertirse en oportunidades, si los analizamos y determinamos soluciones, a través de procesos que determinen causas y efectos.

Sin embargo no solo se debe atacar a las causa y efectos, sino que se debe centrar en la búsqueda de soluciones a largo plazo, es decir llegar al centro del problema y eliminar las posibilidades que se ocurran, desarrollando pensamientos sistemáticos en el plano global.

### **3.4.2.2 Amenazas**

Las amenazas son eventos, hechos, tendencias, comportamientos en el entorno de la organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo oportuno y el logro de los objetivos.

Las amenazas al igual que las oportunidades no solo se debe concentrar en eventos pasados y actuales sino en realizar predicciones o suposiciones a futuro como anteriormente habíamos mencionado; para de esta manera poder prevenir eventos negativos y aprovechar eventos positivos que brinde el entorno.

### **3.4.3 FODA**

El análisis FODA del Ministerio de Industrias y Productividad es el siguiente:

#### **3.4.3.1 Análisis Interno**

##### **3.4.3.1.1 Fortalezas**

- Imagen de seriedad y confianza en varios sectores productivos a nivel nacional.

- Existencia de personal administrativo y técnico con conocimientos y actualización permanente.
- Presencia física del Ministerio de Industrias y Productividad en distintas regiones del país.
- Liderazgo en la determinación de las políticas de competitividad y productividad del país.
- Capacitación continua del personal, dependiendo del requerimiento institucional.

#### **3.4.3.1.2 Debilidades**

- Escasa cultura del servicio al cliente y lentitud en los procesos de atención en las dependencias del MIPRO.
- Continúa movilidad a nivel directivo y de las directrices institucionales por factores políticos.
- Carencia de una visión de conjunto y de una estructura organizacional acorde a las nuevas tendencias de la administración pública.
- No hay un modelo que contribuya a medir y evaluar en forma mensual la calidad y la eficiencia del servicio que se proporciona al cliente.
- Infraestructura en mal estado (la antigüedad de la infraestructura interna genera un deficiente soporte a las demandas tecnológicas).

#### **3.4.3.2 Análisis externo**

##### **3.4.3.2.1 Oportunidades**

- Creciente mercado potencial de clientes internos y externos debido al incremento poblacional.
- Facilidad de realizar alianzas y convenios con organizaciones públicas y privadas del país.
- Se cuenta con tecnología de punta (página web), lo que contribuye a la desconcentración de funciones.
- Existencia de recursos del Estado para apoyar procesos de modernización de la administración pública.

- Mejorar la imagen del MIPRO ante la opinión pública al existir un mejoramiento del servicio.

### 3.4.3.2.2 Amenazas

- La inestabilidad política que tiene el país con cada gobierno de turno (ingobernabilidad).
- Deserción del personal altamente calificado hacia otras instituciones y poco atractivo trabajar para el sector público por parte de nuevos profesionales más capacitados.
- Continuo descontento por parte de los clientes internos y externos que puede generar consecuencias a nivel de apoyo político.
- Falta de concienciación del contribuyente respecto a la importancia de tributar para solventar el gasto público.
- Grupos de presión con intereses particulares (empresarios, políticos, sindicatos).

### 3.5 Matriz FODA

ACTIVIDADES FODA	IMPACTO		PONDERACIÓN		
	F	D	Alta	Media	Baja
<b>FORTALEZAS</b>					
Imagen de seriedad y confianza en varios sectores productivos a nivel nacional.	F	-	X		
Existencia de personal administrativo y técnico con conocimientos y actualización permanente.	F	-		X	
Presencia física del Ministerio de Industrias y Productividad en distintas regiones del país.	F	-			X
Liderazgo en la determinación de las políticas de competitividad y productividad del país.	F	-	X		
Capacitación continua del personal, dependiendo del	F	-		X	

requerimiento institucional.					
<b>DEBILIDADES</b>					
Escasa cultura del servicio al cliente y lentitud en los procesos de atención en las dependencias del MIPRO.	-	D	X		
Continúa movilidad a nivel directivo y de las directrices institucionales por factores políticos.	-	D		X	
Carencia de una visión de conjunto y de una estructura organizacional acorde a las nuevas tendencias de la administración pública.	-	D	X		
No hay un modelo que contribuya a medir y evaluar en forma mensual la calidad y la eficiencia del servicio que se proporciona al cliente.	-	D	X		
Infraestructura en mal estado (la antigüedad de la infraestructura interna genera un deficiente soporte a las demandas tecnológicas).	-	D			X
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Creciente mercado potencial de clientes internos y externos debido al incremento poblacional.	O	-			X
Facilidad de realizar alianzas y convenios con organizaciones públicas y privadas del país.	O	-	X		
Se cuenta con tecnología de punta (página web), lo que contribuye a la descentralización de las oficinas centrales.	O	-		X	
Existencia de recursos del Estado para apoyar procesos de modernización de la administración pública.	O	-	X		
Mejorar la imagen del MIPRO ante la opinión pública al existir un mejoramiento del servicio.	O	-	X		
<b>AMENAZAS</b>			Alta	Media	Baja
La inestabilidad política que tiene el país con cada gobierno de turno	-	A	X		

(ingobernabilidad).					
Deserción del personal altamente calificado hacia otras instituciones y poco atractivo trabajar para el sector público por parte de nuevos profesionales más capacitados.	-	A		X	
Continúo descontento por parte de los clientes internos y externos que puede generar consecuencias a nivel de apoyo político.	-	A	X		
Falta de concienciación del contribuyente respecto a la importancia de tributar para solventar el gasto público.	-	A		X	
Grupos de presión con intereses particulares (empresarios, políticos, sindicatos).	-	A			X

Fuente: MIPRO

Elaboración: Pilar Pavón

### 3.6 Análisis de la investigación sobre el servicio al cliente por parte del Ministerio de Industrias y Productividad.

#### FORMATO DE ENCUESTA

El objetivo es determinar el grado de satisfacción de los clientes internos y externos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Le agradecemos el tiempo y la ayuda que nos brinde y le garantizamos la confidencialidad de la información.

Nombre:

\_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( ) Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Instrucciones: marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

1. ¿Cuál es su motivo de visita al Ministerio de Industrias y Productividad?

- Regulación (instrumentos, jurídicos, normativos y técnicos) (    )
- Asistencia técnica y capacitación (    )
- Gestión de programas, planes y proyectos (    )
- Evaluación y seguimiento (    )
- Otras (    )

2. ¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad?

- Buena (    )
- Mala (    )

3. ¿Cuanto tiempo ha esperado para ser atendido en las diferentes Subsecretarías del Ministerio de Industrias y Productividad?

- 1 a 10 minutos (    )
- 11 a 20 minutos (    )
- 21 a 30 minutos (    )
- Mas de 31 minutos (    )

Favor calificar en escala de 1-5 los siguientes aspectos siendo:

1 malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente.

4. Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos:

Aspectos	1	2	3	4	5
	○	○	○	○	○

- 1. Cordialidad en el trato
- 2. Disposición a escuchar necesidades
- 3. El ambiente: orden, limpieza, aire acondicionado
- 4. Resolución de todas las inquietudes

5. Saludo

En caso de calificar de 3 para abajo favor especificar por qué:

.....

5. ¿Cómo calificaría de acuerdo a su experiencia, los servicios en el Ministerio de Industrias y Productividad?.

Aspectos	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>				
Amabilidad					
Agilidad					
Eficiencia					

6. ¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos cree que se debe mejorar en el Ministerio de Industrias y Productividad?

Rapidez en el servicio	( )
Profesionalismo con alta calificación	( )
Mayor información sobre los servicios	( )
Atención personalizada	( )
Otros	( )

7. En términos generales, ¿Cómo calificaría la atención en el Ministerio de Industrias y Productividad?

Excelente	( )
Muy Bueno	( )
Bueno	( )
Regular	( )
Malo	( )

8. ¿Recomendaría los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad a?

Importadores	( )
Inversionistas	( )
Asociaciones sectoriales	( )
Productores	( )
Amigos	( )
Familiares	( )
Otros	( )

9. ¿A su criterio es necesario que se implemente un nuevo modelo de servicio al cliente en el Ministerio de Industrias y Productividad?

SI	( )
NO	( )

10. ¿Le agradaría que se adoptará el modelo Servqual para mejorar la calidad del servicio en el MIPRO?

SI	( )
NO	( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 3.6.1. Objetivos

Se considera los nuevos escenarios en los que se destacan los objetivos de investigación sobre el servicio al cliente los cuales deben cumplir lo siguiente:

- Motivar el desarrollo personal intrínseco y la imagen externa de la Institución, como garantía en la prestación del servicio.
- Desarrollar la fluidez en el lenguaje para una clara, concisa y correcta comunicación de las ideas.
- Conocer la importancia de la atención y el servicio al cliente, y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente servicio.

- Instruir en las habilidades y destrezas en las diferentes subsecretarías, en cuanto a eficiencia y productividad.
- Definir la calidad del servicio.
- Integrar equipos de trabajo, de coherencia en equipo, solidaridad y sentido de pertinencia.

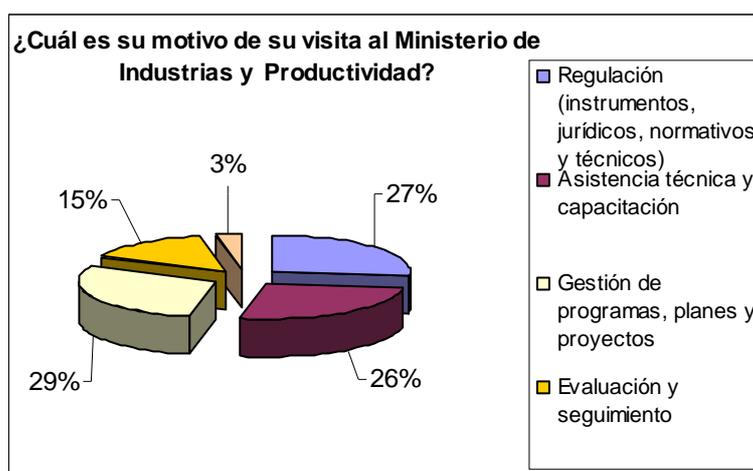
### 3.7. Análisis de los resultados

#### 1. ¿Cuál es su motivo de visita al Ministerio de Industrias y Productividad?

Tabulación:

¿Cuál es su motivo de visita al Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Regulación (instrumentos, jurídicos, normativos y técnicos)	134	27%
Asistencia técnica y capacitación	129	26%
Gestión de programas, planes y proyectos	144	29%
Evaluación y seguimiento	75	15%
Otras	15	3%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

Gráfico:



#### Análisis e Interpretación

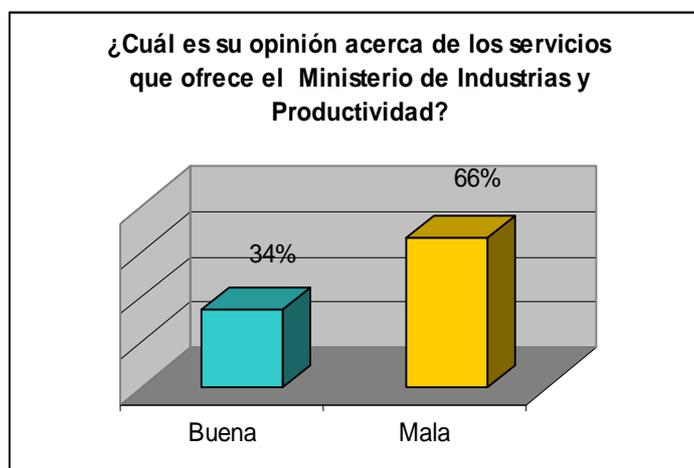
Los resultados obtenidos a esta pregunta son los siguientes: el 29% de los clientes visitan el MIPRO por la gestión de proyectos, planes y programas; el 27% de clientes visita el MIPRO por regulación de instrumentos jurídicos, normativos y técnicos; el 26% de los clientes que visitan el MIPRO es por asistencia técnica y capacitación; el 15% de clientes que visitan el MIPRO es por evaluación, seguimiento y el 3% de clientes restante corresponde a otras causas no identificadas.

## 2. ¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad?

Tabulación:

¿Cuál es su opinión acerca de los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Buena	169	34%
Mala	328	66%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

Gráfico:



### Análisis e Interpretación

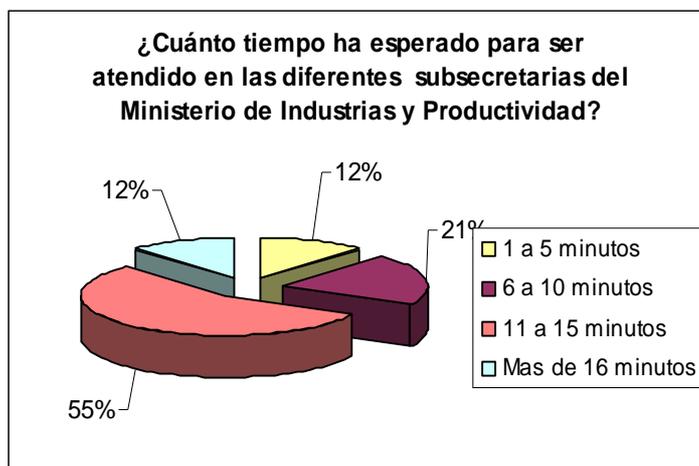
Las respuestas a esta pregunta planteada son las siguientes: el 66% de los clientes encuestados contesta que el servicio recibido en el MIPRO es mala frente a un 34% de los clientes encuestados que les parece que el servicio recibido es buena. Este argumento es válido para impulsar el mejoramiento del servicio en el MIPRO; en razón de la insatisfacción manifiesta que existe en el cliente interno y externo.

**3. ¿Cuánto tiempo ha esperado para ser atendido en las diferentes subsecretarías del Ministerio de Industrias y Productividad?**

**Tabulación:**

¿Cuánto tiempo ha esperado para ser atendido en las diferentes subsecretarías del Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
1 a 10 minutos	60	12%
11 a 20 minutos	104	21%
21 a 30 minutos	273	55%
Más de 31 minutos	60	12%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis e Interpretación**

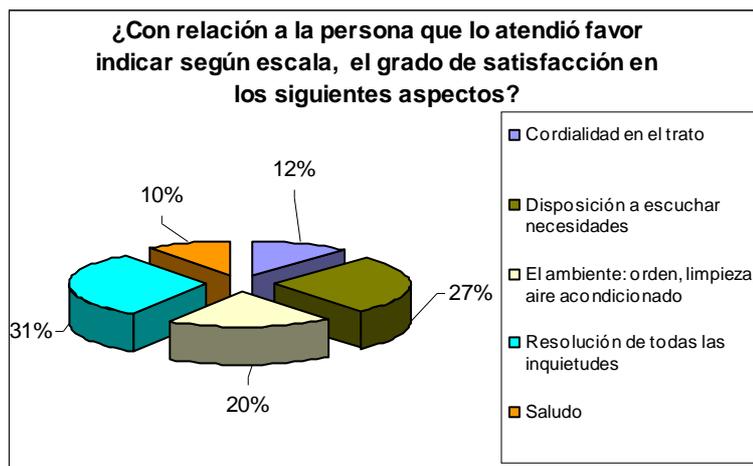
En esta pregunta se averigua, el tiempo en ser atendido en el MIPRO, el 55% de los clientes contesta que el tiempo en ser atendido fue de 21 a 30 minutos; el 21% de los clientes contesta que el tiempo en ser atendido fue de 11 a 20 minutos; el 12% de los clientes contesta que el tiempo en ser atendido fue de 1 a 10 minutos y finalmente otro 12% de los clientes contesta que el tiempo en ser atendido fue de más de 31 minutos. Esta pregunta demuestra que el tiempo de respuesta de los empleados es alta, lo que le vuelve deficiente.

4. ¿Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos?

Tabulación:

¿Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos?	ESCALA					Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
	1	2	3	4	5		
Cordialidad en el trato		60				60	12%
Disposición a escuchar necesidades			134			134	27%
El ambiente: orden, limpieza, aire acondicionado				99		99	20%
Resolución de todas las inquietudes					154	154	31%
Saludo	50					50	10%
<b>TOTAL</b>						<b>497</b>	<b>100%</b>

Gráfico:



**Análisis e Interpretación**

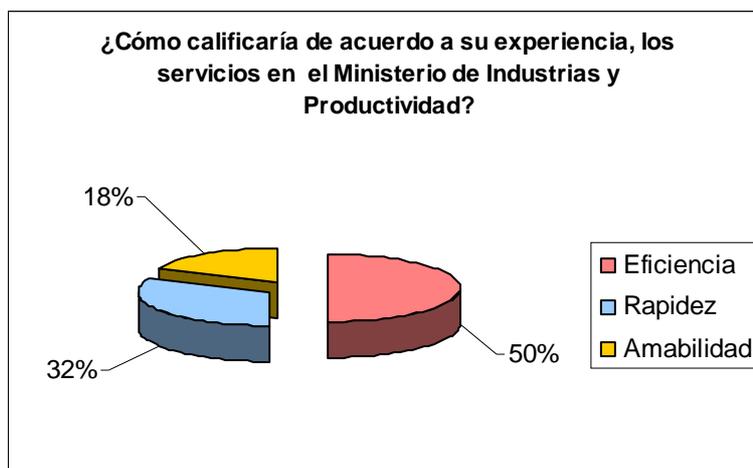
En esta pregunta es importante destacar que la resolución de inquietudes con un 31% y la disposición a escuchar con un 27%; son los más importantes variables cualitativas a tener en cuenta al momento de ofrecer un servicio en el MIPRO.

**5. ¿Cómo calificaría de acuerdo a su experiencia, los servicios en el Ministerio de Industrias y Productividad?.**

**Tabulación:**

¿Cómo calificaría de acuerdo a su experiencia, los servicios en el Ministerio de Industrias y Productividad?.	ESCALA					Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
	1	2	3	4	5		
<b>ASPECTOS</b>							
Eficiencia						249	50%
Rapidez						159	32%
Amabilidad						89	18%
<b>TOTAL</b>						<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico**



**Análisis e Interpretación**

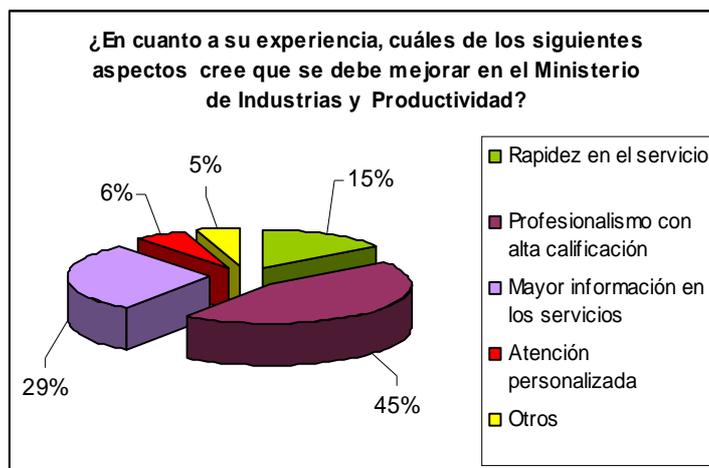
El factor más importante que califica el cliente de acuerdo a su experiencia en el servicio que proporciona el MIPRO es; con un 50% la eficiencia; con un 32% la rapidez y finalmente con un 18% la amabilidad. Esto quiere decir que el factor más importante según los encuestados es la eficiencia.

**6. ¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos cree que se debe mejorar en el Ministerio de Industrias y Productividad?**

**Tabulación:**

¿En cuanto a su experiencia, cuáles de los siguientes aspectos cree que se debe mejorar en el Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Rapidez en el servicio	74	15%
Profesionalismo con alta calificación	224	45%
Mayor información en los servicios	144	29%
Atención personalizada	30	6%
Otros	25	5%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico**



**Análisis e Interpretación**

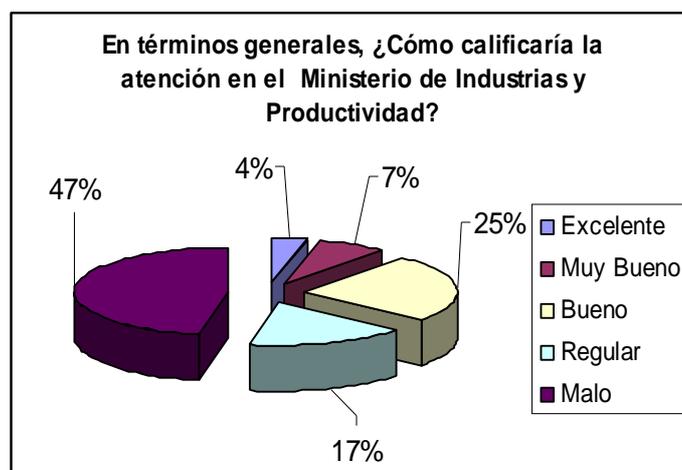
En esta pregunta se obtienen los siguientes resultados, un 45% de los clientes contesta que deben mejorar en el profesionalismo con alta calificación; un 29% de los clientes contesta que deben mejorar con mayor información en los servicios; un 15% de los clientes contesta que deben mejorar en la rapidez en el servicio; un 6% de los clientes contesta que deben mejorar en ofrecer una atención personalizada y finalmente el 5% restante contesta que deben mejorar en otros aspectos.

**7. En términos generales, ¿Cómo calificaría la atención en el Ministerio de Industrias y Productividad?**

**Tabulación:**

¿En términos generales, ¿cómo calificaría la atención en el Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Excelente	20	4%
Muy Bueno	35	7%
Bueno	124	25%
Regular	84	17%
Malo	234	47%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico**



**Análisis e Interpretación**

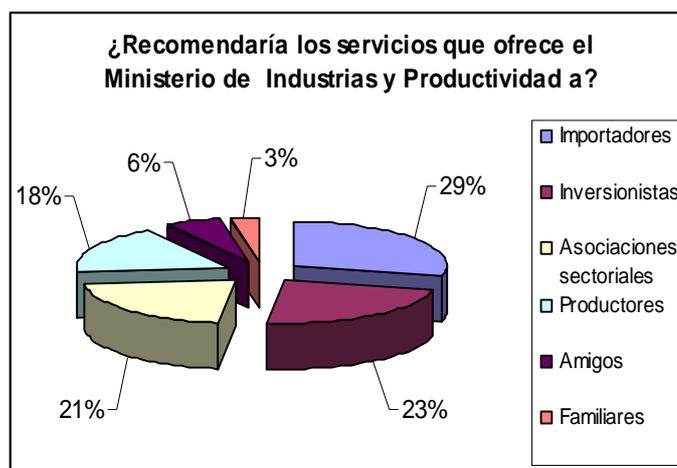
Esta pregunta es decisiva porque analiza la insatisfacción del cliente; con la calificación de mala 47% y con la calificación regular 17% suman ambas 64% que es un porcentaje muy alto de insatisfacción de los servicios que se proporciona a los clientes del MIPRO. En contraste a éste resultado solo el 36% restante se encuentra medianamente satisfecho con el servicio.

**8. ¿Recomendaría los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad a?**

**Tabulación:**

¿Recomendaría los servicios que ofrece el Ministerio de Industrias y Productividad a?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Importadores	144	29%
Inversionistas	114	23%
Asociaciones sectoriales	104	21%
Productores	90	18%
Amigos	30	6%
Familiares	15	3%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico**



**Análisis e Interpretación**

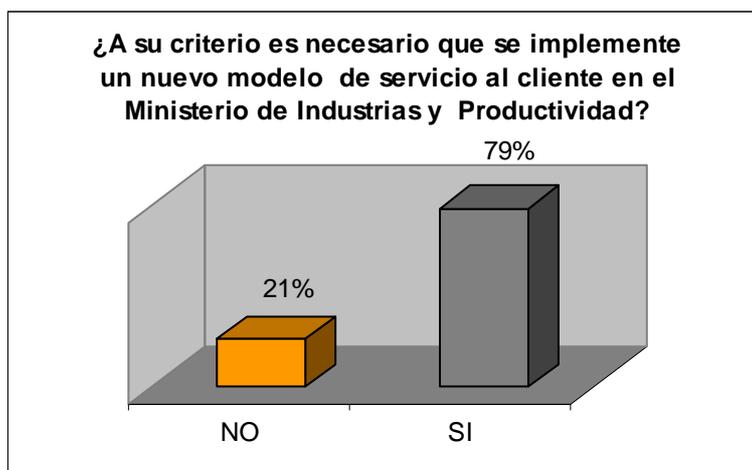
En esta pregunta se averigua a quien se recomendaría los servicios que ofrece el MIPRO; un 29% de los clientes recomendaría a importadores; un 23% de clientes recomendaría a los inversionistas; un 21% de clientes recomendaría a asociaciones sectoriales; un 18% de clientes recomendaría a productores y tan solo un 9% de los clientes recomendaría a amigos y familiares. Esta pregunta demuestra cual es el segmento meta al que sirve el MIPRO.

**9. ¿A su criterio es necesario que se implemente un nuevo modelo de servicio al cliente en el Ministerio de Industrias y Productividad?**

**Tabulación:**

¿A su criterio es necesario que se implemente un nuevo modelo de servicio al cliente en el Ministerio de Industrias y Productividad?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
SI	393	79%
NO	104	21%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis e Interpretación**

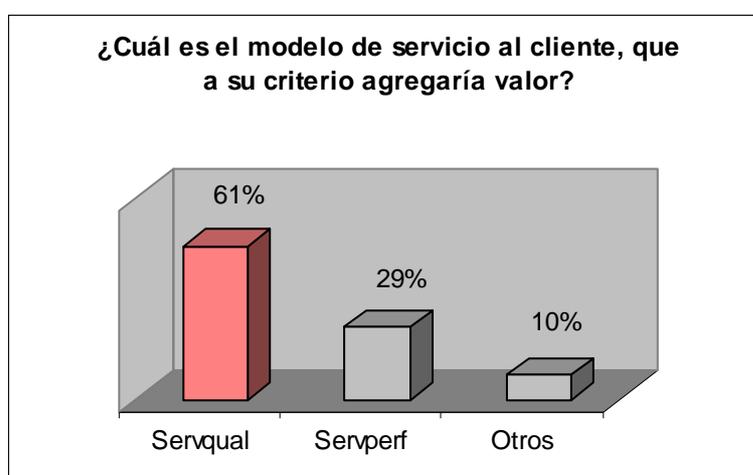
En esta pregunta se averigua a los clientes del MIPRO si se debería adoptar, un nuevo modelo de servicio al cliente; un 79% de los clientes contesta que si se debe adoptar un nuevo modelo de atención para mejoramiento del servicio en cambio un 21% de los clientes contesta que no se debe adoptar un nuevo modelo de atención para mejoramiento del servicio es decir hay resistencia al cambio principalmente de los clientes internos.

**10. ¿Cuál es el modelo de servicio al cliente, que a su criterio agregaría valor?**

**Tabulación:**

¿Cuál es el modelo de servicio al cliente, que a su criterio agregaría valor?	Número de clientes internos y externos del MIPRO	Porcentaje
Servqual	303	61%
Servperf	144	29%
Otros	50	10%
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>100%</b>

**Gráfico:**



**Análisis e Interpretación**

Esta pregunta confirma, la preferencia de los clientes internos y externos del MIPRO por un modelo específico así; un 61% de clientes contesta que le gustaría que sea el “Modelo Servqual”; un 29% de clientes contesta que le gustaría que sea el “Modelo Servperf” y finalmente un 10% de clientes contesta que le gustaría que sea otro modelo.

### **3.7.1 Conclusiones de la encuesta de servicio al cliente en el MIPRO**

Según los resultados y análisis de la encuesta realizada a los clientes internos e internos del Ministerio de Industrias y Productividad se determina las siguientes conclusiones:

- El 29% de los clientes externos visita el MIPRO por la gestión de proyectos, planes y programas, seguido del 27% de clientes externos que visitan el MIPRO por regulación de instrumentos jurídicos, normativos y técnicos y un 26% de clientes externos que visitan el MIPRO por asistencia técnica y capacitación, es decir son los principales motivos de visita, porque entre todos suman: 82%.
- La opinión de los clientes internos y externos no es buena respecto de la calidad y la eficiencia del servicio (66%), que ofrece el MIPRO.
- El tiempo de espera para recibir la atención en el MIPRO según los resultados de la encuesta es de 21 a 30 minutos con un 55% de respuestas.
- En cuánto a los aspectos que debe mejorar el MIPRO son: 45% profesionalismo con alta calificación y 29% por una mayor formación en proporcionar servicios.
- Los resultados obtenidos en las preguntas 9 y 10 de la encuesta demuestran la necesidad de adoptar un nuevo modelo de atención para los clientes internos y externos que mida y evalúe el servicio.
- Sobre la base de las conclusiones obtenidas en este estudio, se confirma que un nivel óptimo de calidad en el servicio es igualar o superar las expectativas del cliente en los servicios que proporciona el MIPRO a los clientes.

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- Desde un punto de vista puramente estratégico, el grado de la satisfacción de los usuarios de servicios en el Ministerio de Industrias y Productividad proporciona una medida legítima de la capacidad de la organización para dar cuenta de sus necesidades. A su vez, esta medida puede ser utilizada como un indicador de control de la calidad del servicio y, en tal sentido, adquiere especial relevancia el estudio de la relación de casualidad entre calidad y satisfacción.
- La satisfacción de los usuarios de servicio en el Ministerio de Industrias y Productividad proviene de la comparación entre la ejecución percibida y las expectativas predictivas (entre el servicio recibido y el servicio que se esperaba recibir). Mientras que la calidad percibida resulta de la comparación entre el rendimiento percibido y las expectativas normativas (entre el servicio obtenido y el que debería haberse producido).
- La vivencia del servicio se convierte en un proceso de valoración intangible (instalaciones, equipamiento, ambiente físico, profesionalidad de los técnicos, etc.) por el que transita el usuario/a desde el instante en que toma la decisión de asistir al Ministerio de Industrias y Productividad en busca de recibir algún servicio; por ello deben reunir condiciones de calidad para alcanzar la satisfacción de sus usuarios / clientes, porque son ellos los que en última instancia califican el servicio.
- La relación causal entre calidad y satisfacción no es unidireccional. Por una parte se puede afirmar que un servicio es de calidad si logra la satisfacción del cliente y por otra que un servicio de calidad conseguirá con mayor ventaja la satisfacción del cliente; es decir los elementos de la calidad del servicio de cualquier institución, manifestaran mayor capacidad para predecir la satisfacción del cliente, por ello el Ministerio de industrias y Productividad se encuentra empeñado en adoptar el modelo SERVQUAL.
- La calidad de los servicios que proporciona el Ministerio de Industrias y Productividad a través de las diferentes Subsecretarías; según la encuesta realizada a los usuarios/clientes en sus dependencias es de mala calidad ya que existen muchas quejas y expectativas insatisfechas en este sentido,

ante estos hechos el nivel directivo del MIPRO quiere un mejoramiento del servicio mediante la implementación del modelo SERVQUAL.

- Los resultados obtenidos en la encuesta a usuarios/clientes del Ministerio de Industrias y Productividad son los siguientes:
  - Los motivos por los que visitan los clientes el MIPRO son: 29% por gestión de proyectos, planes y programas, 27% por regulación de instrumentos jurídicos; 26% por asistencia técnica y capacitación; 15% por evaluación y seguimiento y finalmente 3% restante a otras causas.
  - La opinión generalizada entre los clientes, al preguntarles por los servicios que ofrece el MIPRO es la siguiente; 66% se inclina porque es mala y solo el 34% la considera buena; lo que demuestra claramente que se debe mejorar en la eficiencia y la calidad del servicio.
  - En lo referente a los aspectos que se debe mejorar en el MIPRO según los resultados de la encuesta son, 45% profesionalismo, 29% mayor información de servicios, 15% rapidez del servicio, 6% atención personalizada y finalmente 5% que corresponde a otras causas.

## **4.2 Recomendaciones**

- Según los resultados de la encuesta y la aplicación del modelo SERVQUAL en el MIPRO indican que el mejoramiento del servicio puede evaluarse mediante cinco dimensiones medidas por 18 ítems de la escala obtenida:
  - Adecuada infraestructura
  - Fiabilidad
  - Rapidez en el servicio,
  - Seguridad
  - Empatía
- Es necesario la implementación inmediata del modelo SERVQUAL para el Ministerio de Industrias y Productividad, debido a que la percepción de la calidad de los servicios es un concepto multidimensional entre los usuarios/clientes, que contribuirá a un mejoramiento del servicio ofrecido.
- Es necesario se designe a la autoridad y al equipo de trabajo que estará a cargo y coordinará el seguimiento, medición y evaluación de la calidad del servicio (percibido – obtenido).
- Se recomienda la implementación del modelo SERVQUAL en el menor tiempo posible, para que esta propuesta se convierta en piloto para ser replicado en todas las instituciones del Estado a nivel nacional.
- En forma complementaria a éste estudio, se hace necesario un marco legal que propicie éste tipo de iniciativas en el país que fomente la eficiencia y la calidad del servicio en todas y cada una de las instituciones del Estado acorde con la modernización que exigen los tiempos actuales.

**CAPITULO V**

**PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL  
CLIENTE DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD  
A TRAVÉS DEL “MODELO SERVQUAL”**

## **5.1 Análisis de satisfacción del cliente del MIPRO**

En un estudio descriptivo como éste; en el que se intenta determinar el grado de satisfacción de los clientes externos e internos con los servicios que proporciona el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), se obtuvieron los siguientes resultados de la encuesta:

- 1) Existe diferencia entre la satisfacción prometida y la satisfacción recibida en el MIPRO,
- 2) A nivel general, hay factores de calificación que influyen en el grado de satisfacción de los clientes y,
- 3) Hay una manifiesta resistencia al cambio, principalmente entre los clientes internos del MIPRO.
- 4) Es necesario adoptar un nuevo modelo para medir y evaluar el servicio ofrecido que permita su mejoramiento.

Se seleccionó una muestra conveniente de 384 clientes del MIPRO. El instrumento para la colección de datos fue la encuesta a la salida de las dependencias del MIPRO.

Los resultados reflejaron que existe relación significativa entre la satisfacción y la forma como el personal del MIPRO les atiende y las facilidades que tienen. Las variables rapidez, amabilidad, agilidad y eficiencia muestran una relación significativa con la satisfacción del cliente por el servicio proporcionado.

Si se adopta un nuevo modelo de servicio la calidad y el desempeño del servicio pueden mejorar si el Ministerio de Industrias y Productividad pueden crear una cultura empresarial que fomente la responsabilidad individual y en equipo para alcanzar los más altos niveles de satisfacción del cliente externo e interno. La mayoría de los empleados están conscientes de la importancia de la satisfacción del cliente externo, pero muy pocas veces piensan en los otros empleados como clientes internos. Se olvidan que en ocasiones ellos son

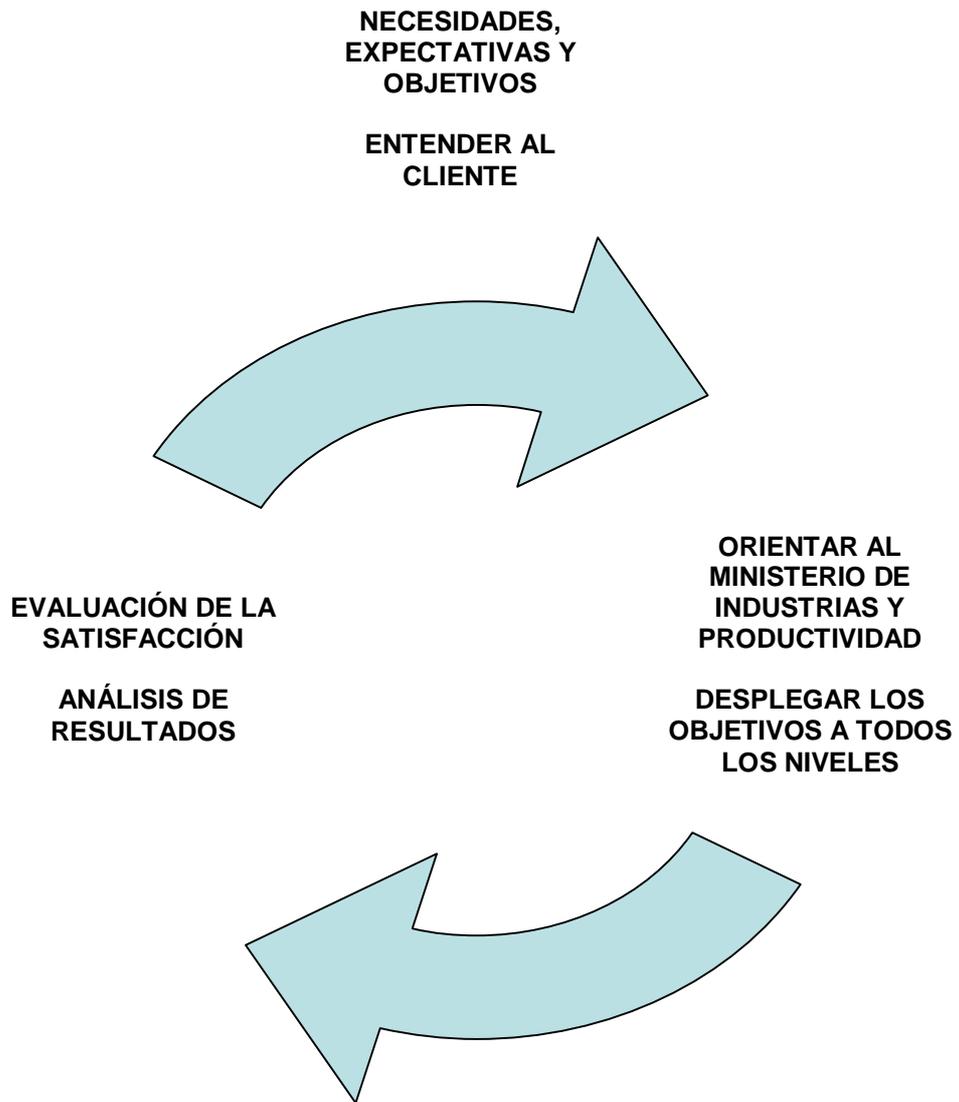
proveedores de servicios hacia otros compañeros de trabajo y en otras ocasiones ellos son clientes de sus compañeros de trabajo.

Si todos los empleados se empiezan a ver a si mismos como empresarios quienes proveen calidad y servicio para atraer y retener a sus clientes, por lo que ellos deberían conocer a sus clientes y sus necesidades, en otras palabras su mercado; satisfacer o exceder las necesidades y expectativas de sus clientes; proveer valor añadido estratégicamente basado en servicios y soluciones.

## **5.2 Consideraciones importantes al medir la satisfacción del cliente**

Se vive en la actualidad en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que la organizaciones públicas y privadas desarrollan sus actividades en un entorno constantemente cambiante y donde la oferta de un determinado producto o servicio suele ser superior a la demanda del mismo, lo que implica que el cliente pueda elegir entre las múltiples opciones que le ofrece el mercado.

Aún las entidades públicas en la actualidad, deben orientarse hacia sus clientes, de forma que el producto o servicio ofertado se adapte de manera continua a los deseos de éstos, con el objetivo de conseguir su satisfacción y, con ella, su fidelización a lo largo del tiempo; que seguramente tendrá un mejoramiento de su imagen institucional ante la comunidad.



Fuente: MIPRO

### 5.3 Modelo de medición de la satisfacción

El objetivo de un modelo de medición de la satisfacción es determinar las fortalezas y debilidades del Ministerio de Industrias y Productividad en la prestación de los servicios, de modo de potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades (desde el punto de vista del usuario).

Existen dos sistemas básicos para la medición de la satisfacción:

- 1) El sistema de quejas y reclamos y,

## 2) El sistema de encuestas

**Sistema de quejas y reclamos:** la clave está en la solución dada al cliente. Dos aspectos son importantes:

- El tratamiento de los reclamos: generalmente mediante la recolección de datos y el manual de procedimientos.
- La gestión de quejas: incluyendo la comunicación a unidades que pueden dar soluciones, carta de respuesta al reclamante, solución y registro de reclamos.

**Sistema de encuestas:** se aconseja respetar las siguientes cinco etapas:

Determinación de las dimensiones que conforman el concepto de calidad de los usuarios. Aquí se requiere una investigación cualitativa para:

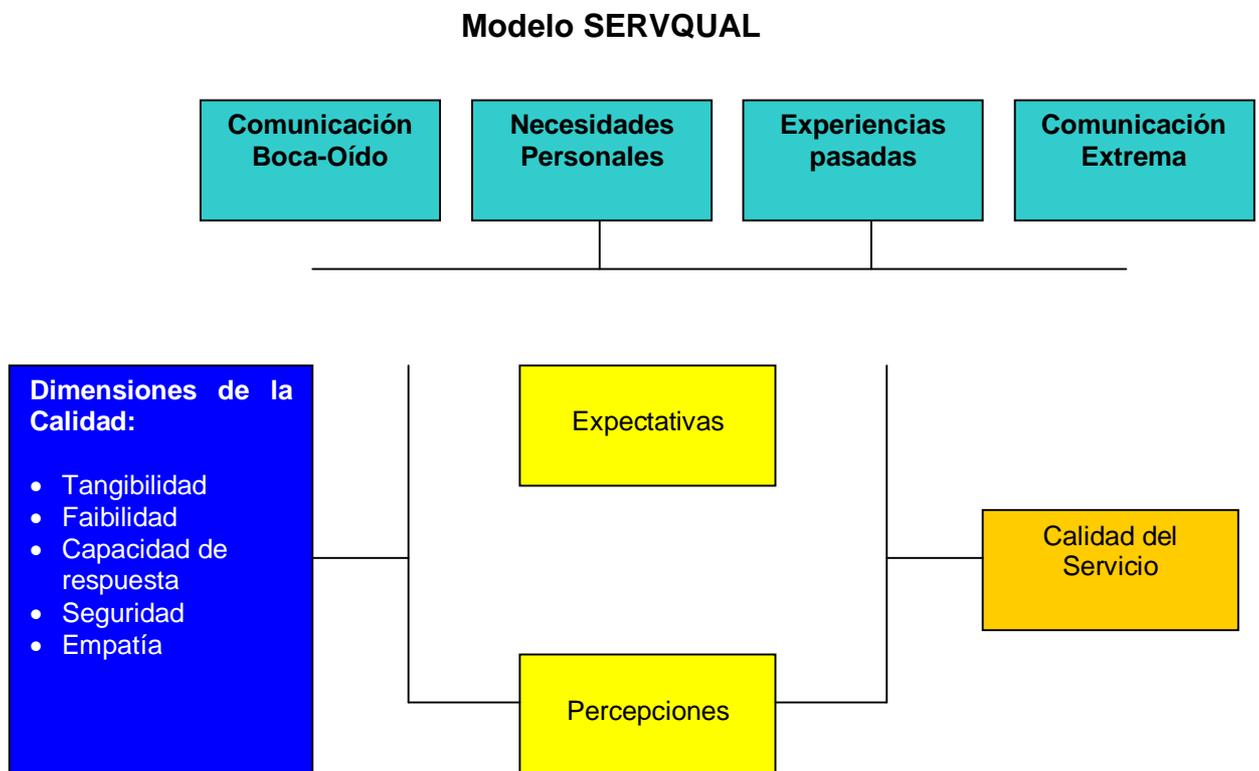
- Establecer los objetivos de acuerdo a cuáles sean los atributos más importantes desde el punto de vista de los clientes.
- Definir el público objetivo: clientes actuales y potenciales.
- Tomar una muestra de clientes actuales y potenciales.
- Realizar una dinámica grupal o entrevistas en profundidad.
- Analizar los resultados y concluir.

La calidad consiste en el total de atributos y características del servicio desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades del cliente. Dentro de este concepto se consideran las siguientes dimensiones:

- Servicio: cantidad y variedad, información disponible.
- Proceso: rapidez, formularios.
- Personal.
- Instalaciones: baños, salas de espera, facilidades de acceso.

## 5.4 Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.



Fuente: Parasuraman et al.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman, et al. analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer

cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Parasuraman et al. Propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructor calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

### Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

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

#### 5.4.1 Categorías

##### 5.4.1.1 Tangibilidad

Dimensión 1: Elementos Tangibles

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- ¿El MIPRO tiene equipos de apariencia? (antigua o moderna)
- Las instalaciones físicas del MIPRO son visualmente atractivas

- Los empleados del MIPRO tienen apariencia pulcra
- Los elementos materiales (folletos, boletines y similares) son visualmente atractivos.

#### **5.4.1.2 Fiabilidad**

Dimensión 2: Fiabilidad

Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa

- Cuando el MIPRO promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema el MIPRO muestra un sincero interés en solucionarlo
- El MIPRO realiza bien el servicio la primera vez
- El MIPRO concluye el servicio en el tiempo prometido
- EL MIPRO insiste en mantener registros exentos de errores

#### **5.4.1.3 Capacidad de respuesta**

Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio.

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados del MIPRO ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados del MIPRO siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

#### **5.4.1.4 Seguridad**

Dimensión 4: Seguridad

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza.

- El comportamiento de los empleados del MIPRO transmite confianza a sus clientes.
- Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con el MIPRO.
- Los empleados del MIPRO son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

#### **5.4.1.5 Empatía**

Dimensión 5: Empatía

Atención Individualizada que ofrece El MIPRO a los clientes.

- El MIPRO da a sus clientes una atención individualizada.
- El MIPRO tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- El MIPRO tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- El MIPRO se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
- El MIPRO comprende las necesidades específicas de sus clientes.

### **5.5 Escalas actitudinales**

De los escasos instrumentos de carácter cuantitativo que podemos emplear en la evaluación, sin duda las escalas de actitudes son las más importantes y de mayor aplicación. Las escalas están formadas por ítems de tipo cognitivo (ideas y creencias), ítems afectivos (sentimientos y afectos) e ítems conductuales (actitud manifiesta).

Ya se ha indicado que las escalas son una herramienta que sirve para medir o cuantificar información, también permitirán sintetizar información para que sea más fácil utilizarla, si además se efectúa un análisis estadístico mejoraremos notablemente esa información. Una aclaración importante es que se puede aplicar una escala de manera aislada o bien formando parte de un cuestionario más amplio en el que junto a la dimensión que estemos analizando incluyamos otros aspectos que se desee investigar.

Las escalas que habitualmente se utilizan en estudios de satisfacción son escalas sociométricas que miden actitudes. Una actitud es “un cierto movimiento observable hacia un objeto o una situación”. Dentro de las actitudes se incluyen aspectos como los sentimientos, los prejuicios, las preferencias, los temores, etc. Podemos distinguir entre actitudes puramente físicas (las reacciones físicas, corporales frente a un determinado estímulo) y emocionales. Las respuestas verbales constituyen lo que se denomina opinión.

Al diseñar una escala lo que se hace es reunir todos los aspectos o elementos que se considera relacionados con esa actitud que se quiere medir. Cada uno de los aspectos o elementos que integran una escala se denomina ítem. A cada ítem se le asigna un valor numérico. Este valor puede establecerse por quien diseñe la escala o bien obtenerse de manera experimental. La asignación de un valor numérico a cada ítem es lo que permite cuantificar el grado en que se da esa actitud en cada sujeto.

### **5.5.1 Problemas con las escalas**

Debe tenerse en consideración que el procedimiento de escalamiento también presenta algunos inconvenientes que es preciso no olvidar. En primer lugar, la presunción de invariabilidad y estabilidad de significado de los cuantificadores lingüísticos; y por otro lado, el aspecto relacionado con el nivel de medida alcanzado por la escala de respuestas.

### **5.5.2 Equilibrio de las escalas**

La Teoría de la Respuesta a los Ítems (TRI) constituye un nuevo enfoque en la teoría de los tests que permite resolver ciertos problemas de la medición psicológica, inatacables desde la Teoría Clásica de los Tests (TCT). Por otro lado, son muy pocas las investigaciones que se han llevado a cabo para ver la incidencia que el número de alternativas de respuesta de los ítems de una escala tiene sobre las propiedades psicométricas en el ámbito de la TRI.

Es habitual encontrarse con escalas de evaluación de 3, 5, 7, 9, etc. Pero lo aconsejable, incluso sugerido por el mismo Likert es usar una escala de 5 ítems. Sin embargo si se usa otra escala, siempre es aconsejable que sea impar.

### **5.5.3 Tipos de escalas**

Una cuestión importante es que se utiliza el término escala para denotar tres cosas distintas:

- Escala de medida de una variable: nominal, ordinal, intervalo o razón.
- Escala como el conjunto de ítems que pretende medir una actitud, en nuestro caso la satisfacción con el servicio.
- Escala como el criterio que se utiliza para asignar un valor a cada uno de los ítems y medir de esta manera la intensidad de la actitud que se esta analizando.

Existen múltiples métodos para el análisis de las actitudes, al igual que existen diversas formas de concebirlas. Se presentan cuatro tipos diferentes de escalas.

#### **5.5.3.1 Nominales**

Consisten en la clasificación de algún objeto en dos o más categorías (por ejemplo. Si / No). En este tipo de escala el orden de las categorías carece de importancia. Pues, lo único que nos proporcionan es la equivalencia de los individuos en relación a los objetos. De este modo no podemos diferenciar a los individuos en base al grado en que poseen un atributo sólo sabremos si lo poseen o no.

#### **5.5.3.2 Ordinales**

Esta escala se basa en el orden de los objetos, aunque no nos aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, nos permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo. Por ejemplo,

si en una determinada pregunta se hace contestar con las categorías: a) totalmente de acuerdo, b) de acuerdo, c) indiferente o neutro, d) en desacuerdo y e) totalmente en desacuerdo, tenemos ordenados los individuos en base a estas categorías, pero no sabemos cuál es la distancia que separa a un sujeto que ha contestado "de acuerdo", de otro que ha contestado "en desacuerdo". En resumen, con este tipo de escala conseguimos ordenar, aunque no dispongamos de una unidad de medida para saber las distancias que separan a los individuos.

#### **5.5.3.3 De intervalo**

Las escalas de intervalo poseen atributos de orden y distancia o estimación precisa de las unidades; pero carecen de origen o cero natural. Sirven para clasificar y ordenar las categorías, asignando números. Esta escala es utilizada frecuentemente para variables cualitativas.

#### **5.5.3.4 De razón o proporción**

Esta escala ofrece mayor información que la anterior que comparte similares características pero además contempla un cero absoluto, lo cual permite interpretar proporciones, pues al asignar el valor cero a un individuo objeto de estudio quiere decir que no tienen ninguna unidad o valor de esa categoría. Esta escala es muy empleada en variables cuantitativas. Las mediciones se realizan sobre las variables según se ha dicho. Contar y medir no significan lo mismo. Contar alude al acto de determinar frecuencias en que se presentan ciertas unidades de análisis. Medir se refiere a las propiedades cuantitativas de las unidades que se analizan.

Las escalas nominales carecen de todas estas propiedades, y en este caso el número sólo puede adoptarse como nombre o identificación. Las escalas ordinales, como su nombre lo indica, sólo poseen orden, es decir que organizan sus datos a través de las relaciones de igualdad, mayor o menor. Las escalas interválicas poseen atributos de orden, distancia o estimación precisa de las unidades. Pero carecen de origen o cero natural, o ausencia de la propiedad.

## 5.6 Implementación del modelo SERVQUAL en el Ministerio de Industrias y Productividad.

### Objetivo General

Analizar los atributos o características específicas de los servicios que ofrecen las diferentes Subsecretarías adscritas al Ministerio de Industrias y Productividad para desarrollar una escala que permita evaluar la percepción de la calidad de los usuarios/clientes.

### Proceso de Implementación:

- Difusión al personal del Ministerio de Industrias y Productividad del modelo SERVQUAL.
- Se diseña un formulario en el que constan 18 atributos y/o características que son de utilidad para medir y mejorar la calidad del servicio al usuario/cliente.

### DISEÑO DEL FORMULARIO

CRITERIOS Y DEFINICIONES	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y medios de comunicación.	Son funcionales las instalaciones del MIPRO. Los empleados están vestidos correctamente. La señalética en el MIPRO es fácil de entender.
Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	Cuando la persona encargada de la atención dice que le llamará en 15 minutos. ¿lo hace? La información que se recibió fue la adecuada.
Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.	Cuando hay problemas en la gestión de proyectos y asistencia técnica. ¿Resuelve el MIPRO rápidamente mi problema? Hay disposición a escuchar por un tiempo específico mi problema.
Profesionalidad: posesión de las destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del	¿El funcionario tiene el conocimiento y la habilidad para realizar mis consultas

servicio.	correctamente? El funcionario ¿pareta conocer lo que hace?
Accesibilidad: accesible y fácil de contactar.	¿Me resulta fácil dialogar con el Subdirector del departamento respectivo cuando tengo algún problema? El MIPRO ¿tiene un servicio telefónico 1800? Las instalaciones del MIPRO ¿están localizadas convenientemente?
Comunicaciones: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que pueden entender, así como escucharlas.	¿El encargado de los trámites evita el uso de jergas técnicas? Cuando llamé al MIPRO ¿Se muestran encantados de oírme? El MIPRO llama cuando no puede mantener las citas concertadas?
Comprensión del Cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.	¿Alguien me identifica como cliente regular del MIPRO?. ¿El MIPRO es flexible para acomodarse a mi horario?.
Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.	¿La recepcionista se comporta amablemente? ¿Los funcionarios del MIPRO ¿son suficientemente agradables al solventar problemas?
Credibilidad: veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.	¿Tiene un buen prestigio el MIPRO, en la administración pública? ¿Tiene un buen prestigio el MIPRO, en la ciudadanía?
Seguridad: inexistencia de peligros, riesgos o dudas.	Es seguro para mi utilizar los servicios del MIPRO. ¿Es seguro realizar los trámites en el MIPRO?

Fuente: MIPRO  
 Autora: Pilar Pavón.

- Se aplica el cuestionario (modelo SERVQUAL) a los usuarios/clientes, de forma mensual, a la salida del Ministerio de Industrias y Productividad.
- El departamento de servicio al cliente del MIPRO realiza el análisis respectivo: efectúa extracciones factoriales sucesivas y se depuran los ítems, eliminando aquellos que no presentan buenas propiedades psicométricas.

- El departamento de servicio al cliente del MIPRO, mide y compara la calidad del servicio entre la ejecución percibida y las expectativas predictivas (entre el servicio recibido y el servicio que se esperaba recibir). Mientras que la calidad percibida resulta de la comparación entre el rendimiento percibido y las expectativas normativas (entre el servicio obtenido y el que debería haberse producido).
- El departamento de servicio al cliente del MIPRO, publica los resultados y recomienda a las diferentes subsecretarías las acciones a seguir para mejorar la calidad del servicio ofrecido.
- El departamento de servicio al cliente del MIPRO, lleva un registro estadístico de cada uno de los meses de la medición y evaluación de la calidad del servicio que proporciona el MIPRO a los usuarios/clientes.

10 Criterios Iniciales para el MIPRO	Elementos	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Elementos tangibles					
Fiabilidad					
Capacidad de respuesta					
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad					
Accesibilidad Comunicación Comprensión del usuario.					

Fuente: MIPRO  
 Autora: Pilar Pavón.

Elementos tangibles 1 a 4 puntos

Fiabilidad 5 a 9 puntos

Capacidad de respuesta 10 a 13 puntos

Seguridad 14 a 17 puntos

Empatía 18 a 22 puntos

Puntuación Servqual = Puntuación percepciones – Puntuación Expectativas

- El responsable de la implementación del modelo SERVQUAL en el MIPRO será el Jefe de Servicio al Cliente.

## **2) Recursos a utilizar**

Los recursos que se van a utilizar son los asignados al departamento de servicio al cliente del Ministerio de Industrias y Productividad. El cual tiene una asignación presupuestaria de \$50.000 para el mejoramiento del servicio.

## **3) Presupuesto de Implementación**

El presupuesto de implementación del modelo SERVQUAL en el MIPRO considera los siguientes rubros:

## **4) Actividades que se realizarán para obtener resultados**

- **Talleres:** Es una situación natural de aprendizaje del cual, las operaciones mentales y la afectividad forman una parte constitutiva. Asimismo, la motivación, la curiosidad, el análisis, la síntesis, la comparación, la formulación de hipótesis, y otras operaciones, son “materias primas” junto con otros materiales de trabajo que son intencionalmente transformados, dentro de un contexto social específico como es el Ministerio de Industrias y Productividad.
- **Reuniones:** participarán todos los empleados del MIPRO dentro de los cinco primeros días de cada mes, para conocer la medición y evaluación del modelo SERVQUAL en las diferentes Subsecretarías.
- **Charlas:** disertación oral ante un público (empleados), sin solemnidad ni excesivas preocupaciones formales, respecto a la implementación del modelo SERVQUAL, la cual estará a cargo del jefe inmediato de las diferentes Subsecretarías.
- **Capacitación:** es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual del MIPRO, como consecuencia de un natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación al modelo SERVQUAL.

La capacitación se llevará a cabo cada 15 días por instructores internos en el tema.

## **5) Viabilidad**

La viabilidad para la implementación del modelo SERVQUAL es muy buena porque la administración pública en el Ecuador, en los últimos años se encuentra empeñada en modernizar las Instituciones del Estado, y del mejoramiento del servicio ofrecido al usuario/cliente.

## **6) Uso de los recursos**

El MIPRO cuenta con los siguientes recursos:

- Recursos Humanos (instructores internos),
- Recursos Financieros (Presupuesto de \$50.000)
- Recursos Tecnológicos:
  - Video conferencia
  - Proyector
  - Datashop
  - Grabadora
  - Internet
- Recursos materiales:
  - Aulas
  - Pizarra de tiza líquida
  - Salón de conferencias
  - Salón de eventos.

## **5.7 Divulgación del Modelo SERVQUAL**

El Modelo SERVQUAL esencialmente implica conducir una encuesta sobre una muestra de clientes para verificar si sus necesidades de servicio son entendidas por parte del Ministerio de Industrias y Productividad. Y para medir sus opiniones respecto de la calidad del servicio que vienen recibiendo de la institución.

Se pide a los clientes contestar numerosas preguntas dentro de cada dimensión para determinar:

- La importancia relativa de cada cualidad.
- Una medición de las expectativas de desempeño que se relacionarían con una compañía “excelente”.
- Una medición del desempeño para la institución en cuestión.

Esto proporciona una evaluación de la brecha entre el desempeño deseado y el real, junto con una graduación de la importancia de los criterios del servicio. Esto permite que una organización enfoque sus recursos. Para maximizar la calidad del servicio mientras que controla sus costos.

La mayoría de los clientes del MIPRO coincidirían que una examinación comprensivo y cuidadoso de las necesidades y calidad de servicio proporciona un acercamiento inestimable para mejorar la calidad del mismo. El SERVQUAL proporciona la información detallada sobre:

- Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación establecida por sus propios clientes)
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes
- Comentarios y sugerencias del cliente
- Impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes

Hay algunos estudios que dudan de la validez de las 5 dimensiones. Y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores de servicio. Según un análisis realizado por Thomas P. Van Dyke, Víctor R. Prybutok, y Leon A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el SERVQUAL contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente, y la validez profética de la medición. Estos resultados sugieren que se debe ejercer mayor precaución en el uso de las mediciones del SERVQUAL y que el trabajo adicional debe estar dirigido en el desarrollo de medidas para determinar la calidad de los servicios informativos.

Para ello se intenta adoptar en el MIPRO el modelo SERVQUAL, con el fin de identificar primero los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejoramiento. Para lograr todo esto se realiza una búsqueda orientada al análisis de las expectativas de los clientes a través de una encuesta, obtenida en base a 4 fuentes que son:

- Comunicación diaria
- Necesidades personales
- Experiencias personales
- Comunicación externa

El modelo SERVQUAL permitirá clarificar y difundir las competencias del personal y al mejoramiento de los servicios que se proporcionan a los clientes externos que visitan el Ministerio de Industrias y Competividad, de esta manera se fortalece el rol de la entidad ante la comunidad mejorando su imagen y su prestigio.

## **5.8 Informe final (evaluación del servicio)**

Los cambios que vive el país requieren de instituciones públicas como el Ministerio de Industrias y Productividad, cuyo servicio esté marcado por el signo de la calidad, lo que implica un conjunto de servicios en donde la eficiencia y la eficacia se combinen con una serie de cambios radicales, tanto en la estructura del Ministerio de Industrias y Productividad como en su interrelación con los ciudadanos.

La certificación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que generará entre la gente confianza y reconocimiento al Ministerio de Industrias y Productividad. Por tanto definir una estrategia como el modelo SERVQUAL, que permita promover y medir la calidad del servicio en diferentes ámbitos de la administración pública que realiza el Ministerio de Industrias y Productividad contribuirá a impulsarla de manera global su imagen y terminar con los ejercicios aislados.

Un aspecto controversial es el que refiere al usuario, al que se pretende dar un tratamiento de cliente y lo cual ha provocado un debate que exige en principio aceptar que el tema de la calidad conduce una nueva relación entre el aparato de la administración pública y los ciudadanos. Esta nueva relación con el ciudadano supone una serie de posibilidades de formación para que el ciudadano asuma un nuevo rol de cliente-contribuyente capaz de decidir racionalmente en términos de la calidad de tal o cual servicio; el ciudadano se convierte así en UN ente vigilante de la gestión pública acompañado por nuevas figuras de la sociedad para institucionalizar la participación a través de consejos de usuarios, observatorios, comités, etc.

No obstante, “La integración del ciudadano-cliente no debe limitarse al simple correlato del consumidor que opera en cualquier mercado genérico. Existen otras instancias que en consonancia con las distintas vertientes de relación del

ciudadano con el estado, hace que esta relación sea mucho más compleja y generadora de compromisos recíprocos más ricos y determinantes”<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva del ciudadano-cliente supone que este actuaría persiguiendo la búsqueda de los intereses propios, alejado de posiciones que lo relacionen con el interés general, alejado de valores que le permitan desarrollar sentimiento de pertenencia y de participación de la cosa pública que se desplaza a la mera vinculación en el consumo.

---

<sup>3</sup> Malvicino, Guillermo; 2001

**5.9 PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO)**  
**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL**

No.	TIPO DE ACTIVIDAD	No. de Actividades		TEMA	Tiempo de Ejecución												PRESUPUESTO DEL MODELO SERVQUAL			METAS	RESULTADOS	Medios de verificación	
		Talleres	Particip		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Aporte Propio	Financiamiento	TOTAL				
1	Difusión	Reuniones	145	Modelo SERVQUAL			■			■			■			■	100%	\$5000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente
2	Capacitación	Taller	120	Implementación Modelo SERVQUAL	■		■		■		■		■		■		100%	\$20000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente
3	Exposición	Charla	100	Implementación Modelo SERVQUAL		■		■		■							100%	\$15000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente
4	Capacitación	Taller	50	Aplicación del Modelo SERVQUAL							■		■		■		100%	\$7000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente
5	Capacitación	Taller	20	Medición del Modelo SERVQUAL									■		■		100%	\$2000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente
6	Capacitación	Taller	10	Evaluación del Modelo SERVQUAL											■		100%	\$1000	100%	100%	Capacitación del personal	del cliente	Satisfacción al cliente

## **ANEXOS**

## Bibliografía

- Aker G. David A. (2001), "*Investigación de Mercados*", Editorial McGraw Hill.
- Hernández S. (2006), "*Metodología de la Investigación*". México D.F. Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, A. Jr. Bohlander, George W. (1992). *Administración de los Recursos Humanos*, Grupo Editorial Iberoamericana, Novena Edición.
- Idalberto Ch. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Colección Mc Graw Hill.
- Johnson G. Scholes K. (2002). *Dirección Estratégica*, Quinta Edición, Colección Prentice Hall, Madrid-España.
- Koontz H. (1998). *Administración Una Perspectiva Global*, Editorial Mc Graw Hill, Onceava edición, México.
- Kinnear T. (2002). *Investigación de Mercados*, Enfoque Aplicado, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Kotler P. (1991) "*Fundamentos de Mercadotecnia*", Editorial Prentice may, Segunda Edición, México.
- Mintzberg H. (1997). "*El Proceso Estratégico*" Conceptos, Textos y casos, Editorial Prentice Hall, Primer Edición.
- Porter M. (1999). "*Ser Competitivo, Nuevas aportaciones y conclusiones*", Ediciones Deusto, Bilbao-España.
- Ron F. (2001) "*Metodología de la Investigación*", ED. Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Sapag N. (1999) "*Preparación y Evaluación de Proyectos*", Editorial Prentice Hall, Cuarta Edición.
- Serna H. (1994). "*Planeación y Gestión Estratégica*", Editorial Legis Editores S.A., Santafé de Bogotá Colombia.
- Stanton W. Etzel M. Walker B. (2002) "*Fundamento de Marketing*". Décima Edición. México D.F.

## Links de Internet

- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec) (Banco Central del Ecuador)

- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)
- [www.mipro.gov.ec](http://www.mipro.gov.ec) (Ministerio de industrias y Productividad)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www,geostopolis.com](http://www.geostopolis.com)
- [http//www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

## **Glosario**

**Análisis.-** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Cliente.-** Se trata de la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

**Calidad.-** Es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

**Diagnóstico.-** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Eficacia.-** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia.-** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

**Estrategia.-** El modelo de objetivos, fines o metas, y, políticas fundamentales para el logro de estas metas, expresada de tal manera que se defina que clases de negocio hace la compañía o a que se va a dedicar, y a la clase de compañía que es o que va a ser.

**Feedback.-** Retroalimentación que se obtiene del mercado para informarnos de los atributos del producto.

**Empowerment.-** Es una forma de capacitar o proporcionar a una persona los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro de la empresa.

**FODA.-** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Gerencia.-** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Management.-** Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

**Planificación.-** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

**Política.-** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

**Promoción.-** El uso de comunicaciones para persuadir o convencer a los clientes potenciales.

**Servicio.-** Conjunto de actividades que buscan proporcionar valor agregado a los usuarios, al ofrecer un beneficio o satisfacer sus necesidades.

## ENCUESTA “MODELO SERVQUAL”

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES Y USUARIOS PARA MEDIR Y EVALUAR EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DEL MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

El objetivo es MEDIR Y EVALUAR el servicio que proporciona el Ministerio de Industrias y Productividad en la ciudad de Quito.

Le agradecemos el tiempo y la ayuda que nos brinde y le garantizamos la confidencialidad de la información.

Nombre:

\_\_\_\_\_

Sexo: M ( ) F ( )      Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Instrucciones: marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.

#### Elementos tangibles

1.- ¿Son funcionales las instalaciones del Ministerio de Industrias y Productividad?

SI       NO

2.- ¿Los empleados están vestidos correctamente?

SI       NO

3.- ¿La señalética en el Ministerio de Industrias y Productividad es fácil de entender?

SI  NO

### **Fiabilidad**

4.- ¿Cuando la persona encargada de la atención dice que le llamará en 15 minutos?

Lo hace ( )

No lo hace ( )

5.- ¿La información que se recibió fue la adecuada?

SI  NO

### **Capacidad de Respuesta**

6.- Cuando hay problemas en la gestión de proyectos y asistencia técnica.  
¿Resuelve el MIPRO rápidamente mi problema?

SI  NO

7.- ¿Hay disposición a escuchar por un tiempo específico mi problema?

SI  NO

### **Profesionalidad**

8.- ¿El funcionario tiene el conocimiento y la habilidad para realizar mis consultas correctamente?

SI  NO

9.- El funcionario ¿aparenta conocer lo que hace?

SI  NO

### **Accesibilidad**

10.- ¿Me resulta fácil dialogar con el Subdirector del departamento respectivo cuando tengo algún problema?

SI  NO

11.- El MIPRO ¿Tiene servicio telefónico 1800?

SI  NO

12.- Las instalaciones del MIPRO ¿están localizadas convenientemente?

SI  NO

### **Comunicaciones**

13.- ¿El encargado de los trámites evita el uso de jergas técnicas?

SI  NO

14.- Cuando llamé al MIPRO ¿Se muestran encantados de oírme?

SI  NO

15.- ¿El MIPRO llama cuando no puede mantener las citas concertadas?

SI  NO

### **Comprensión del Cliente**

16.- ¿Alguien me identifica como cliente regular del MIPRO?.

SI  NO

17.- ¿El MIPRO es flexible para acomodarse a mi horario?.

SI  NO

### **Cortesía**

18.- ¿La recepcionista se comporta amablemente?

SI  NO

19.- ¿La recepcionista se comporta amablemente?

SI  NO

20.- Los funcionarios del MIPRO. ¿Son suficientemente agradables al solventar problemas?

SI  NO

### **Credibilidad**

21.- ¿Tiene un buen prestigio el MIPRO, en la administración pública?

SI  NO

22.- ¿Tiene un buen prestigio el MIPRO, en la ciudadanía?

SI  NO

### **Seguridad**

23.- ¿Es seguro para mi utilizar los servicios del MIPRO?

SI  NO

24.- ¿Es seguro realizar los trámites en el MIPRO?

SI  NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN