

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**TRABAJO DIRIGIDO**

“Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente  
en la Región Militar N° 9 Pando”

Estudiante:

Adriana Jacqueline Gil Morales

Tutor:

Ing. Co. Fernando Yáñez Zabala

Supervisor:

Cnel. DAEN. Gualbert Guerra Nay

Cobija - Pando - Bolivia

2023

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

M.Sc. Franz Navia Miranda

**Magnifico Rector**

**Universidad Amazónica de Pando**

M.Sc. Oscar Felipe Melgar Saucedo

**Vicerrector**

**Universidad Amazónica de Pando**

M. Sc. Fernando Lino Machicado Porce

**Directo a.i.**

**Facultad de Ciencias Económicas,  
Administrativas y Financieras**

Ing. Carlos Martín Benquique Claire

**Director a.i.**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

“Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención a la población  
en la Región Militar N° 9 Pando”

## **Dedicatoria**

Dedico el resultado de este trabajo a Dios y a toda mi familia.

A Dios por su bendición y amor que siempre me da, por darme las fuerzas, cuidarme y proteger a todos los que me rodean. Por estar siempre presente en mí, sintiéndome segura en todo momento. Principalmente a mis padres que siempre me brindaron su apoyo incondicional en cada situación por las que yo atravieso. Muchas gracias por enseñarme a ser fuerte y siempre afrontar las dificultades sin bajar la cabeza ni rendirme en el intento. Por enseñarme a ser lo que soy hoy en día, por todos los valores y principios que tengo gracias a la educación que me dieron y que aún me dan. Por eso y por todo lo que hicieron por mí. ¡Muchas gracias, los quiero!

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por haberme dado a la maravillosa familia que tengo, familia que siempre me ha apoyado y que han confiado en mí.

Agradecida con mis padres por el ejemplo que siempre me brindan de superación, sacrificio, humildad y el de valorar todo aquello que tengo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Espero siempre contar con su valioso e incondicional apoyo. También a los docentes por haberme enseñado con paciencia y dedicación todo aquello que ahora se, por formarme profesionalmente y enseñarme todo aquello que me ayudara mucho en el camino de mi desempeño profesional.

Y a todas las personas que me han apoyado durante esta etapa de mi vida.

A todos y cada uno de ellos... ¡Muchas gracias por todo!

## Índice

### Resumen ejecutivo

<b>1. Antecedentes</b>	1
1.1. Título del trabajo	1
1.2. Institución	1
1.2.1. Nombre de la institución	1
1.2.2. Naturaleza o campo de acción de la institución	1
1.2.3. Principal ejecutivo de la institución	2
1.2.4. Dirección de la institución – calle, teléfono, web, etc.	3
1.2.5. Importancia social de la institución	4
1.2.6. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad en que participa el universitario	4
1.2.7. Cronograma de actividades	5
<b>2. Justificación del trabajo</b>	6
2.1. Descripción del problema	6
2.2. Formulación del problema	6
2.3. Justificación del problema	7
2.3.1. Justificación teórica	7
2.3.2. Justificación práctica	7
2.3.3. Justificación metodológica	7
<b>3. Objetivos</b>	8
3.1. Objetivo General	8
3.2. Objetivos Específicos	8
<b>4. Alcance del trabajo</b>	8
<b>5. Resultados previstos</b>	8
<b>6. Marco conceptual</b>	9
6.1. Atención al cliente	9
6.2. Servicio de atención	9
6.3. Satisfacción del cliente	9
6.4. Administración de las relaciones con el cliente	9

6.5. Departamento de atención al cliente	10
6.6. Organización de la atención al cliente	10
6.7. El servicio como una estrategia	10
6.8. Gestión informática en las relaciones con los clientes	11
6.9. Investigación de mercado	11
6.10. Servicio	11
6.11. Eficiencia	12
6.12. Técnicas de atención al cliente	12
<b>7. Metodología</b>	<b>15</b>
7.1. Tipo de investigación	15
7.2. Método de investigación	16
7.3. Enfoque de la investigación	16
7.4. Técnicas e instrumentos de investigación	17
7.5. Procedimientos	17
7.6. Población	18
7.7. Tamaño de la muestra	19
7.8. Línea de investigación	20
<b>8. Diagnóstico o situación inicial de la institución</b>	<b>21</b>
8.1. Estudio de mercado	21
8.2. Análisis FODA	33
8.3. Matriz cruzada FODA	36
<b>9. Descripción del trabajo ejecutado</b>	<b>39</b>
<b>10. Propuesta central</b>	<b>41</b>
10.1. Filosofía institucional	41
10.1.1. Misión	41
10.2.1. Visión	41
10.3.1. Valores	41
10.4.1. Señalética para la institución	43
10.4. Estrategia propuesta	44
10.4.1. Estrategia de Chatbot	44
10.4.2. Estrategia de capacitación al personal	50

10.4.3. Estrategia de digitalización de procesos burocráticos	52
10.6. Presupuesto total de mejora de atención al cliente	55
<b>11. Evaluación y resultados</b>	57
<b>12. Conclusiones y recomendaciones</b>	60
12.1. Conclusiones	60
12.2. Recomendaciones	61
<b>Bibliografía</b>	62
<b>Anexos</b>	64

## Índice de tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades para el trabajo	5
Tabla 2. Conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija	21
Tabla 3. Intervalo de edades	22
Tabla 4. Realización del servicio o tramite de la Región Militar N° 9	23
Tabla 5. Tipo de servicio que ha realizado la población en la Región Militar	25
Tabla 6. Personas con libreta de Servicio Militar	26
Tabla 7. Calificación del servicio de atención a la población	28
Tabla 8. Aspectos que cree que se debería mejorar en la atención a la población	29
Tabla 9. Medio de comunicación que cree que debería utilizar la Región Militar N° 9	31
Tabla 10. Análisis FODA para la institución Región militar N° 9	34
Tabla 11. Matriz cruzada FODA para la Región Militar N° 9	36
Tabla 12. Validación de la estrategia propuesta	57
Tabla 13. Respuestas de la entrevista	67

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la región militar	3
Figura 2. Conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija	21
Figura 3. Intervalo de edades	23
Figura 4. Realización del servicio o tramite de la Región Militar N° 9	24
Figura 5. Tipo de servicio que ha realizado la población	26
Figura 6. Personas con libreta de Servicio Militar	27
Figura 7. Calificación del servicio de atención a la población	28
Figura 8. Aspectos que cree que se debería mejorar en la atención a la población	30
Figura 9. Medio de comunicación que cree que debería utilizar la Región Militar N° 9	31
Figura 10. Análisis FODA.	33
Figura 11. Niveles de coordinación de la región militar.	39
Figura 12. Señalética para la región militar	43
Figura 13. Estrategias propuestas	44
Figura 14. Chatbot conversación 1 seguimiento trámites	46
Figura 15. Chatbot conversación 2 horarios de atención	47
Figura 16. Chatbot conversación 3 ubicación del lugar	48
Figura 17. Chatbot conversación 4 requisitos del trámite	49
Figura 18. Capacitación al personal	50
Figura 19. Capacitación al personal	51
Figura 20. Tiempo planificado para las capacitaciones	52
Figura 21. Digitalización de procesos en la región militar	53
Figura 22. Árbol de decisiones para la propuesta	58
Figura 23. Evidencia fotográfica 1 Entrevista	70
Figura 24. Evidencia fotográfica 2 Entrevista	71
Figura 25. Evidencia fotográfica 1 del lugar	71
Figura 26. Evidencia fotográfica 3 Entrevista	72
Figura 27. Evidencia fotográfica 2 del lugar	73
Figura 28. Árbol de problemas	77

## **Resumen ejecutivo**

El título del trabajo es Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención a la población en la Región Militar N° 9 Pando. La naturaleza es de ser una institución de carácter público que brinda servicios a la población. Dentro de las falencias identificadas se encuentra que el servicio de atención al cliente es lento, el personal carece de capacitación en cuanto a la agilidad en los trámites y buen servicio a la población. El objetivo general es Diseñar estrategias para mejorar el servicio de atención a la población en la Región Militar N° 9 Pando. El enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, por tanto, tomara en cuenta los datos recabados en la investigación de mercados para poder analizar e interpretar los resultados de porcentajes obtenidos de la investigación. De esta forma, se constituye en una investigación con enfoque mixto. En conclusión, se desarrolló la investigación de mercados a la muestra representativa para la ciudad de Cobija, en la cual se indagó sobre el conocimiento de la región militar por la población, su calificación al servicio y sus expectativas para la mejora en la institución. Se identificó tres estrategias para el trabajo dirigido que son la estrategia de chatbot, la estrategia de capacitación al personal y la estrategia de digitalización de los procesos burocráticos. Para la validación de la propuesta, se llevó a cabo la evaluación de la estrategia por medio de las técnicas de validación de estrategias llamadas técnica de puntuación y la técnica de árbol de decisiones indicando la validez de las estrategias propuestas.

*Palabras claves:* Estrategias, servicio, atención al cliente.

## **Abstract**

The title of the work is Design of strategies to improve the service to the population in the Military Region No. 9 Pando. It is a public institution that provides services to the population. Among the shortcomings identified is that the customer service is slow, the staff lacks training in terms of agility in the procedures and good service to the population. The general objective is to design strategies to improve customer service in Military Region No. 9 Pando. The research approach is quantitative and qualitative, therefore, it will take into account the data collected in the market research in order to analyze and interpret the results of the percentages obtained from the research. Thus, it is a research with a mixed approach. In conclusion, market research was carried out on the representative sample for the city of Cobija, in which the knowledge of the military region by the population, its qualification to the service and its expectations for improvement in the institution were inquired. Three strategies for targeted work were identified, namely the chatbot strategy, the staff training strategy and the strategy for digitizing bureaucratic processes. For the validation of the proposal, the evaluation of the strategy was carried out by means of the strategy validation techniques called scoring technique and the decision tree technique indicating the validity of the proposed strategies.

*Keywords:* Strategies, service, customer service.

## **1. Antecedentes**

### **1.1. Título del trabajo**

Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente en la Región Militar N° 9 Pando.

### **1.2. Institución**

#### **1.2.1. Nombre de la institución**

El nombre de la Entidad a realizar el trabajo será en la Región Militar N° 9 Pando.

#### **1.2.2. Naturaleza o campo de acción de la institución**

La naturaleza de la Región Militar N° 9 es de ser una institución de carácter público que brinda servicios a la población en la ciudad de Cobija.

Los servicios que brinda la institución son:

- Recepcionar las solicitudes de extensión de Libretas de Auxiliares (Redención, Inhábil, Servicio Auxiliar "A" o "B", Exención Total, Discapacidad, Ex Cadetes, Alumnos de Institutos Militares y Academia Nacional de Policía.), Copias Legalizadas, Certificaciones Especiales y Rectificación o inclusión de nombres y apellidos.
- Remitir a la Dirección General Territorial Militar los informes respecto a la conciliación mensual de todos los valores recibidos (Libretas Militares, Certificados Especiales y Copias Legalizadas)
- Remitir al Ministerio de Defensa los distintos requerimientos de Libretas y otros para su procesamiento.
- Entregar al interesado las Libretas Auxiliares, Copias Legalizadas, Certificados Especiales, Rectificación o inclusión de nombres y apellidos y otros.
- Consolidar y remitir la información de los diferentes tramites de Libretas a la Dirección General Territorial Militar.
- Orientar al público en los requisitos para la extensión de Libretas Militares.

- Recepcionar, revisar y distribuir las Libretas del Servicio Militar Obligatorio y Servicio Premilitar a las Unidades Militares de las Fuerzas Armadas.
- Recepcionar y distribuir el material de reclutamiento a las Unidades Militares de las Fuerzas Armadas.
- Presentar informes periódicos a la Dirección General Territorial Militar.
- Planificar, asesorar, coordinar y supervisar las operaciones de Conscripción, Reclutamiento, Licenciamiento y otros de acuerdo a los incisos c) y d) del artículo 22 de la Ley Organiza de las FF.AA.

Dentro de las Funciones Generales a ejecutarse en una Región Militar, considerando que es el principal Órgano de coordinación del Ministerio de Defensa a través de la Dirección General Territorial Militar de las operaciones de Conscripción, Reclutamiento, Licenciamiento, Movilización y Desmovilización, serán similares a las que tiene un miembro de un Estado Mayor: Asesoramiento, Coordinación, Planificación, Supervisión y Control. Las Funciones Generales a las que se hace referencia, serán consideradas o puestas en práctica tanto en tiempo de paz como ante una probable conmoción interna o conflicto internacional. (DGTM, 2023)

### **1.2.3. Principal ejecutivo de la institución**

El encargado titular de la Región Militar N° 9 “Pando” es el Cnel. DAEN. Gualbert Guerra Nay comandante actual de la institución.

#### 1.2.4. Dirección de la institución – calle, teléfono, web, etc.

La Región Militar N° 9 “Pando” queda ubicado en C/Miguel Farah N° 040 y Av. Internacional, Plaza Conavi.



*Figura 1.* ubicación de la región militar

### **1.2.5. Importancia social de la institución**

En relación al trabajo dirigido en la Región Militar N° 9 Pando se establecen la importancia del desarrollo de estrategias para brindar una atención oportuna al cliente o usuario de los servicios de la institución, por tanto, al ser una institución pública o privada que brinden servicios necesitan de estrategias planificadas y orientadas a la mejora en la atención a su público objetivo.

La Región Militar N° 9, procesa la información necesaria y adecuada en tiempo de paz, para su empleo y ejecución en tiempo de guerra, mediante las operaciones de reclutamiento, licenciamiento, estadísticas de recursos humanos del servicio activo y pasivo, así como la información actualizada sobre las vías de comunicación, edificaciones, servicios básicos, industrias, producción agrícola y agropecuario, recursos hídricos y otros. (MDN, 2019)

En cuanto a la atención a la población, la institución brinda los siguientes servicios:

- Tramites de emisión de libreta de servicio militar
- Trámites a aquellas personas que han perdido su libreta militar,
- Tramites a quienes no se les entregó su libreta militar,
- Tramites a quienes que por tema de edad no han cursado el cuartel y buscan la compra de libretas legales
- Tramites a quienes que solicitan obtener copia legalizada de sus libretas para algún cargo de función pública o algún otro ente laboral,
- Tramites por temas de rectificaciones por errores de alguna letra en sus libretas.

### **1.2.6. Nombre del profesional a cargo del proyecto, programa o actividad en que participa el universitario**

Cnel. DAEN. Gualbert Guerra Nay

Comandante de la Región Militar N° 9 en la ciudad de Cobija



## **2. Justificación del trabajo**

### **2.1. Descripción del problema**

La Región Militar N° 9 “Pando”, presta un servicio de trámites referentes al Servicio militar, cumple funciones territoriales en su jurisdicción, asimismo ejerce Autoridad administrativa en asuntos relativos a reclutamiento, licenciamiento, movilización, desmovilización, censo y estadística Militar, así como la obtención de información necesaria para el cumplimiento de su misión. Dentro de estas actividades que realiza se encuentra el servicio de atención a la población, que es una parte muy importante en una institución el poder brindarse un servicio de calidad, más no en todas las instituciones se lleva a cabo de forma óptima.

Dentro de las falencias identificadas en la institución se encuentra que el servicio de atención a la población es burocrático, el personal carece de capacitación en cuanto a la agilidad en los trámites y buen servicio a la población. Los procesos son demorosos, por tanto, eso genera molestia en los ciudadanos. Una razón principal por el cual los procesos demoran y son burocráticos es debido a que la Región Militar se sujeta a la central que se encuentra en la ciudad de La Paz, por tanto, existen niveles de coordinación por medio del cual deben hacer seguimiento, y la demora puede verse en la falta de seguimiento óptima al trámite y de las respuestas emitidas por parte de la central.

Véase el árbol de problemas en el anexo 5.

### **2.2. Formulación del problema**

El problema central de la presente investigación es la falta de estrategia para la atención a la población en la Región Militar N° 9 “Pando”. Esto se presenta debido a que no se ha tomado la importancia suficiente en la atención al cliente, y también, debido a que los trámites tienen ciertas demoras ya que el proceso es centralizado con la ciudad de La Paz, en cuanto al Ministerio de Defensas.

¿Aplicar estrategias de atención al cliente mejorará la satisfacción de la población de Cobija en la Región Militar N° 9 “Pando”?

## **2.3. Justificación del problema**

### **2.3.1. Justificación teórica**

La satisfacción al cliente es el camino para que las instituciones, ya sean públicas o privadas observen, monitoreen y mejoren las técnicas aplicadas en el desarrollo del servicio que brindan al cliente y la población.

### **2.3.2. Justificación práctica**

Con la propuesta de estrategias se busca que la perspectiva para la mejora del servicio al cliente en las instituciones públicas de nuestro departamento sea más favorable y eficiente, de esta manera mejorar la atención. Por ello es que se decidió enfocarse en la atención al cliente de la Región Militar N° 9 “Pando” mediante un diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente. Al mismo tiempo, se desea que la institución pueda aplicar estas estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente en la ciudad de Cobija.

### **2.3.3. Justificación metodológica**

La investigación metodológica está basada principalmente en proporcionar a otros investigadores instrumentos de evaluación válidas y confiables, el cual pueda estandarizarlo y emplearlo en otras investigaciones, las cuales tengan relación con la calidad de servicio y satisfacción de los clientes en la Región Militar N° 9 “Pando”, con la dicha finalidad de cumplir con sus expectativas deseadas a través de la implementación de métodos y estrategias.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente en la región militar N° 9 “Pando” en la ciudad de Cobija.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la Región Militar N° 9 “Pando” en relación a las estrategias de atención al cliente.
- Determinar estrategias de servicio al cliente para ofrecer un servicio eficiente en la Región Militar N° 9 “Pando”.
- Evaluar los resultados obtenidos de las estrategias de atención al cliente para la Región Militar N° 9 “Pando”.

### **4. Alcance del trabajo**

El alcance del presente trabajo dirigido es la propuesta de Diseño de estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente en la Región Militar N° 9 “Pando”

Con la propuesta del trabajo dirigido para la institución se busca que a futuro puedan implementarla para lograr una mejora en su atención al cliente como un servicio fundamental de la institución.

### **5. Resultados previstos**

Dentro de los resultados previstos se tiene el diseño de las estrategias enfocadas a mejorar el servicio al cliente como parte valioso de la propuesta, para la misma se necesitará de un estudio de mercado para conocer datos importantes sobre la atención a la población, así mismo se buscará la recopilación de datos internos de la institución para conocer sobre los servicios brindados en el día a día en la institución y su relación con las personas.

## **6. Marco conceptual**

### **6.1. Atención al cliente**

Según Ariza (2016) podemos definir la atención al cliente como un conjunto de actuaciones, mediante las cuales a la empresa gestiona la relación con sus clientes actuales y también potenciales, tanto al momento de la compra del producto o servicio brindado como también después, y cuyo fin es la satisfacción del cliente o usuario.

### **6.2. Servicio de atención**

El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio (QuestionPro, 2022).

El servicio de atención al cliente se define como la asistencia y el asesoramiento que una empresa ofrece a las personas que compran o utilizan sus productos o servicios. También son los procesos que apoyan a los equipos que trabajan para ofrecer una buena atención al cliente (Ramroop, 2022).

### **6.3. Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido del producto, en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no cubre las expectativas, el cliente se sentirá insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, éste estará satisfecho. Si el desempeño excede las expectativas, se sentirá muy satisfecho o incluso encantado (Kotler, 2021).

### **6.4. Administración de las relaciones con el cliente**

“El proceso general de establecer y mantener relaciones rentables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción” (Kotler, 2021).

La administración de relaciones con los clientes es, fundamentalmente, una estrategia que se basa en la recopilación y el análisis de los datos para gestionar cómo se relaciona una empresa

con sus clientes potenciales y actuales. Dentro de esta práctica existen varios modelos y marcos de trabajo entre los que elegir y, según el que implantes, abordarás la relación con tus clientes de una manera u otra (Zendesk, 2020).

### **6.5. Departamento de atención al cliente**

Para Ariza (2016) una empresa orientada a los clientes centraliza la relación con estos en un área específica en la empresa, la cual llama departamento de atención al cliente, en este lugar se tienen objetivos principales para resolver con el fin de mantener una buena administración de las relaciones con el cliente.

“El concepto de departamento de atención al cliente se refiere a un área dentro de la empresa responsable por brindar una experiencia memorable y excelente a los compradores en todos los puntos de contacto” (Zendesk, 2023).

### **6.6. Organización de la atención al cliente**

Según Ariza (2016) indica que la organización de la atención al cliente depende de la estructura organizacional de la empresa, de esta forma recalca que puede tener una mayor o menor importancia dentro de la estructura tomando en cuenta factores como: que tan cercana esta la empresa al cliente, el tamaño de la empresa, los tipos de bienes que ofrecen y las formas de atención al cliente.

### **6.7. El servicio como una estrategia**

Según Silva (2022) las estrategias de servicio al cliente se refieren a un plan de acción diseñado para lograr un objetivo principal: brindar la mejor experiencia posible a quienes compran, en todos los momentos de su relación con una empresa. El servicio debe enfocarse en los siguientes puntos:

- Ten en cuenta el contexto

No es posible crear estrategias de servicio al cliente si no tienes información sobre quien consume tu producto o servicio. Un agente informado a disposición estará en condiciones de brindar el tipo de atención que las personas necesitan.

- Satisfaz las necesidades y expectativas

La experiencia del cliente es la suma de todas las interacciones del consumidor con una marca. Por tanto, el servicio tiene un papel fundamental en satisfacer las necesidades del consumidor y sus expectativas.

- Personaliza las interacciones

Personalizar la atención forma parte de las mejores estrategias de servicio al cliente. Para que te hagas una idea, el 91% de los consumidores tiene más probabilidades de comprar con marcas que les reconocen y brindan ofertas o recomendaciones relevantes, según Accenture.

### **6.8. Gestión informática en las relaciones con los clientes**

Ariza (2016) indica que en la actualidad para que una empresa resulte competitiva, necesita que la gestión de las relaciones con sus clientes se realice mediante el uso de las nuevas tecnologías, por tanto, el tener la información disponible donde se necesita y en el momento en el que se necesita se ha convertido en una prioridad para la satisfacción del cliente, su optimización del tiempo, sumado a la capacidad de adaptación al cambio por parte de una empresa que integra estas tecnologías a sus servicios de atención al cliente.

### **6.9. Investigación de mercado**

“La investigación de mercados es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos relevantes para una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (Kotler & Armstrong, 2020).

### **6.10. Servicio**

“Función o prestación desempeñadas por organizaciones de servicio y su personal” (RAE, 2021).

“Un servicio es un producto intangible, conformado por un conjunto de labores, que tienen como finalidad satisfacer una demanda” (CEUPE, 2023).

### **6.11. Eficiencia**

La eficiencia se da por la relación entre recursos y objetivos. Cuanto más objetivos con los mismos recursos o cuantos menos recursos se utilicen para cumplir los objetivos, mayor será la eficiencia. Así, este concepto trata de aprovechar los recursos al máximo, optimizando su utilización para la consecución de objetivos (Del Sol, 2023).

### **6.12. Técnicas de atención al cliente**

En la Revista El Buzón de Pacioli la autora López (2013) del Instituto Tecnológico de Sonora indica las técnicas para atención al cliente donde para brindar una excelente atención, se requiere que los trabajadores pongan en práctica habilidades técnicas relacionadas con su trabajo, como el conocimiento de los productos y servicios que se venden, el entorno de trabajo, procesos, procedimientos, manejo de los equipos y herramientas que se utilizan.

En las empresas orientadas al cliente los trabajadores ponen en práctica ambas habilidades, tanto las personales como las técnicas. Esto permite que la atención y el servicio sean un solo proceso.

Según Del Toro (2016) de la Escuela de Negocios y dirección de la Universidad Europea Miguel de Cervantes menciona que existen elementos diferenciadores para la atención al cliente como ser:

- Personal cualificado

La base de la buena atención al cliente son las personas que ofrecen el servicio. Es labor del departamento de recursos humanos llevar a cabo un buen proceso de selección para encontrar a empleados formados, cualificados y predispuestos a ofrecer el mejor servicio para el cliente, desde el momento de la venta hasta la postventa.

- Visión del servicio

Misión, visión, valores y objetivos son términos aplicables a todos los ámbitos de la empresa. La atención al cliente debe ser reflejo de todo ello y estar en concordancia y armonía con la filosofía de empresa. Este servicio es el principal abanderado de la imagen de marca y branding y debe ser cuidado en consecuencia.

- Actitud

Los principios de amabilidad, cordialidad y cortesía deben ser aplicables para cualquier cliente en cualquier momento y circunstancia y transmitidos de la mejor forma posible en los distintos canales comunicativos. Una correcta ortografía, gramática y tono en mensajes escritos, contacto visual y lenguaje corporal respetuoso en persona, y una vocalización y entonación adecuada vía telefónica.

- Resolver necesidades, quejas y demandas

Ante quejas de clientes se recomienda seguir tres fases: explicación, solución y compensación, pero nunca excusas. Se debe explicar el error o infracción cometida, ofrecer rápidamente una solución viable y satisfactoria y compensar al cliente por las molestias ocasionadas con algún producto, promoción o similar.

- Trato personalizado y flexibilidad

El cliente es, ante todo, una persona que desea ser tratada como tal, con sus características, necesidades, gustos y preferencias individuales. Por lo tanto, debe recibir un trato personalizado y ser atendido, preferiblemente, por el mismo empleado o comercial durante todo el proceso de compra.

- Sinceridad y compromiso

El principal objetivo de la atención al cliente es conseguir que éste deposite su confianza en la marca. Esto se conseguirá mediante la sinceridad y el compromiso.

- No presionar ni discutir

Presionar a un cliente puede terminar en una compra por su parte, pero sin duda no volverá a confiar en la empresa y se pasará a la competencia. Evita la discusión en toda circunstancia y preservar la cordialidad y amabilidad siempre para presentar todas las opciones posibles al cliente y permanecer abiertos al diálogo.

- Servicios adicionales

La atención al cliente no puede limitarse a contestar una llamada o responder un email, sino que ha de complementarse con servicios adicionales, como las entregas a domicilio, servicio de instalación o capacitación para el uso del producto, el soporte técnico, etc. Además de valor añadido, supondrá un elemento diferenciador y fidelizador.

## **7. Metodología**

### **7.1. Tipo de investigación**

Esta investigación es un tipo de investigación descriptiva, ya que las variables que se consideran se basan en la descripción y análisis de la calidad del servicio que ofrece la Región Militar N° 9 “Pando”. Se centra en la atención a la población y los procesos de la institución. De esta manera se podrá observar y recopilar datos, mediante técnicas de recolección de información como ser las encuestas, entrevistas, y revisiones documentales.

Según Tesis y Masters (2023) los tipos de investigación en base al concepto de profundidad hacen referencia al nivel de conocimiento que se desea alcanzar. En este sentido, podemos diferenciar en 3 tipos: exploratoria, descriptiva y explicativa.

- Investigación exploratoria

Podemos decir que una investigación exploratoria implica un primer acercamiento al tema en cuestión. Aquí no se pretende alcanzar grandes niveles de desarrollo, sino más bien, de encontrar patrones para llegar a una explicación.

- Investigación descriptiva

Como su nombre lo indica, el tipo de investigación con metodología descriptiva busca describir un hecho u objeto de estudio a través de la indagación y análisis de la realidad.

- Investigación explicativa

En tercer lugar, tenemos al tipo de investigación explicativa con una metodología que busca responder cómo y por qué se produce un determinado fenómeno. Conocer las causas de un hecho o fenómeno determinado es crucial para abordar su estudio e investigación. En otras palabras, permite sostener las bases para sustentar una hipótesis.

## **7.2. Método de investigación**

El método de investigación es el método deductivo que se utilizó para abarcar el problema desde un panorama general hasta llegar a la propuesta de estrategias específicas para la atención a la población por parte de la institución.

“Los métodos de investigación son un conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean problemas científicos y se ponen a prueba hipótesis e instrumentos de trabajo investigados” (Ramos, 2018).

## **7.3. Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, por tanto, tomara en cuenta los datos recabados en la investigación de mercados para poder analizar e interpretar los resultados de porcentajes obtenidos de la investigación. De esta forma, se constituye en una investigación con enfoque mixto.

Según Mata (2019) indica que cuando hablamos de enfoque de investigación, nos referimos a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas: desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos.

De esta forma, la selección del enfoque de investigación nunca se reduce a un asunto de azar o capricho, sino, a decisiones de quien investiga, en función de la construcción del problema y las metas del estudio.

Aunque con frecuencia la atención se concentra en la metodología y el denominado marco metodológico, la definición del enfoque de investigación debe ser asumida de forma integral, comprendiendo que responde también a criterios epistemológicos; es decir, a perspectivas amplias respecto a la labor científica y a cómo se asume el proceso investigativo.

#### **7.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

- Técnica de la entrevista: la entrevista es dirigida a un representante dentro de la institución que pueda brindar información sobre los servicios brindados por la región militar. Para esta técnica se utiliza la batería de preguntas como instrumento.
- Técnica de la encuesta: la encuesta es dirigida a la población en general mayores de 18 años, optan por servicios de instituciones públicas relacionados a trámites legales como otros trámites que se brindan en la región militar. Para esta técnica se emplea el cuestionario de preguntas cerradas y de categorías.
- Observación: esta técnica se usa durante el tiempo del trabajo dirigido con el fin de observar el servicio de atención al cliente brindado por las instituciones y poder ver los aspectos negativos y positivos presentes en el mismo para el análisis situaciones de la región militar.

#### **7.5. Procedimientos**

- La identificación del problema de la Región Militar N° 9 “Pando”

Primeramente, se identificó el problema de estudio, y en base a este problema se formuló el tema de investigación en relación al trabajo dirigido.

- Objetivos de la investigación

Luego, se plantearon los objetivos, donde se indicó un objetivo general que va ligado con el tema y el problema identificado, y también los objetivos específicos que ayudaran al cumplimiento del objetivo general.

- Recopilación de información

La recopilación fue el trabajo de campo donde se llevó a cabo la realización de encuestas para conocer las opiniones, percepciones y calificaciones por parte de la población, asimismo se conoció por medio de la entrevista realizada al comandante de la región militar en la ciudad, cuya fuente de información primaria que enriqueció los análisis y la elaboración del documento

- Tabulación de la información

Se sistematiza la información para obtener los datos en forma de porcentajes, en tablas y gráficos, con el fin de mostrar los resultados obtenidos del estudio de mercado.

- Análisis de la información

Se analizó la información de las gráficas y las tablas dándole una interpretación y un análisis respectivo para cada pregunta del cuestionario de encuesta. También se realizó el análisis FODA para determinar aspectos internos y externos que puedan afectar a la institución.

- Planteamiento de la propuesta

Se realizó el diseño de estrategias para la propuesta del trabajo dirigido, así como también la determinación de planes de acción para las variables del marketing de servicios.

- Validación de la propuesta

Se validó la propuesta por medio del uso de técnicas y herramientas de validación de estrategias, utilizando variables del estudio de mercado.

## **7.6. Población**

La población para el estudio de mercado utiliza los datos públicos del órgano electoral a nivel nacional del año 2021 que indica las personas mayores de 18 años. Este dato se proyectó (con base al 1,4% crecimiento promedio anual) para el año 2022. Por tanto, el dato de la población es de 40.052 personas, hombres y mujeres. Este dato de los 40.502 solo considera a las personas con mayoría de edad, personas de 18 años hasta los 65 años.

- N2021 = 39.499 personas
- N2022 = 40.502 personas
- N2022 = 21.941 personas del género masculino
- Población de estudio= 21.941 hombres
- T/C anual = 1,4%

El 1,4 % es un porcentaje de crecimiento anual promedio para la población de Bolivia. Este dato es tomado de la página oficial del INE.

“En el Día Mundial de la Población, el Instituto Nacional de Estadística informó que la población en el Estado Plurinacional de Bolivia se mantiene joven con una tasa de crecimiento de 1,4%.” (INE, 2022)

### 7.7. Tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente fórmula estadística:

N= universo o población

n= tamaño de la muestra

Z= estadístico de prueba

P= probabilidad de conocimiento

Q= probabilidad de desconocimiento

E= error máximo permitido (0,05)

Para el estudio se utilizó un nivel de confianza de 95% esto determina el estadístico Z es 1,96.

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

N= 21.941

Z= 95% = 1,96

e=5%

P=50%

Q=50%

Reemplazando fórmula:

$$N = \frac{21.941 * 1,96^2 * 0.50 * 0.50}{(21.941 - 1) * 0.05^2 + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$N = \frac{21.072,13}{54,85 + 0,9604}$$

N = 378

La muestra llega a ser 378. Este dato considera a la población de la ciudad de Cobija, donde se utilizó el dato proyectado del 2022. Esta información se reemplazó en la fórmula de la muestra para conocer el número de encuestas que se debían realizar.

### **7.8. Línea de investigación**

La línea de investigación es la siguiente:

“ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.”

## 8. Diagnóstico o situación inicial de la institución

### 8.1. Estudio de mercado

El cuestionario de la encuesta del estudio de mercado se encuentra en los anexos del presente documento.

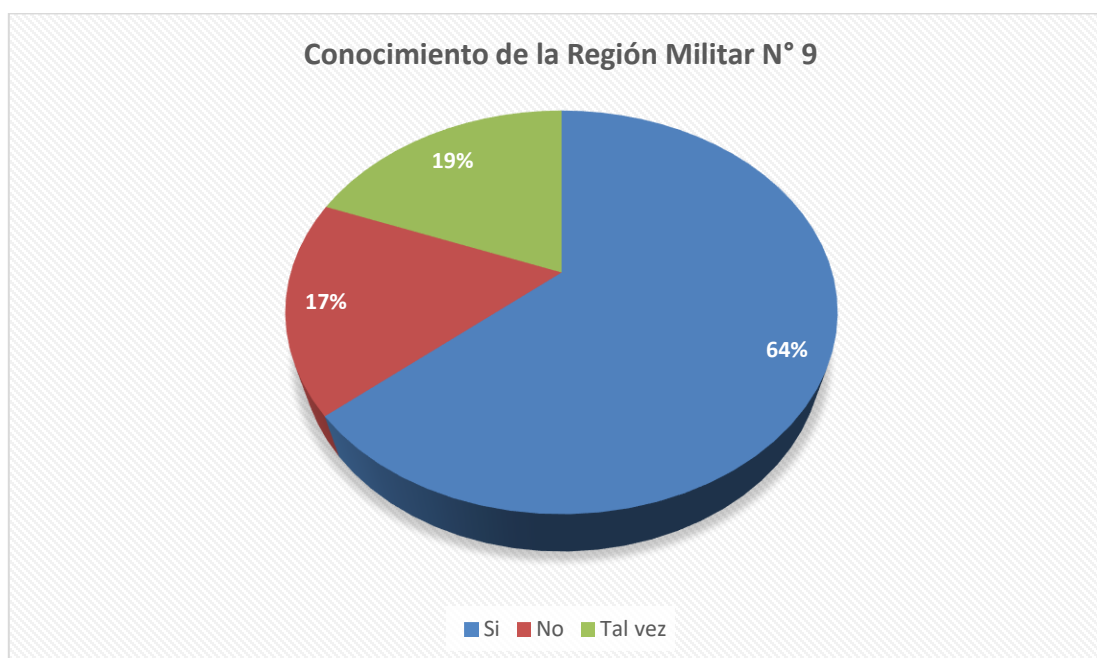
#### 8.1.1. Resultados por indicadores

- **Conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija**

Tabla 2.

*Conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Sí	64%	242
No	17%	64
Tal vez	19%	72
Total	100%	378



*Figura 2. Conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija*

### Interpretación:

De los resultados de la encuesta, un 64% si tiene conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija. Un 19 % tal vez conoce la Región Militar N° 9. Por último, un 17% no tiene conocimiento de la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija.

### Análisis:

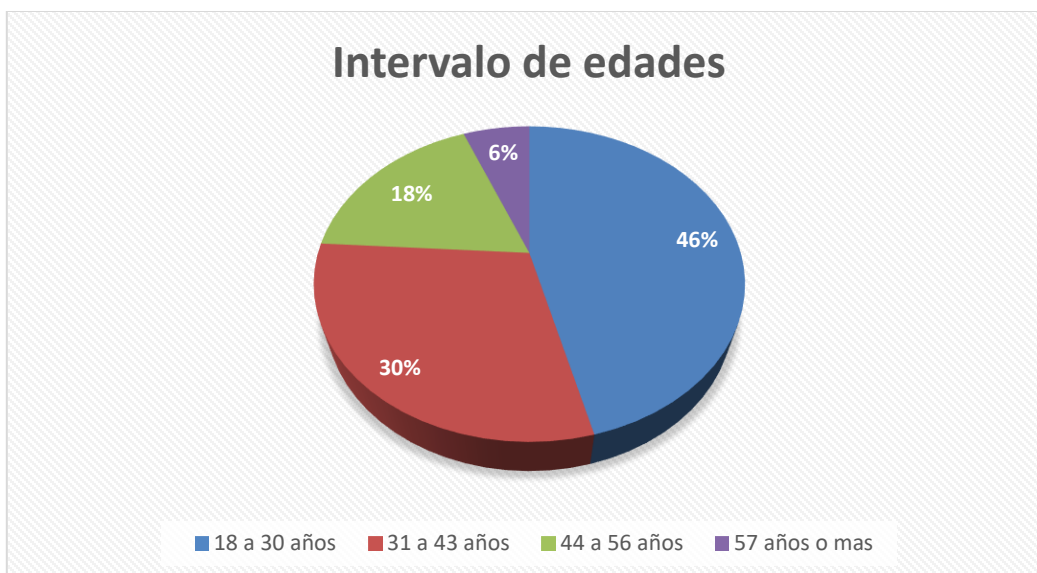
Existe un porcentaje mayor del 50% que si conoce la institución de la Región Militar N° 9, por tanto, este es un dato favorable, lo que resta trabajar es un porcentaje menor del 40% que desconoce o no recuerda si conoce la institución.

- **Intervalo de edades**

Tabla 3.

*Intervalo de edades*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
18 a 30 años	46%	174
31 a 43 años	30%	113
44 a 56 años	18%	68
57 años o mas	6%	23
Total	100%	378



*Figura 3.* Intervalo de edades

**Interpretación:**

Del intervalo de edades obtenido, un 46% se encuentran entre los 18 a 30 años. Un 30% se encuentran entre los 31 a 43 años. Un 18% se encuentran entre los 44 a 56 años. Por último, un 6% se encuentran en los 57 años o más.

**Análisis:**

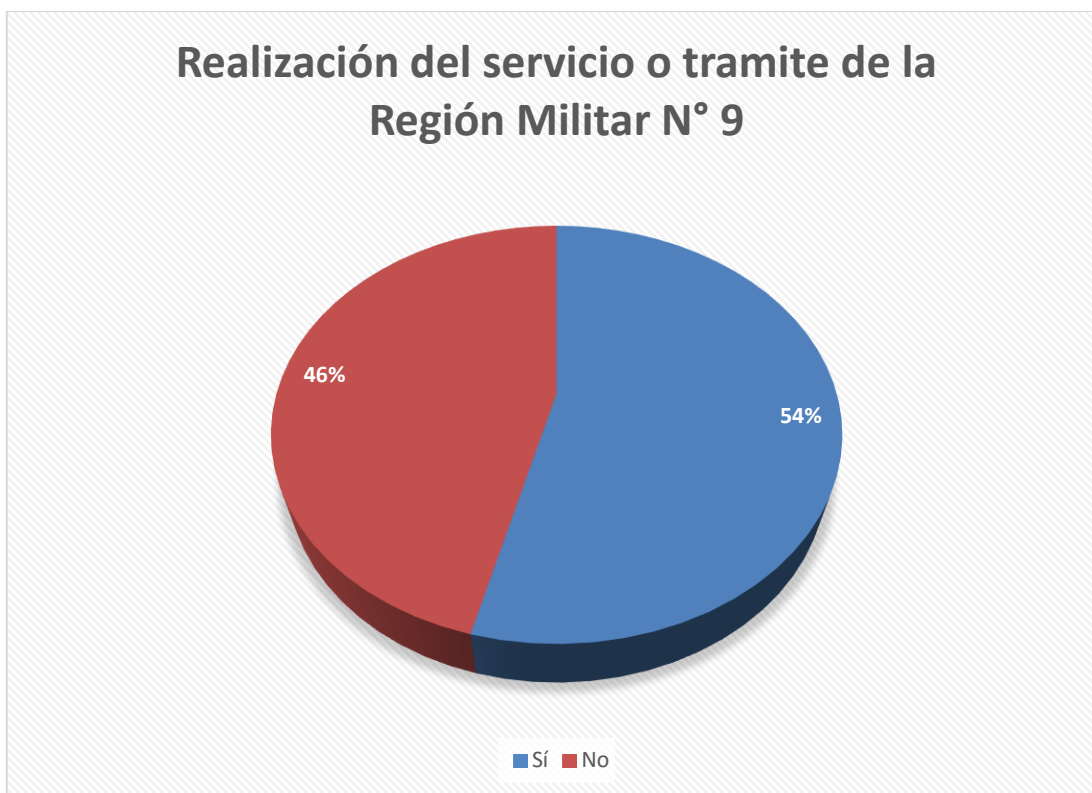
Las edades entre los 18 a 30 años de edad fueron las que tuvieron mayor predisposición para contestar las encuestas y, por tanto, representan un porcentaje mayor al 40%.

- **Realización del servicio o tramite de la Región Militar N° 9**

Tabla 4.

*Realización del servicio o tramite de la Región Militar N° 9*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Sí	54%	204
No	46%	174
Total	100%	378



*Figura 4.* Realización del servicio o tramite de la Región Militar N° 9

#### Interpretación:

De los resultados de la encuesta, un 54% si realizó un servicio o tramite en la Región Militar N° 9. Un 46% no realizó ningún servicio o trámite en la Región Militar N° 9.

#### Análisis:

Un porcentaje mayor a la mitad de la muestra si ha efectuado algún servicio o trámite en la Región Militar N° 9. Este dato es favorable y representativo para la muestra.

- **Tipo de servicio que ha realizado la población**

Tabla 5.

*Tipo de servicio que ha realizado la población en la Región Militar*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
tramite de copia legalizada	21%	79
servicio militar	17%	64
servicio premilitar	15%	57
tramite de copia legalizada, libreta y servicio militar	15%	57
tramite de servicio militar	15%	57
tramite de libreta de redención	4%	15
Otro	13%	49
Total	100%	378



*Figura 5. Tipo de servicio que ha realizado la población*

**Interpretación:**

Según los resultados de la encuesta, un 21% ha tramitado copia legalizada de libreta militar. Un 17% ha realizado servicio militar. Un 15% indico haber realizado un servicio pre militar. Un 15% realizó todos los trámites especificados en la pregunta de la encuesta, es decir tramitó copia legalizada, tramito libreta, servicios militares. Un 15% indicó haber realizado un trámite de libreta militar. Un 4% realizo trámite de libreta de redención. La opción otro es del 13% (estas respuestas abiertas tenían indicaciones como la opción que realizó tramites otra persona, no haber realizado ningún trámite, libreta auxiliar o redención).

**Análisis:**

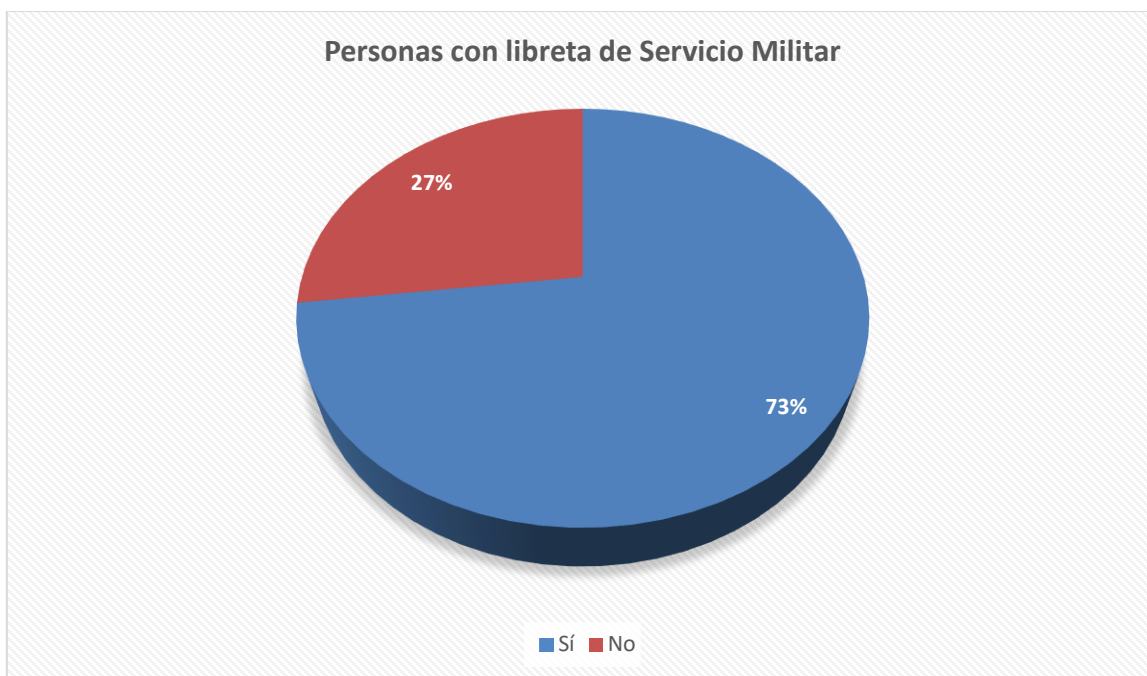
El trámite que más se ha llevado a cabo según la encuesta, son las copias legalizadas de libreta de servicio militar. Este trámite lo efectúan mayormente por tema laboral.

• **Personas con libreta de Servicio Militar**

Tabla 6.

*Personas con libreta de Servicio Militar*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Sí	73%	276
No	27%	102
Total	100%	378



*Figura 6.* Personas con libreta de Servicio Militar

**Interpretación:**

De los resultados de la encuesta, el 73% indicó que si cuenta con libreta de servicio militar y un 27% indicó que no cuenta con libreta de servicio militar.

**Análisis:**

El dato de 27% que no cuentan con libreta de servicio militar puede representar futuros clientes para libreta de redención.

- **Calificación del servicio de atención a la población**

Tabla 7.

*Calificación del servicio de atención a la población*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Excelente	5%	19
Bueno	39%	147
Regular	40%	151
Malo	11%	42
Pésimo	5%	19
Total	100%	378

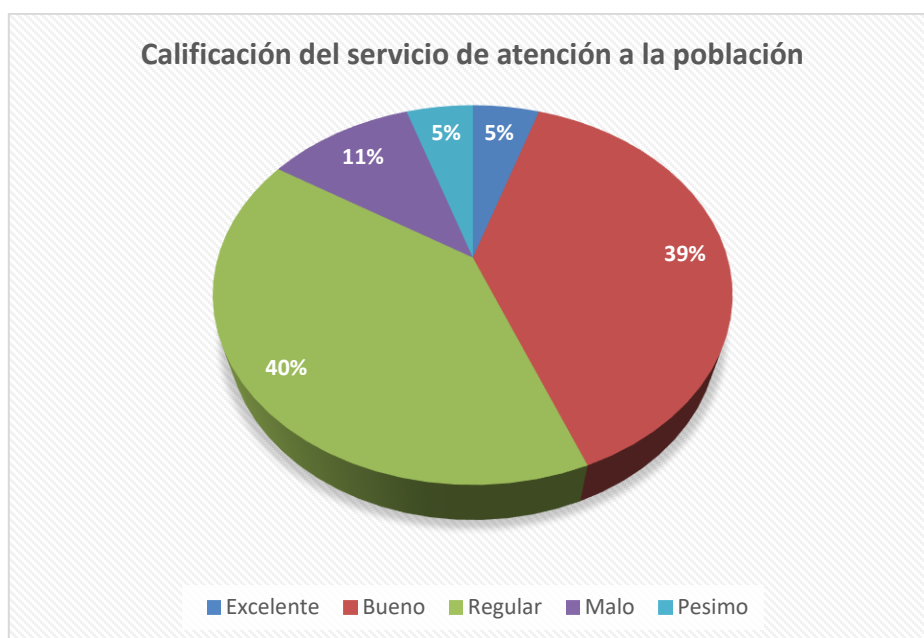


Figura 7. Calificación del servicio de atención a la población

## Interpretación:

De los resultados de la encuesta, el 40% calificó el servicio de atención de la institución como regular. Un 39% calificó el servicio de atención de la institución como bueno. Un 11% calificó el servicio de atención de la institución como malo. Un 5% calificó el servicio de atención de la institución como pésimo. Por último, un 5% calificó el servicio de atención de la institución como excelente.

### Análisis:

La mayor calificación del servicio de atención al cliente calificado por los encuestados se encuentra entre la categoría de regular a bueno. Por tanto, es necesario mejorar el servicio que se otorga a los ciudadanos por parte de la institución.

- **Aspectos que cree que se debería mejorar en la atención a la población**

Tabla 8.

*Aspectos que cree que se debería mejorar en la atención a la población*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
mejorar el trato hacia las personas	28%	106
rapidez en los tramites	36%	136
mejorar los procesos administrativos	11%	42
tener guías claras para cada procedimiento	9%	34
utilizar las plataformas digitales para agilizar los tramites	16%	60
Total	100%	378



*Figura 8.* Aspectos que cree que se debería mejorar en la atención a la población

#### Interpretación:

De los resultados de la encuesta, un 36% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a la rapidez en los trámites. Un 28% piensa que se debería mejorar la atención en cuanto a la mejora en el trato hacia las personas. Un 16% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a utilizar las plataformas digitales para agilizar los trámites. Un 11% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a mejorar los procesos administrativos. Por último, un 9% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a tener guías claras para cada procedimiento.

#### Análisis:

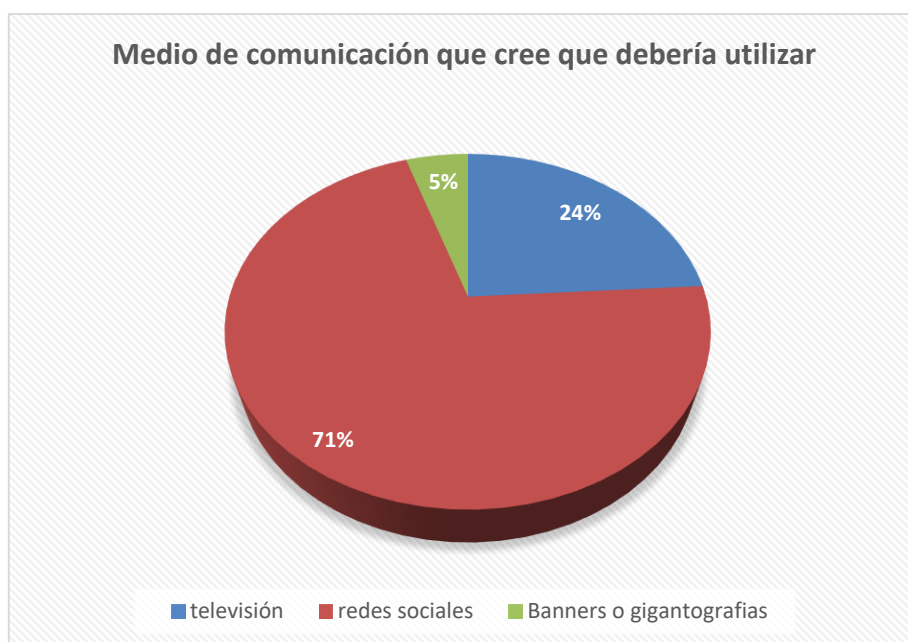
Lo que la gente más desea que se mejore en la institución es la rapidez en los trámites y el trato hacia las personas. Por tanto, se hace necesario el optimizar sus procesos para la atención a los ciudadanos.

- **Medio de comunicación que cree que debería utilizar la Región Militar N° 9**

Tabla 9.

*Medio de comunicación que cree que debería utilizar la Región Militar N° 9*

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Televisión	24%	91
redes sociales	71%	268
Radio	0%	0
Banners o gigantografías	5%	19
Total	100%	378



*Figura 9. Medio de comunicación que cree que debería utilizar la Región Militar N° 9*

**Interpretación:**

Según el resultado de la encuesta, el 71% cree que se debería utilizar el medio de las redes sociales para la Región Militar N° 9. El 24% cree que se debería utilizar el medio de la televisión para la Región Militar N° 9. Por último, el 5% cree que se debería utilizar el medio de banner o gigantografías para la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija.

**Análisis:**

El medio de comunicación que prefieren los ciudadanos para la institución es el uso de las redes sociales, de esta forma, se tomara en cuenta aquello para la propuesta del trabajo dirigido.

### **8.1.2. Resultados generales**

Respecto a la recolección de información por medio de las encuestas se pudo analizar que existe una confusión entre los servicios que brinda la región militar N° 9 a la población, también se pudo evidenciar diferentes aspectos que deberían mejorarse en cuanto al servicio de atención en los trámites, donde el mayor aspecto a resaltarse en la necesidad de rapidez en los trámites para la población.

En cuanto a los servicios de atención al cliente, las personas lo calificaron como un trato de regular a bueno, dentro de las categorías de calificación asignadas. También se pudo conocer que existen personas del género femenino que acuden a esta institución para hacer los trámites y seguimiento a los trámites de sus esposos, por tanto, no solo gente de género masculino acude a los servicios de la institución.

De la misma forma, más del 50% de la población de estudio prefieren las redes sociales como un medio para conocer sobre la región militar, los servicios que brindan y los requisitos para los trámites.

## 8.2 Análisis FODA



Figura 10. Análisis FODA. Tomada de Bolivia empresa, 2023.

Según Riquelme (2022) el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado, o sencillamente a una persona, este acrónimo es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio. El objetivo de la matriz FODA es:

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo

- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Tabla 10.

*Análisis FODA para la institución Región militar N° 9*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación céntrica del lugar</li> <li>• Personal dispuesto a ser capacitado</li> <li>• Optimización de los ambientes</li> <li>• Base de datos con registros históricos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento centralizado</li> <li>• Falta de uso de los servicios al entorno digital</li> <li>• Personal no capacitado</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del gobierno</li> <li>• Conocimiento de la institución por parte de la población</li> <li>• Personas interesadas en los servicios que realiza la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación del servicio</li> <li>• Pérdida de control en la opinión pública</li> <li>• Los cambios del gobierno que puedan provocar inestabilidad económica</li> </ul>

El análisis FODA se desglosa de la siguiente manera:

### **Fortalezas**

- Ubicación céntrica del lugar: La Región Militar N° 9 “Pando” queda ubicado en C/Miguel Farah N° 040 y Av. Internacional, Plaza Conavi.
- Personal dispuesto a ser capacitado: Se convierte en una fortaleza el contar con personal dispuesto a ser capacitados en temas de atención al cliente respecto al servicio de trámites de libreta militar.
- Optimización de los ambientes: Mejorar el acomodo de los ambientes para dar una mejor atención al cliente por medio de la señalética, brindando indicaciones y pautas para los pasos que debe seguir entrado a las oficinas de la institución.
- Base de datos con registros históricos: la institución cuenta con información de sus trámites y documentos administrativos de los diferentes años en su base de datos de documentos escaneados.

### **Debilidades**

- Procedimiento centralizado: El procedimiento para los trámites de libretas militares se realiza a la central ubicada en la ciudad de La Paz, en la Dirección General Territorial Militar.
- Falta de uso de los servicios al entorno digital: en la institución no existe la digitalización de los datos internos, tampoco se comunican los servicios en el ámbito digital a los usuarios.
- Personal no capacitado: No se llevan a cabo capacitaciones referentes al servicio y atención al cliente, por tanto, este aspecto se presenta como una debilidad muy relevante debido a que la atención al cliente en toda institución debe brindarse de forma efectiva y eficiente.

### **Oportunidades**

- Apoyo del gobierno: la institución recibe presupuesto del gobierno al ser una institución pública, por tanto, esto se convierte en una oportunidad para invertir en mejorar para la institución y para mejorar el servicio que brinda.
- Conocimiento de la institución por parte de la población: dar a conocer los servicios de la institución se convierte en una oportunidad ya que la institución solo ha utilizados espacios televisivos y visita a instituciones para dar a conocer los servicios que brinda y los requisitos para obtener estos trámites.
- Personas interesadas en los servicios que realiza la institución: por medio de la comunicación de los servicios que realiza la institución y de los resultados de la capacitación al personal, existirán más personas interesadas en optar por el servicio, por medio de un buen trato y efectiva gestión de trámites.

### **Amenazas**

- Aceptación del servicio: si existe un mal trato al cliente y no se cumple con sus expectativas de atención no existirá una aceptación del servicio, por tanto, representa en una amenaza de disminución de trámites.
- Pérdida de control en la opinión pública: debido a ser una institución de carácter público está expuesta a los comentarios de las personas en relación al servicio que brinda, por tanto, los comentarios llegan a ser esparcidos cuando existe un rumor sobre el servicio o la burocracia del servicio.
- Los cambios del gobierno que puedan provocar inestabilidad económica: los cambios en el gobierno pueden recaer en ajustes sobre los presupuestos asignados a las regiones militares, por tanto, un recorte en el mismo puede ocasionar cambios en la administración interna.

### 8.3. Matriz cruzada FODA

Tabla 11.

Matriz cruzada FODA para la Región Militar N° 9

Análisis del entorno	Matriz F.O.D.A.	Análisis interno de la empresa	
		Fortalezas – F	Debilidades – D
		F1= Ubicación céntrica del lugar F2= Personal dispuesto a ser capacitado F3=Optimización de los ambientes F4=Base de datos con registros históricos	D1=Procedimiento centralizado D2=Falta de uso de los servicios al entorno digital D3=Personal no capacitado
	Oportunidades – O	Estrategias FO	Estrategias DO
	O1= Apoyo del gobierno O2=Conocimiento de la institución por parte de la población O3= Personas interesadas en los servicios que realiza la institución	F1, F3, O1, O2= Estrategias para mejora del ambiente y difusión de la ubicación de la institución F2, O1, O3= Estrategias de capacitación al cliente para mejorar el servicio brindado en los tramites.	D1, D2, O1= Digitalizar procesos burocráticos D3, O2, O3= Estrategia de atención al cliente por medio de un chatbot con mensajes automatizados
	Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
	A1= Aceptación del servicio A2=Pérdida de control en la opinión publica A3=Los cambios del gobierno que puedan provocar inestabilidad económica	F2, A1, A2= Capacitar al personal en temas de atención al cliente, liderazgo y procesos digitales F4, A1= Digitalización de la información	D2, D3, A1= Estrategia de chat bot para brindar información en el ámbito digital D1, A3= Mejorar la aceptación de servicio por medio de un personal capacitado para brindar buena atención al cliente

Las estrategias propuestas en base al análisis FODA se detallan de la siguiente forma:

- Estrategias FO

F1, F3, O1, O2= Estrategias para mejora del ambiente y difusión de la ubicación de la institución con el fin de brindar un lugar más cómodo para que los usuarios realicen sus trámites de libreta militar.

F2, O1, O3= Estrategias de capacitación al cliente para mejorar el servicio brindado en los tramites. El servicio se pretende mejorar por medio de la capacitación al personal interno para que ellos puedan brindar una buena atención en el servicio de gestión de trámites.

- Estrategias DO

D1, D2, O1= Digitalizar procesos burocráticos. Se busca llevar a cabo un manejo de los procesos administrativos y de atención al cliente al ámbito digital, para contar con la información de manera más rápida y segura.

D3, O2, O3= Estrategia de atención al cliente por medio de un chat Bot con mensajes automatizados. Estos mensajes se relacionan al servicio al cliente, la información de requisitos, los horarios entre otros.

- Estrategias FA

F2, A1, A2= Capacitar al personal en temas de atención al cliente, liderazgo y procesos digitales. Para que ellos puedan enseñar a los clientes la nueva forma de realización del seguimiento de los trámites.

F4, A1= Digitalización de la información. Migrar la información física al entorno digital.

- Estrategias DA

D2, D3, A1= Estrategia de chatbot para brindar información en el ámbito digital. Mejorar la atención al cliente para brindar respuestas rápidas automatizadas.

D1, A3= Mejorar la aceptación de servicio por medio de un personal capacitado para brindar buena atención al cliente. Capacitar al personal cada 3 meses en temas relacionados a la atención al cliente.

En la matriz cruzada se vaciaron los datos de la tabla del análisis FODA para la región militar N° 9. Sobre la base de esos datos se plantean sugerencias de estrategias específicas de acción para buscar solucionar los problemas detectados, tomando en cuenta los aspectos internos de la organización y los aspectos externos que la rodean. La información para la construcción del FODA proviene tanto de las fuentes de recolección de la entrevista como de la encuesta.

## 9. Descripción del trabajo ejecutado

El trabajo ejecutado en la región militar está centrado en el mejoramiento del servicio de atención a la población en la institución, por medio de una propuesta estratégica basada en el análisis efectuado en la institución, y el análisis realizado del entorno por medio del estudio de mercado. Se detectó los aspectos internos y externos respecto a la región militar que puedan ayudar al presente trabajo.

Se utilizó técnicas de recolección de datos como las encuestas y también la entrevista. Se sistematizó los datos y se efectuó el respectivo análisis de los datos obtenidos. Posteriormente, se tiene el análisis FODA que contempla los aspectos internos y entornos en relación a la región militar como una institución que sirve a la población de la ciudad de Cobija.

Un último paso es la propuesta central, que se enfoca en una estrategia para el servicio que brinda la institución, junto con la validación de la propuesta como parte final del documento.

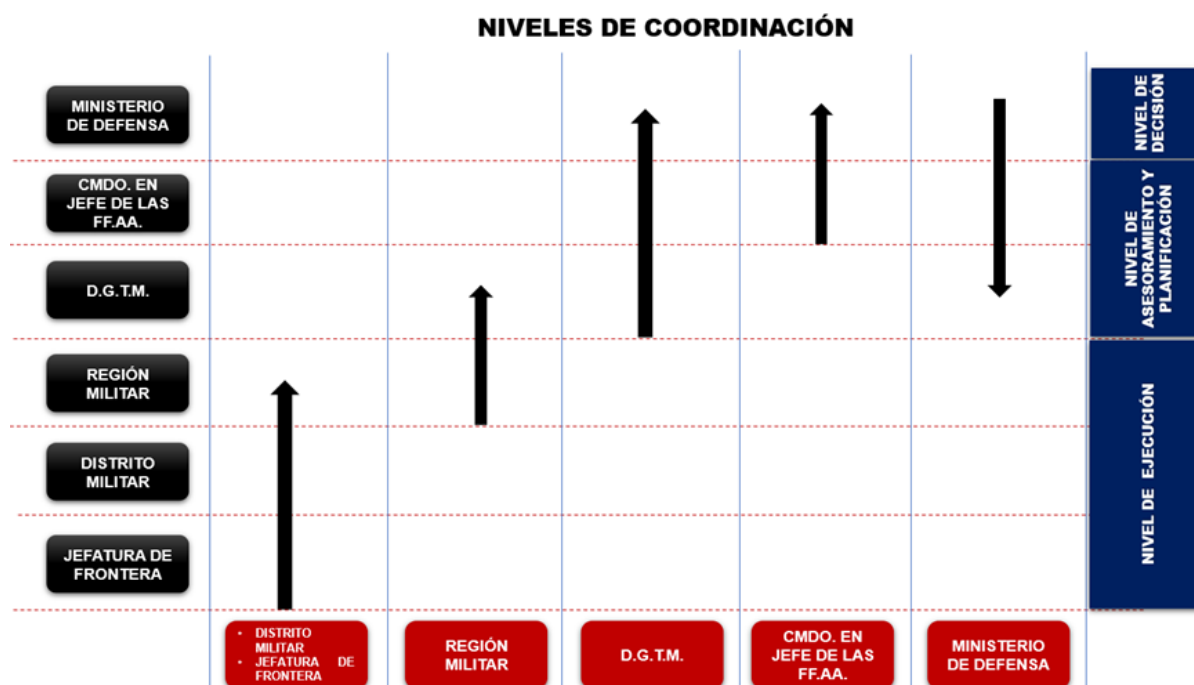


Figura 11. Niveles de coordinación de la región militar. Tomado de Reglamento de organización y administración ROA del MD DGTM

En el artículo 58 del ROA indica lo siguiente acerca de la dependencia de las regiones militares:

“Las Regiones Militares, requiere realizar coordinaciones directas con las Unidades dependientes de la DGTM, en situación de planificar, en sus diferentes modalidades con sus homólogos a través de la Jefatura de Frontera, previa autorización y supervisión de la Dirección.” (DGTM, 2023)

Al momento de realizar una propuesta hacia la región militar que es una entidad de carácter público se debe tomar en cuenta que existen nivel de coordinación, por tanto, la región militar llega a ser dependiente de otras unidades superiores, esto aplica también a la toma de decisiones que deseen realizarse para un cambio y mejora en la institución.

## **10. Propuesta central**

### **10.1. Filosofía institucional**

#### **10.1.1. Misión**

Brindamos una atención a la población, para los trámites que ellos requieran de copia legalizada, certificado especial y libreta de redención de servicio militar, incluyendo actualmente personas con discapacidad.

#### **10.2.1. Visión**

Brindamos un excelente servicio de atención a la población, con buenos ambientes para la atención de los trámites, evitamos los procesos burocráticos y otorgamos un trato amable a toda la población.

#### **10.3.1. Valores**

Los valores para la institución son los siguientes:

- Responsabilidad

Ser cumplidos con las tareas asignadas en la gestión de trámites en la institución, cumplir con la presentación de documentación a la central y el debido seguimiento para la tramitación de las libretas de servicio militar.

- Puntualidad

Llegar en los horarios establecidos de los horarios de trabajo, así como ser puntuales en la presentación de los trámites dentro del proceso administrativo pertinente, esto para el personal que trabaja en la gestión de trámites.

- Amabilidad

Tener un trato cordial con las personas en la atención a la población y el trato interno entre trabajadores para mantener un buen ambiente y clima laboral.

- Trabajo en equipo

Coordinar las actividades con el resto del personal de la Región Militar para obtener resultados óptimos para la institución.

### 10.4.1. Señalética para la institución



Figura 12. Señalética para la región militar

Como parte de la propuesta se indica que la región militar deba contar con las siguientes señaléticas como parte de la mejora en su servicio de atención al cliente en la institución.

## 10.4. Estrategia propuesta

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- Estrategia de atención al cliente, aplicando el uso de las redes sociales a través de un chat para atención al cliente.
- Capacitación al personal
- Digitalización de procesos burocráticos



Figura 13. Estrategias propuestas

### 10.4.1. Estrategia de Chatbot

La estrategia de atención al cliente, ampliada hacia el uso de las redes sociales se enfoca en la creación de un chatbot para whatsApp, con el fin de responder de forma inmediata y automática las dudas y preguntas más generales de los clientes.

“Un Chatbot es un sistema o programa computacional que pudiera estar o no elaborado a partir de complejos algoritmos de Inteligencia Artificial o Aprendizaje Automático” (Chatcompose, 2019).

La propuesta de ampliación del servicio por medio de un bot para WhatsApp Bussines consistirá en lo siguiente:

- Solicitar la API de negocios de WhastApp, la cual es una interfaz de programación.
- Brindar los datos generales para comenzar a utilizar la interfaz de API de negocios de WhatsApp
- Dialogo desarrollado para que los chats respondan a las preguntas posibles de los clientes.
- Mostrar información de ubicación del lugar
- Mostrar los horarios de atención
- Brindar información de contacto de la institución
- Brindar información de los requisitos de los tramites

Un Bot de WhatsApp es un programa de chatbot o software que se puede utilizar específicamente en la popular aplicación de mensajería encriptada WhatsApp. Un Bot de WhatsApp te introduce en el mundo del marketing conversacional y te ayuda a administrar los problemas de tus clientes (Chatcompose, 2019).



Figura 14. Chatbot conversación 1 seguimiento trámites

La figura 12 muestra el mensaje para chatbot donde brinda la información acerca del seguimiento a los tramites que se pueden realizar en la región militar, con el fin de conocer sobre la situación actual de sus trámites, para tal efecto se configura las categorías de los distintos trámites para su selección y los datos que debe brindar la persona para ubicar su documento en el sistema.



Figura 15. Chatbot conversación 2 horarios de atención

Con relación a la presente figura se puede ver la información brindada en el chatbot referente a los horarios de atención de la institución, que es una información de contacto solicitada.



Figura 16. Chatbot conversación 3 ubicación del lugar

En la figura 14 el chatbot otorga respuestas sobre la ubicación de la institución de la región militar en la ciudad de Cobija. siendo estas una de las solicitudes más frecuentes de información en la población.



Figura 17. Chatbot conversación 4 requisitos del trámite

Por último, se brinda la información de los requisitos para el trámite de libreta militar de forma resumida, para conocimiento del usuario, con el fin de despejar las dudas principales respecto a la gestión de tramites de libreta militar, en caso de existir más dudas el chatbot referirá a un operador que es una persona que dará mayor información y detalle.

### 10.4.2. Estrategia de capacitación al personal

El servicio que brinda la institución en tiempos de paz es la realización de trámites relacionados a la libreta de servicio militar de un ciudadano boliviano. La atención a la población dentro de la mezcla de mercadotecnia de la propuesta se enfoca en brindar acciones específicas para abordar la estrategia general.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda (PFDT, 2018).



Figura 18. Capacitación al personal, imagen de Google, 2023.

La capacitación al personal se brindará en temas de atención al cliente, liderazgo y procesos digitales, el tiempo en el que se darán las capacitaciones será cada 3 meses, y será realizada al personal de la región militar que tiene su base en Cobija.

El personal de la institución debe ser capacitado referente a la buena atención a la población y la importancia de un servicio eficaz y moderno. En la región militar el personal ha llevado a cabo capacitaciones para ofrecer los servicios de la institución y darlos a conocer mediante folletos y presentaciones digitales a otras instituciones.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes. (PFDT, 2018)

La capacitación que se propone para el personal deberá ser dada por personas con experiencia y conocimiento en la rama de liderazgo y atención al cliente, así como también en el uso de herramientas digitales para los procesos digitales.

El coste de la capacitación se tomará en cuenta en el presupuesto total de la propuesta del trabajo dirigido.

Plan de capacitación – Contenido:

- Liderazgo
- Atención al cliente
- Procesos digitales

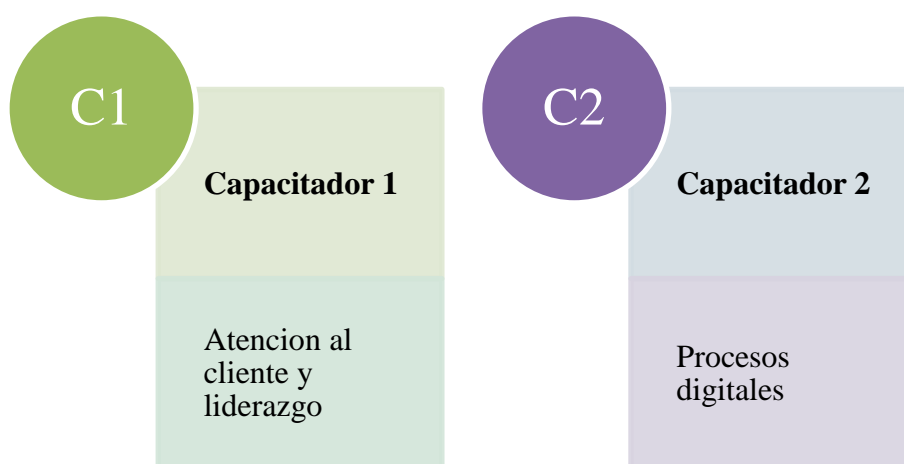


Figura 19. Capacitación al personal

En el plan se propone la intervención de 2 capacitadores para el personal de la región militar, estos están designados para temas específicos relacionados a la propuesta del presente documento.

Estos capacitadores brindaran sus exposiciones en los siguientes periodos en un año planificado:

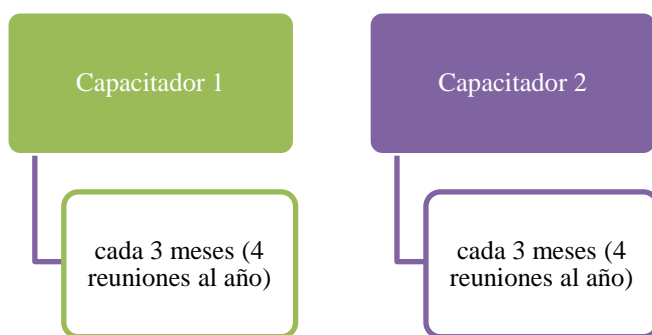


Figura 20. Tiempo planificado para las capacitaciones

#### 10.4.3. Estrategia de digitalización de procesos burocráticos

La digitalización de procesos es la migración de todo tu patrimonio informativo del entorno físico a la plataforma digital. Se trata de la evolución natural del mundo analógico hacia lo informático. Desde archivos, actividades diarias, herramientas de comunicación corporativa, sistemas de comercialización, disciplinas de gestión o cualquier iniciativa o evento relacionado a la producción o administración del negocio (DocuSign, 2022).

Digitalización como parte de las estrategias para disminuir la burocratización de los procesos. Usar las plataformas digitales por medio de los dispositivos móviles para tener contacto con plataformas oficiales de la institución como WhatsApp, sistemas de software para el manejo de los datos de los usuarios, información guardada en la nube y seguimiento de la documentación mediante el sistema.

# ESTRATEGIA DIGITALIZACION

## REGION MILITAR 9 PANDO



Figura 21. Digitalización de procesos en la región militar

La estrategia de digitalización está enfocada en solucionar el problema del manejo de la documentación y trámites administrativos de forma manual y física únicamente, donde solo cuenta con los documentos históricos escaneados en formato Pdf. Al contar con un sistema se digitaliza la información histórica de la institución con su respectivo guardado en la nube, con el fin de tener mayor seguridad en la información guardada y almacenada. Asimismo, en un sistema se permite tener el manejo de una base de datos sobre los clientes de la institución, para poder realizar un seguimiento de sus trámites. Por último, por medio de estos procesos digitales

los usuarios podrán ver los requisitos de los trámites, así como información de contacto de forma digital en distintas plataformas virtuales.

El proceso de atención a la población para la institución militar es el siguiente:

1. Recepción de requisitos/ Dar a conocer requisitos
2. Revisión de cumplimiento de los requisitos
3. Clasificación del tipo de trámite
4. Ofrecer información sobre las redes sociales de la institución
5. Otorgar fecha posible de entrega
6. Dar número de contacto para seguimiento de trámite
7. Ofertar seguimiento de trámite mediante lugar presencial y medios alternativos
8. Proceso de trámite en la ciudad de La Paz
9. Entrega del documento requerido

El servicio que realiza la institución en tiempos de paz se enfoca en la entrega de libretas de redención, copias legalizadas o algún otro trámite similar de libretas militares. La oficina es un punto de contacto para que la población efectúe el trámite, mismo que se lleva a cabo en la central de la ciudad de La Paz. Por tanto, estos pasos realizados en el proceso son hechos de forma física, y muchos de ellos no cuentan con un manejo digital de la documentación o el proceso de solicitud del trámite.

La digitalización de la información permitirá contar con los procedimientos y procesos de forma digital, lo que permitirá aumentar la rapidez en los trámites y ser más eficaces en la atención del trámite de un cliente sobre su libreta militar.

## 10.6. Presupuesto total de mejora de atención al cliente

Se detalla el presupuesto para cada una de las actividades específicas de la mezcla de mercadotecnia para cumplimiento de la estrategia propuesta:

Descripción	cantidad	precio unitario	monto total anual
Software de chatbot	1	98	98
Operador y responsable del chatbot y del sistema	12	2.700	32.400
Capacitador 1	4	1.000	4.000
Capacitador 2	4	1.000	4.000
Alquiler de ambiente	4	500	2.000
Materiales para capacitación	8	50	400
Refrigerio de capacitaciones	20	15	300
Software sistema informático para digitalización	1	4.000	4.000
Señalética	5	200	1.000
Espacio en la nube	12	70	840
Total bs.-			49.038

El presupuesto se formuló de la siguiente manera:

- El software de chatbot tiene un costo estándar de 14 dólares o 98 bs. para un uso de mensajería ilimitado por el periodo de 12 meses.
- Como parte de la mejora en la atención al cliente se requiere un operador que es una persona responsable para el manejo del chatbot y del sistema para la digitalización de los procesos en la gestión de trámites de la institución.
- El capacitador 1 estará enfocada en dar exposiciones sobre el tema de atención al cliente y liderazgo, programado para 4 veces al año, que es el equivalente a cada 3 meses con un costo de 500 bs. por capacitación.
- El capacitador 2 estará enfocada en dar exposiciones sobre el tema de digitalización de los procesos burocráticos al personal interno de la institución, programado para 4 veces al año, que es el equivalente a cada 3 meses con un costo de 500 bs. por capacitación.
- El alquiler del ambiente se presupuesta de acuerdo a la cantidad de capacitaciones en el año, los cuales son 4 veces en el año.

- Para el refrigerio se presupuesta 300 bs. tomando en cuenta que el personal de la empresa en la región militar de Cobija, en la parte de trámites son 2 personas, más el capacitador.
- El software informático se presupuesta con un costo promedio de 4.000 bs, con un sistema básico para el manejo de los procesos, de la información de la institución y los datos de los clientes.
- La señalética se presupuesta para 5 carteles de señalética en la institución con un costo estimado total de 1.000 bs.
- Con el fin de tener información de la institución con datos históricos de sus registros y datos actuales se presupuesta la compra de espacio en la nube con un coste de 70 bs por mes, para todo un año un total de 840 bs para espacio de 1 TB.

## 11. Evaluación y resultados

Para evaluar la validez de una estrategia se pueden utilizar algunas técnicas para valorar la adecuación de una estrategia. Las técnicas que se utilizarán para el presente trabajo es la técnica de puntuación combinada con la técnica de árbol de decisiones.

Para comenzar el ejercicio se utilizará los datos de la pregunta del estudio de mercado en relación a las mejoras que esperan las personas del servicio que brinda la institución:

De los resultados de la encuesta, un 36% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a la rapidez en los trámites. Un 28% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a la mejora en el trato hacia las personas. Un 16% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a utilizar las plataformas digitales para agilizar los trámites. Un 11% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a mejorar los procesos administrativos. Por último, un 9% cree que se debería mejorar la atención en cuanto a tener guías claras para cada procedimiento.

Tabla 12.

*Validación de la estrategia propuesta*

Categorías	Porcentaje categoría	de cada	Porcentaje sociales	redes	Resultado RS	Resultado MT
Rapidez en los tramites	36,00%		71,00%		26%	10%
Atención mejora en el trato hacia las personas	28,00%		71,00%		20%	8%
Utilizar las plataformas digitales para agilizar los trámites	16,00%		71,00%		11%	5%
Mejorar los procesos administrativos	11,00%		71,00%		8%	3%
Guías claras para cada procedimiento.	9,00%		71,00%		6%	3%

Resultado RS: Resultado para las redes sociales

Resultado MT: Resultado para los medios tradicionales

Ambos RS y MT fueron tomados en cuenta en el estudio de mercado y las redes sociales obtuvieron una preferencia de 71%, por tanto, en eso se basó la propuesta principalmente y el porcentaje para el cálculo de la evaluación de la estrategia.

Las categorías de la tabla y sus porcentajes por categoría fue otra pregunta relacionada con las expectativas en cuanto al servicio que se tomó en cuenta en la investigación. Todos estos datos recopilados de la investigación de mercados se ocuparon para la base de la propuesta central del trabajo dirigido, de esta forma, se toma esa relación para el cálculo de las técnicas de validación.

A continuación, veremos los resultados de la técnica de puntuación plasmados en el árbol de las decisiones:

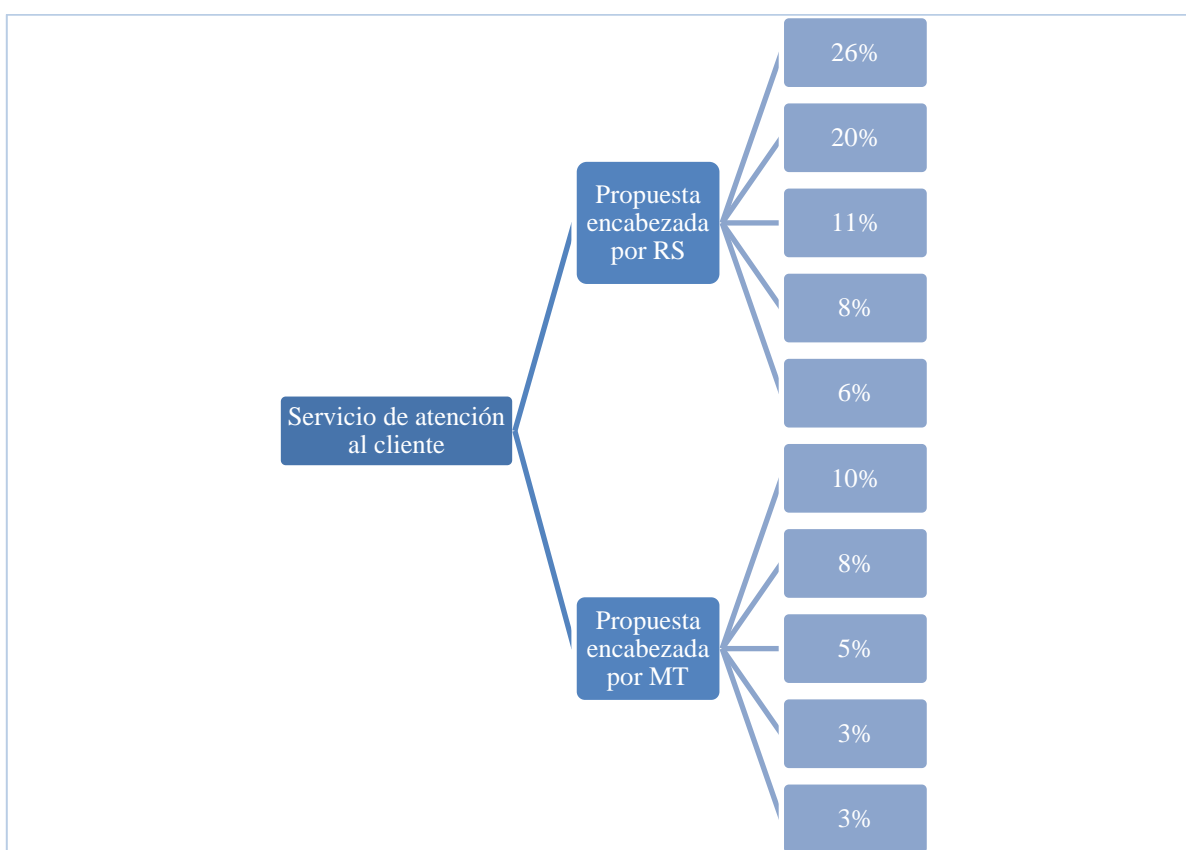


Figura 22. Árbol de decisiones para la propuesta

En la imagen se puede observar el árbol de decisiones plasmado con los resultados de los cálculos de la tabla. La propuesta central que responde al servicio de atención a la población, para su validación, plantea las dos alternativas. La opción primera que encabeza la propuesta en

base a las estrategias del estudio. La opción de propuesta encabezada por medios tradicionales o MT se coloca para la comparación respectiva en la evaluación de la estrategia. Por tanto, al ver los resultados de los porcentajes por categorías para cada propuesta, se puede observar que los mayores porcentajes se encuentran en los resultados de la propuesta encabezada por las redes sociales tal como la propuesta central se fundamenta. Este cálculo tomó en cuenta los datos de las variables del estudio de mercado, las mismas que al ser analizadas fueron tomadas en cuenta para la propuesta central. De esta forma, si la estrategia fuera encabezada por el uso de medios tradicionales para reforzar el servicio de atención, los porcentajes de aceptación o preferencia por parte de la ciudadanía serían menores. Para el cálculo se utilizó los valores del estudio de mercado y las preguntas de las encuestas.

## 12. Conclusiones y recomendaciones

### 12.1. Conclusiones

- En conclusión, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual de la Región Militar por medio de la técnica de investigación de la entrevista, donde se obtuvo información primaria para el análisis de la Región Militar de la ciudad de Cobija. También se desarrolló el análisis FODA sobre la institución, el cual engloba los aspectos internos y externos de la Región Militar. Se desarrolló la investigación de mercados a la muestra representativa para la ciudad de Cobija, en la cual se indagó sobre el conocimiento de la región militar por la población, su calificación al servicio y sus expectativas para la mejora en la institución. Un 40% calificó el servicio de atención de la institución como regular, siendo este el mayor porcentaje dentro de las calificaciones del servicio brindando por la institución. Un 71% indicó que prefieren el uso de las redes sociales frente a los medios tradicionales para la mejora de la comunicación y servicio de atención a la población por parte de la Región Militar.
- Se identificó tres estrategias para la propuesta del trabajo dirigido derivadas de la matriz cruzada del FODA, estas estrategias son la estrategia de atención al cliente por medio de un chatbot, la estrategia de capacitación al personal para que brinde un mejor servicio en temas de atención al cliente, liderazgo y digitalización de procesos burocráticos y, por último, la estrategia de digitalización de los procesos burocráticos por medio de un sistema operativo.
- Para la validación de la propuesta, se llevó a cabo la evaluación de la estrategia por medio de las técnicas de validación de estrategias llamadas técnica de puntuación y la técnica de árbol de decisiones indicando la validez de las estrategias propuestas. Se tomó como base el estudio de mercado realizado a la población objetivo.

## 12.2. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la propuesta para la institución del trabajo dirigido, la Región Militar N° 9 de la ciudad de Cobija. Asimismo, el uso de los datos recopilados del estudio de mercado para conocimiento de la percepción y expectativas de la población respecto a la región militar.
- Se recomienda utilizar la información recopilada de fuentes secundarias y primarias del presente trabajo investigativo para futuras investigaciones relacionadas con la rama de estudio, que involucran también a las instituciones públicas de la región.
- Se recomienda el apoyo con este tipo de trabajos investigativos y de propuesta para los trabajos dirigidos realizados en la carrera de ingeniería comercial con el fin de apoyar a las empresas e instituciones de la región.

## Bibliografía

Ariza, F. (2016). *Informacion y atencion al cliente*. España: Mc Graw Hill.

CEUPE. (2023). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/servicio.html>

Chatcompose. (2019). *Chat compose*. Obtenido de <https://www.chatcompose.com/whatsapp.html>

Del Sol. (2023). *Software Delsol*. Obtenido de <https://www.sdelsol.com/glosario/eficiencia/>

DelToro, A. (2016). *Escuela de Negocios y Dirección*. Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-ventas/9-tips-atencion-al-cliente/>

DGTM. (2023). *Reglamento de organización y administración*. Bolivia: Dirección General Territorial Militar.

DocuSign. (2022). *DocuSign*. Obtenido de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/digitalizacion-de-procesos-por-que-es-tan-importante-invertir>

INE. (2022). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.ine.gob.bo/index.php/la-poblacion-de-bolivia-se-mantiene-joven/>

Kotler & Armstrong. (2020). *Marketing moderno*. México: Pearson Educacion de México.

Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0*. Cánada: Wallys.

López, M. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzon de Pacioli*, 36.

Masters, T. y. (2023). *Tesis y Masters*. Obtenido de <https://tesisymasters.com.co/tipos-de-investigacion/>

Mata, L. (2019). *Investigalia*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>

MDN. (2019). Reseña Historica de la Region Militar No 9. En M. d. Nacional, *Region Militar No 9*. Cobija: Region Militar No 9.

PFDT. (2018). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

QuestionPro. (2022). *QuestionPro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>

RAE. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/servicio>

- Ramos, E. (2018). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Ramroop, T. (2022). Obtenido de <https://www.zendesk.es/blog/customer-service-skills/>
- Riquelme, M. (2022). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Silva, D. d. (2022). Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-servicio-al-cliente/>
- Zendesk. (2020). Obtenido de <https://www.zendesk.es/blog/ultimate-guide-customer-relationship-management/>

## Anexos

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Nombre del trabajo dirigido

#### **DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA REGION MILITAR N° 9 “PANDO”**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

*Recolección de información para el trabajo dirigido realizado en la institución REGION MILITAR N° 9 “PANDO”*

1. Datos básicos de la institución
  - a) Dirección:
  - b) Redes sociales:
  - c) E-mail:
  - d) Teléfono/Celular:
  - e) Sitio web:
  
2. ¿Cuáles son las actividades o funciones principales que realiza la institución?
  
3. ¿Qué tipo de servicios brindan a la población?
  
4. ¿Cuál es el proceso administrativo que se realiza para las actividades que brinda la institución?

5. ¿Existe una guía o manual de los procedimientos para los tramites que realiza la institución?
6. ¿Cuáles han sido alguno de los problemas con los que se han encontrado al momento de brindar un servicio a la población?
7. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos que persigue la institución?
8. ¿Cuál es el público al que van dirigido los servicios de la institución?
9. ¿Qué tipo de personas atienden diariamente en la Institución?
10. ¿Qué requisitos mínimos deben presentar las personas para realizar algún trámite?
11. ¿Cuántas personas en promedio atienden por día?
12. ¿Qué días atienden y en que horarios?
13. ¿Qué aspectos creen que deberían mejorar en el servicio de atención al cliente?

14. ¿Cómo desean ser percibidos por la población en cuanto a su servicio que brindan?

15. ¿Qué estrategias de atención al cliente han implementado anteriormente?

## Anexo 2

### Respuestas:

#### ENTREVISTA

Nombre del trabajo dirigido

#### DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA REGION MILITAR N° 9 “PANDO”

Nombre del Entrevistado: Cnel. DAEN. Gualbert Guerra Nay                      Cargo: Coronel

Nombre del Entrevistador: Adriana Jacqueline Gil Morales                      Fecha: \_17/12/22

*Recolección de información para el trabajo dirigido realizado en la institución REGIÓN MILITAR N° 9 “PANDO”*

Tabla 13.

*Respuestas de la entrevista*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1. Datos básicos de la institución	Dirección: Redes sociales: E-mail: Teléfono/Celular: Sitio web:
2. ¿Cuáles son las actividades o funciones principales que realiza la institución?	Nosotros somos una institución dependiente del ministerio de defensa, como región militar realizamos los trabajos de atención a la población en general referente a rectificación de libreta de servicio militar, sacamos copia legalizada de la libreta de servicio militar para las personas que lo requieren, y también tramitamos la libreta de redención para las personas que no han hecho el servicio militar obligatorio, además que hoy en día estamos trabajando también con las libretas para las personas con discapacidad.
3. ¿Qué tipo de servicios brindan a la población?	Rectificación de libreta de servicio militar, sacamos copia legalizada de la libreta de servicio militar para las personas que lo requieren, y también tramitamos la libreta de redención para las personas que no han hecho el servicio militar obligatorio, además que hoy en día estamos trabajando también con las libretas para las personas con discapacidad. Además de eso asesoramos a la población, les damos los requisitos necesarios que ellos requieren para acceder a esta

	documentación que ellos requieren, de manera que ellos adjuntan todos los documentos, nosotros hacemos él envío al ministerio de defensa a través de la dirección general territorial para que realicen el trámite respectivo y nos envíen las libretas o las copias legalizadas o el documento que ellos requieran
4. ¿Cuál es el proceso administrativo que se realiza para las actividades que brinda la institución?	El proceso administrativo que hacemos es a través de una organización, a través de diferentes aspectos, tenemos un encargado de tramites, un encargado de proceso de la documentación, tenemos un encargado de personal y ellos hacen el trabajo respectivo de acuerdo a requerimiento de la dirección general territorial, a través del ministerio de defensa
5. ¿Existe una guía o manual de los procedimientos para los tramites que realiza la institución?	Si, tenemos un manual, tenemos disposiciones, tenemos directivas y tenemos recomendaciones a través de radiogramas para este tipo de trabajos.
6. ¿Cuáles han sido alguno de los problemas con los que se han encontrado al momento de brindar un servicio a la población?	No muchos problemas, pero normalmente si hay un poco de tardanza en la documentación, pero no es dejadez de la institución nuestra como región militar, sino que el trabajo es arduo en la dirección general territorial, y donde corresponde realizar el trabajo que ellos requieren, y es por eso que hay un poquito de problema en las personas que requieren su documentación.
7. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos que persigue la institución?	La misión de nosotros es la atención a la sociedad brindarle lo mejor que podemos para que ellos accedan a la documentación que ellos requieren, y nuestra visión que tenemos este año es contar con la documentación digitalizada, servicio militar, servicio premilitar y las libretas militares que estamos proporcionando a la sociedad. Los objetivos de esta gestión era primero empezar con estas actividades que requiere la sociedad de una manera eficiente y llegar al final con las personas con discapacidad, durante esta gestión se pueda lograr cero personas con discapacidad con falta de documento de servicio militar
8. ¿Cuál es el público al que van dirigido los servicios de la institución?	Es en general, y ahora se ha aumentado con la ley 223 que en su artículo 40 especifica la proporción de gratuidad de libreta de servicio militar a las personas con discapacidad, entonces es persona en general y persona con discapacidad.
9. ¿Qué tipo de personas atienden diariamente en la Institución?	Normalmente son personas que requieren libreta de servicio militar obligatorio, personas que requieren copia legalizada, son personas que dentro de la sociedad tienen un nivel profesional, casi todos son profesionales, los que están buscando esta documentación para acceder a un trabajo

10. ¿Qué requisitos mínimos deben presentar las personas para realizar algún trámite?	Los requisitos son los mismos para los tramites, tanto para copia legalizada como para certificados especiales y libretas de redención o libretas auxiliares, los básico que debe de tener es su certificado de nacimiento actualizado, su carnet de identidad actualizado, un original y una fotocopia de cada uno de ellos firmado, y tiene que tener un certificado de grupo sanguíneo de un hospital o clínica que avale que está siendo revisado por un médico, esos son las más importantes, y el depósito que realizan al ministerio de defensa.
11. ¿Cuántas personas en promedio atienden por día?	El primer semestre de los años siempre hay más afluencia de personas para adquirir la documentación, que más o menos hace de a unas 10 a 15 personas por día. Pero pasando al segundo semestre disminuye un poco, tenemos unas 4 hasta 7 personas que vienen por día para adquirir esa documentación.
12. ¿Qué días atienden y en que horarios?	Atendemos de lunes a viernes en los horarios de 8:00 hasta la 13:00 hrs. Y en la tarde desde las 15:00 hasta las 17:30 hrs. Si es que las personas que están realizando la documentación requieren de un día que no sea hábil de trabajo, como sábado o domingo, también atendemos para no trancarle la afluencia de la documentación que ellos requieren.
13. ¿Qué aspectos creen que deberían mejorar en el servicio de atención al cliente?	Las instalaciones tenemos que ampliar un poco para hacer las reparticiones necesarias, y también tenemos que mejorar en la afluencia de los tramites, en la prontitud de los tramites, tenemos que mejorar también en la rapidez, por los medios que contamos no tenemos mucha agilidad de trabajo para poder desarrollar con eficiencia la documentación que las personas requieren.
14. ¿Cómo desean ser percibidos por la población en cuanto a su servicio que brindan?	Buscamos ser los mejores, que todas aquellas personas o funcionarios que vengan a realizar el trabajo a la región militar, que la mayoría somos militares, la buena predisposición de atención a las personas, y buscamos que las personas vean de otra manera la región militar, y no como una institución militar, sino como una institución que sirve a la sociedad en los momentos que ellos requieran con la institución con la documentación ya especificada.
15. ¿Qué estrategias de atención al cliente han implementado anteriormente?	Hace unos años las personas venían a hacer la documentación y se les podía extender un certificado firmado por la región militar, sin embargo, eso no era el documento que en realidad requería el estado, a través de las instituciones, y es por ello de que se ha tratado de que la documentación sea enviada a dirección general territorial del ministerio de defensa para que ellos avalen y den el visto bueno, además que tienen unas contraseñas y unas señas de seguridad, de manera que eso no puede ser reemplazado por otro, no pueden falsificar otra copia legalizada, otro certificado especial, u otra libreta porque tienen la seguridad necesaria de la dirección general territorial

### Anexo 3

Imágenes tomadas de la entrevista en la región militar:



*Figura 23.* Evidencia fotográfica 1 Entrevista

Entrevista con el coronel de la región militar Cnel. DAEN. Gualbert Guerra Nay



Figura 24. Evidencia fotográfica 2 Entrevista

#### Ubicación de la región militar N° 9



Figura 25. Evidencia fotográfica 1 del lugar



*Figura 26. Evidencia fotográfica 3 Entrevista*

Región militar N° 9 Pando



*Figura 27. Evidencia fotográfica 2 del lugar*

## Anexo 4

### CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

# ENCUESTA DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA REGION MILITAR N°9 “PANDO”

*Trabajo dirigido de la Universidad Amazónica de Pando, Carrera de Ingeniería Comercial.  
Facultad de ciencias económicas, administrativas y financieras.*

\*Obligatorio

#### 1. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

Masculino

Femenino

#### 2. Intervalo de edades

*Marca solo un óvalo.*

18 a 30 años

31 a 43 años

44 a 56 años

57 años o más

#### 3. ¿Conoce la Región Militar N°9 de la ciudad de Cobija?

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

Tal vez

4. **¿Alguna vez realizó un servicio o tramite de la Región Militar N°9 de la ciudad de Cobija?**

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No (Fin de la encuesta)

5. **¿Qué servicio ha realizado de esta institución?**

*Marca solo un óvalo.*

- Servicio pre militar
- Servicio militar
- Tramite de libreta militar
- Copia legalizada de libreta militar
- Todas las anteriores
- Otro: \_\_\_\_\_

6. **¿Cuenta con libreta de Servicio Militar?**

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

7. **¿Cómo califica el servicio de atención a la población de la Región Militar N°9 Pando?**

*Marca solo un óvalo.*

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

8. **¿En que aspectos cree que debería mejorar la atención a la población de la Región Militar N°9 Pando?**

*Marca solo un óvalo.*

- Mejorar el trato hacia las personas
- Rapidez en los tramites
- Mejorar los procesos administrativos
- Tener guías claras para cada procedimiento
- Utilizar las plataformas digitales para agilizar los tramites

9. **¿Qué medio de comunicación cree que debería utilizar la Región Militar N°9 Pando para hacer conocer sus servicios a la población?**

*Marca solo un óvalo.*

- Televisión
- Redes sociales
- Radio
- Banners o gigantografías

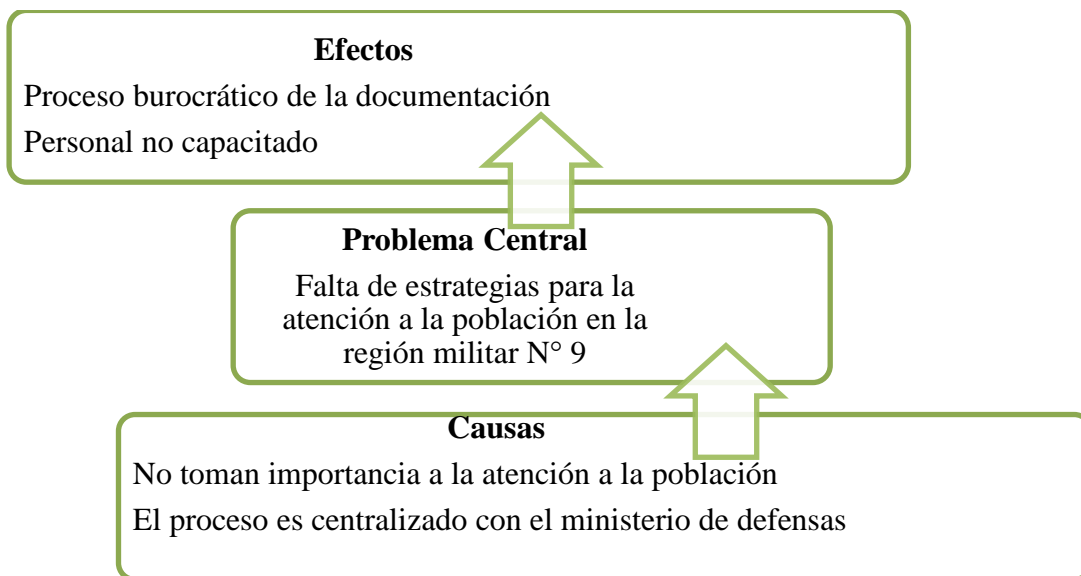

**Anexo 5 árbol de problemas**

Figura 28. Árbol de problemas


## Anexo 6 Convenio específico



**Universidad Amazónica de Pando**

*"La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra Pandina"*

**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



**CONVENIO ESPECÍFICO 020/2022**

Que se suscribe entre la Dirección de ACEF., representada por el Director MBA. Sergio Condori Crispín, por una parte y por otra el Comando de la Región Militar N°9 Pando representado por el Cnl. DAEN. Gualbert Guerra Nay, firmarán este convenio específico de trabajo académico en favor de la universitaria **Adriana Jacqueline Gil Morales.**


**PRIMERA: DE LAS PARTES**

El Comando de la Región Militar N°9 Pando, que en adelante será denominado **REG.MIL.9**, y la Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras, será denominada **DIRECCIÓN DE ACEF.**

**SEGUNDO: ANTECEDENTES**

A través de la Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras con la Carrera de Ingeniería Comercial, ha implementado la modalidad de Trabajo Dirigido como una opción de graduación para los alumnos del indicado programa en el marco de las recomendaciones del XII Congreso Nacional de Universidades, para lo cual se ha delegado a esta unidad académica la responsabilidad de ejecutar la modalidad a través de la conformación de un equipo de docentes que actuarán como tutores y tribunales del tema de trabajo dirigido que realice la estudiante **Adriana Jacqueline Gil Morales .**

Ante la oferta de trabajo propuesto por la Coordinación de la Carrera de Ingeniería Comercial, del cual se entrega un estudiante legalmente inscrito en dicha Carrera para que pueda cumplir funciones académicas – laborales en la ejecución del Trabajo Dirigido denominado **“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA REGIÓN MILITAR N° 9 PANDO”.**



Edificio Rectorado: Calle Bruno Racua lado Plaza Potosí  
 Telf: (591-3) 842 2135 - 8422136 - 842 2193 - 842 2134 Fax (591-3) 842 2411  
 Campus Universitario Av. Las Palmas  
 Telf: (591-3) 842 3958 Fax (591-3) 842 2139

*Escribiendo una nueva Historia*  
*Renovación con transparencia*

# Universidad Amazónica de Pando

*La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra Pandina*



## ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



### TERCERA: OBJETO

El convenio tiene por objeto, permitir al estudiante poner en práctica sus conocimientos científicos, técnicos y habilidades a través de diseñar estrategias para el servicio de atención al cliente y de esta manera contribuir al Comando de la Región Militar N°9 Pando con el aporte de dicha Propuesta.

### CUARTA: DE LOS COMPROMISOS ENTRE LAS PARTES

El Comando de la Región Militar N°9 Pando, a través del Trabajo Dirigido se compromete

a:

- a) Incorporar por el tiempo que dure el Trabajo Dirigido al estudiante como parte del personal activo de denominado **REG.MIL.9** cumpliendo las funciones académico – laborales especificada en los términos de referencia del mismo.
- b) Designar un supervisor, para que se encargue de realizar la coordinación y seguimiento del Trabajo Dirigido.
- c) Elaborar un plan de trabajo en los que se encuentre claramente establecido el propósito y objetivo de presente plan.
- d) Elevar dos informes de seguimiento y uno final a la Dirección de Área de Ciencias Económicas y Financieras y por consiguiente a la Carrera de Ingeniería Comercial, sobre el desempeño del estudiante, de acuerdo a formularios diseñados por la Carrera.

La Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras y la Carrera de Ingeniería Comercial se compromete a:



Edificio Rectorado: Calle Bruno Racua lado Plaza Potosí  
Telf: (591-3) 842 2135 - 8422136 - 842 2193 - 842 2134 Fax (591-3) 842 2411  
Campus Universitario Av. Las Palmas  
Telf: (591-3) 842 3958 Fax (591-3) 842 2139

*Escribiendo una nueva Historia  
Renovación con transparencia*

# Universidad Amazónica de Pando

*"La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra Pandina"*



## ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

- a) Designar un Docente Tutor de la Carrera de Ingeniería Comercial, encargado de hacer el seguimiento del Trabajo Dirigido, evaluar y participar en la defensa del Trabajo Final del estudiante.
- b) Dotar al estudiante de los elementos teóricos y técnicos a través de un tutor para el adecuado desempeño de las funciones.
- c) Realizar evaluaciones de desempeño en coordinación con **REG.MIL.9**, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de Modalidades de Graduación.

### QUINTA: PLAZO Y VIGENCIA DEL PRESENTE CONVENIO

El presente convenio tendrá vigencia de seis meses como máximo dentro del **REG.MIL.9**, a partir de la fecha y firma del mismo, debiendo ejecutarse el cronograma descrito en el Perfil de Trabajo planteado por la estudiante.

### SEXTA: MODIFICACIÓN Y RESCISIÓN DEL CONVENIO

El presente convenio será susceptible de modificaciones a través de la firma de un adenda en los siguientes casos:

1. Cuando el estudiante no cumpla con la planificación del Trabajo Dirigido establecido.
2. Cuando una de las partes no cumpla con sus obligaciones, descritas en las cláusulas anteriores.
3. Cuando de común acuerdo se decida su cambio o anulación.



Edificio Rectorado: Calle Bruno Racua lado Plaza Potosí  
Telf: (591-3) 842 2135 - 8422136 - 842 2193 - 842 2134 Fax (591-3) 842 2411  
Campus Universitario Av. Las Palmas  
Telf: (591-3) 842 3958 Fax (591-3) 842 2139

Cobija - Pando - Bolivia

*Escribiendo una nueva Historia*  
*Renovación con transparencia*

**Universidad Amazónica de Pando**

*"La preservación de la Amazonia es parte de la subsistencia de la vida, del progreso y desarrollo de la bella tierra Pandina"*

**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**SÉPTIMA: RESULTADOS**

Los resultados serán entregados en tres copias de la información procesada a la **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO** por intermedio de la Dirección del Área de Ciencias Económicas y Financieras, así como los resultados del informe final del Trabajo Dirigido serán entregados al **REG.MIL.9** del cual la estudiante hará la difusión por medio de una exposición de los resultados esperados a todas las unidades involucradas.

**OCTAVA: CONFORMIDAD**

El **REG.MIL.9** representado por el Cnl. DAEN. Gualbert Guerra Nay, y por otra parte la **DIRECCIÓN DE ACEF.**, representado por el Director MBA. Sergio Crispín Condori, expresan su plena conformidad con los términos del presente convenio y lo suscriben en la ciudad de Cobija a los **diecisiete** días del mes de **octubre** del año Dos Mil Veintidós, comprometiéndose a su estricto cumplimiento.

  
 MBA. Sergio Condori Crispin  
**DIRECTOR ÁREA DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

  
 Cnl. DAEN. Gualbert Guerra Nay  
**COMANDANTE DE LA REGIÓN MILITAR  
Nº9 PANDO**



Cc./Arch.MOD./ACEF.  
Cc./Arch.REG.MIL.  
File Alumno (a)

Edificio Rectorado: Calle Bruno Racua lado Plaza Potosí  
Telf: (591-3) 842 2135 - 8422136 - 842 2193 - 842 2134 Fax (591-3) 842 2411  
Campus Universitario Av. Las Palmas  
Telf: (591-3) 842 3958 Fax (591-3) 842 2139

*Escribiendo una nueva Historia*  
*Renovación con transparencia*

