



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIO POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**MODELO ESTRATEGICO DE GESTION DE LA CALIDAD AL CLIENTE  
EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO**

**AUTOR: AYALA, MERCEDES**  
**TUTOR: PROF. LENNY UZCÁTEGUI**

**BÁRBULA, NOVIEMBRE DE 2010**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
AREA DE ESTUDIO POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**VEREDICTO**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: Modelo Estratégico de Gestión de la Calidad al Cliente en Microempresas de Servicio, presentado por la ciudadana: Mercedes M. Ayala, W., titular de la cedula de identidad V-13.666.962, para optar por el título de Especialista en Gerencia en Calidad y Productividad; estimamos que la misma reúne los requisitos para ser considerada como:

\_\_\_\_\_

**NOMBRE Y APELLIDO**

**CEDULA**

**FIRMA JURADO**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**BÁRBULA, NOVIEMBRE DE 2010**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a seis personas especiales que formaron parte de esta historia de mi investigación, y a las que sin ellas no se como hubiese avanzado, a mi dedicada Madre Juana Mercedes, apoyo incondicional, amor y esfuerzo, a mi hermana Keylla, mujer inteligente y preparada ejemplo de honestidad y dedicación, a mi padre Gregorio Antonio, hombre fuerte y humilde, a mi tía Paula Belén, que siempre fue una guía para mi y ejemplo de perseverancia y lucha, mujer intachable, a mi compañero fiel Julio Mejía, que ha sido el mejor esposo y amigo en cada momento y en especial a mi hijo querido y deseado Samuel Andrés fruto del amor y que aún llevo en mi vientre, este trabajo es para ustedes.-

***Con todo mi amor y esfuerzo, esto es por ustedes.***

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue motivo a muchas inquietudes, entre ellas dos especialmente: Mi inmenso deseo de superación y las ganas de demostrarle a las personas que amo, que el límite está en nuestra mente, y que el Corazón y nuestros sueños no conocen de esa palabra cuando queremos alcanzar los objetivos trazados. Mi investigación fue posible al apoyo de las personas que a continuación menciono, agradezco el haber estado allí en el momento justo.

Formaron parte de mi investigación:

- ✚ Agradezco especialmente a la Prof. Lenny Uzcategui, Prof. Carlos Blanco y Prof. Arturo Navarro, por su receptividad, paciencia y conocimientos compartidos. Gracias por su tiempo, el cual valoro mucho.
- ✚ A mi amigo Lorenzo Azuaje, por su paciencia, carisma, espiritualidad y por las semillas de constancia sembradas en mí, en el transcurso de mis estudios. Gracias por creer en mí y darme el ánimo suficiente.
- ✚ A mi hermosa Familia, quienes forman parte siempre de mi crecimiento profesional.
- ✚ A todos mis amigos y compañeros de clase, que me han acompañado en el camino de mis estudios y han confiado en mí.

Dios y la Virgen los Bendiga a todos, a los que están y a los que no, porque ustedes fueron y serán siempre el instrumento de Dios para continuar, a Dios y a ustedes Gracias por existir.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
 <b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	10
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación de la Investigación.....	15
 <b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	21
Definición de Término.....	47
 <b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	49
Diseño de la Investigación.....	50
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	53
Confiabilidad del Instrumento.....	55
Técnicas para el Análisis de los Datos.....	57
<b>IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>VI. LA PROPUESTA.....</b>	<b>99</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	112



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIO POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**MODELO ESTRATEGICO DE GESTION DE LA CALIDAD AL  
CLIENTE EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO**

**AUTOR: AYALA, MERCEDES**  
**TUTOR: PROF. LENNY UZCÁTEGUI**  
**NOVIEMBRE, 2010**

**RESUMEN**

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Esto es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente. El problema es que en las microempresas objeto de estudio existen múltiples factores que están afectando el servicio de atención al cliente. Al respecto y en concordancia con la problemática que se presenta la siguiente investigación tiene como objetivo general proponer un modelo estratégico de gestión la calidad al cliente en las microempresas de servicio metro lunch, snack y algo más que halagos, C.A. ubicadas en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo y como objetivos específicos diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente, indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe, indicar el estudio de factibilidad de las estrategias de negocios para mejorar la calidad de servicio al cliente y presentar un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicio. Metodológicamente se inserta en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. Como técnica de recolección de datos se utilizará la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Lickert con varias alternativas de respuestas, el cual será previamente validado y calculada su confiabilidad a fin de ser aplicado a una muestra conformada por ciento ochenta (180) clientes. Dicha muestra fue calculada en función de un aproximado de 60 clientes que acuden a diario a cada una de las microempresas. Aplicado el instrumento, se concluye que existen debilidades en cuanto al servicio que recibe el cliente en las microempresas antes mencionadas, lo cual afecta el nivel de satisfacción de los mismos y la competitividad de dichas microempresas. De allí que se recomienden diversas estrategias para solventar esta problemática.

**Palabras claves:** Calidad de Servicio, Gestión de la Calidad, Atención, Microempresas, Estrategias.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIO POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



**MODELO ESTRATEGICO DE GESTION DE LA CALIDAD AL CLIENTE  
EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO**

**AUTOR: AYALA, MERCEDES**  
**TUTOR: PROF. LENNY UZCÁTEGUI**  
**NOVIEMBRE, 2010**

**ABSTRACT**

The service is the feature set that the customer expects, in addition to the basic product or service. This is something that goes beyond kindness and gentleness. The service is "an added value to the customer", and in this area the customer is increasingly demanding. The problem is that in order to study micro there are many factors that are affecting customer service. In this regard and in line with the problems that presents the following general research aims to propose a strategic model for managing quality customer service in micro meters lunch, snack and something more than compliments, CA located in a private hospital in the north of Valencia, Edo. Carabobo and diagnose the specific objectives of the current situation that occurs with respect to the quality of service received by the customer and indicate the level of customer satisfaction regarding the care you receive, indicate the feasibility study of business strategies for improve the quality of customer service and design a strategic management model of quality customer service in microenterprises. Methodologically is inserted in the form of feasible project design field. As data collection technique will be used as an instrument survey and a questionnaire Lickert with several response options, which will be calculated previously validated and reliability to be applied to a sample population of one hundred eighteen (180) clients. The sample was calculated on the basis of an estimated 60 customers who come daily to each of the firms. Applied the instrument, we conclude that there are weaknesses in terms of customer service you receive in micro above, which affects the level of their satisfaction and the competitiveness of these firms. Hence they recommend various strategies to solve this problem.

**Keywords: QoS, Quality Management, Care, Micro, Strategies.**

## INTRODUCCIÓN

Una de las características de las organizaciones hoy en día se refiere a la atención al cliente, pues este, es fundamental para el éxito y competitividad de las mismas. De allí que el servicio de atención al cliente deba caracterizarse por la eficacia, eficiencia y calidad a fin de satisfacer las necesidades, tanto de la organización, como de las personas que allí acuden en la búsqueda de un servicio. No obstante, existen microempresas que dejan a un lado la calidad del servicio que brindan al cliente, pudiéndose deberse a diversos factores: humanos, financieros y estratégicos.

A esta realidad no escapan las microempresas, ubicadas en el Hospital Metropolitano del Norte, pues allí existen debilidades que afectan considerablemente el servicio de atención al cliente. Dentro de esta perspectiva, la investigación tiene como objetivo proponer un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo.

Ello con el propósito de mejorar el nivel de competitividad de dichas microempresas, ya que al optimizar el servicio de atención al cliente, se estaría mejorando un aspecto imprescindible para la buena marcha de las mismas, justificándose de esta manera su realización, esto debido, a que las organizaciones deben ir perfeccionando la manera como desempeñan sus actividades y como las mismas, se orientan hacia la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente.

Metodológicamente la investigación se inserta en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. Como técnica de recolección de datos se utilizará la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Lickert con varias alternativas de respuestas, el cual será previamente validado y calculada su confiabilidad a fin de ser aplicado a una muestra seleccionada.

En tal sentido, la presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

El Capítulo I, El Problema, en donde es abordado el planteamiento del problema, los objetivos tanto General como Específicos.

El Capítulo II, El Marco Teórico, donde son descritos algunos estudios que sirven de antecedentes a la investigación permitiendo conocer el punto de vista de otros autores y que guardan relación con el presente estudio. De igual forma son presentadas las bases teóricas legales que sustentan la investigación y definición de términos.

El Capítulo III, el cual se refiere a la metodología utilizada, diseño, nivel, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, validez y confiabilidad. Asimismo, se incluye el análisis e interpretación de los datos.

El Capítulo IV con el análisis e interpretación de resultados.

El Capítulo V con las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

Finalmente, el Capítulo VI la Propuesta de un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en las microempresas de servicio metro lunch, snack y algo más que halagos, C.A. ubicadas en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial la globalización se ha convertido en una puerta a un mundo de conocimientos que ha permitido al hombre poder observar los diferentes modos de vida en los países desarrollados, el avance de las empresas que prestan un servicio óptimo que influye en la calidad de vida de todos los ciudadanos y el desarrollo de la sociedad. Las características mas sobresalientes de una empresa en la actualidad en cualquiera sea el ramo, es la lucha de mantener al cliente en primer lugar. Cumpliendo las expectativas del mismo y satisfaciendo sus necesidades y cumpliendo su mayor reto el cual es la calidad.

Dentro de esta perspectiva, la atención al cliente y la competitividad está basada en la calidad de servicio y en el aprendizaje de las relaciones con los clientes son lineamientos que guían a las empresas anticipar y responder rápidamente a los cambios presentes en el entorno en que se desenvuelve. No obstante, cuando la calidad del servicio no está presente, es muy poco, lo que puede hablarse de eficiencia y calidad dentro de las empresas, sobre todo aquellas que brindan un servicio al cliente.

En el contexto venezolano, es común observar la manifiesta insatisfacción de usuarios o clientes cuando van a solicitar un servicio y a adquirir un producto. De allí que Salinas (2000:8) exprese “En nuestro

país no hay una cultura de atención al cliente, lo cual deja mucho que desear en cuanto a la calidad de dicho servicio, ocasionando insatisfacción del cliente y disminución de la competitividad”

En lo que respecta a las Pequeñas y medianas industrias (PYMES) la gran mayoría, orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro del futuro de las relaciones, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales y en cuanto al manejo del cambio es visto como una imposición a la cual hay que reaccionar con urgencia, convirtiéndose en una gran causa ya que la competitividad en el ámbito global exige una orientación más a largo plazo. Al respecto, Vanegas (2009) señala:

Lo cierto, que la Pymes venezolana en un gran porcentaje, no ha sabido inculcar la relevancia de hacer uso de las normativas de la calidad, dejando un gran vacío en este aspecto, lo que es fácil de ser atacada por empresas competidoras que si se preocupan de ello. Hay muy pocos especialistas de calidad y productividad, así como muy poca atención a ello, por lo que ya se ha comentado, ausencia de una filosofía de calidad, cultura de ésta y baja productividad de acuerdo a índices que permitan ser altamente competitivos. (p.3)

A esta realidad no escapan las microempresas que se encuentran ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo, Municipio Naguanagua, específicamente las denominadas Metro Lunch, Snack y Algo más que halagos, C.A. Se pudo detectar la situación actual con respecto al servicio de atención al cliente.

Cabe destacar, que estas microempresas se dedican a la venta de comida, bisuterías, artículos de regalos, entre otras, pues allí por la afluencia de personas, muchas veces no reciben un trato acorde al que

merecen al momento de comprar algún artículo o alimentos. A esto se suma las quejas de los mismos al exigir una atención rápida y eficiente, no obstante al no recibirlo reclaman a los empleados, mostrando insatisfacción y manifestando no volver a acudir a ese lugar, sin que las gerencias de dichas microempresas establezca soluciones a la problemática. Lo que trae como consecuencia, disminución de las ventas, pérdida de clientes y bajo nivel de competitividad.

Esto contraviene el hecho, de que las empresas orientadas al cliente deben desarrollar una comprensión profunda de lo que pasa a su alrededor, tienen capacidad para anticiparse a los cambios, detectando con antelación las necesidades del mercado y la manera de satisfacerlas porque están conscientes del carácter efímero de lo que intentan posicionar: El servicio al cliente.

Según Berry (1994), sostiene: las expectativas del cliente son actitudes que éste asume con respecto a una organización". Estas se relacionan con el producto; con el servicio prestado y con el profesionalismo de los que ejercen el contacto con el cliente. Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser muy altas al no tener ningún precedente adverso (p.50).

Dentro de éstas existen factores que se pueden calificar en positivas y negativas. Entre las expectativas positivas se destacan: La diferencia, cultura de servicio, interés personal y la confiabilidad. En cuanto a las negativas, se tienen: Rudeza en el trato, demora antes de prestar el servicio y durante la respuesta, la incompetencia y la indiferencia. Ante tales evidencias.

Albrecht (1996), propone: una definición práctica del término imagen desde el punto de vista de estrategia comercial: Una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios. Refiriendo en

que un cliente puede tener presente una visión sobre una compañía pueden ser: Credibilidad, honradez, ética, reputación, confianza, un sentido de permanencia, consistencia, calidad e integridad (p.61).

Cuando una organización presenta deficiencias en el manejo de su imagen, necesita proyectar en el público un mensaje que infunda más credibilidad, mostrar a sus clientes todo lo que reciben por el dinero que pagan. En función de las debilidades detectadas en las microempresas objeto de estudio, la investigación tiene por objetivo: Proponer estrategias para mejorar calidad de servicio en la atención al cliente en microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo. Esto con la finalidad de presentar un modelo operativo viable que contribuya de alguna manera a solventar dicha problemática. En tal sentido, surgen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuál es la pertinencia de diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente en las microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo?.

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de las microempresas?.

¿Cuál es la pertinencia de diseñar las estrategias para mejorar calidad de servicio en la atención al cliente en las microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia?.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en las microempresas de servicio metro lunch, snack y algo más que halagos, C.A. ubicadas en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente en las microempresas de servicio ubicada en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo Carabobo.

Indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de las microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo Carabobo.

Indicar el estudio de factibilidad de las estrategias de negocios para mejorar la calidad de servicio al cliente en las microempresas de servicio metro lunch, snack y algo más que halagos, C.A.

Diseñar un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicio metro lunch, snack y algo más que halagos, C.A. ubicadas en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación dirigida a proponer un modelo estratégico de gestión de calidad al cliente en microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo, pretende brindar solución ante las debilidades que presentan estas microempresas con respecto a la atención al cliente y la calidad de servicio que brindan. De allí que pueda afirmarse el aporte práctico de la misma.

Adicionalmente, el aporte teórico es que a través de la aplicación de la teoría y los conceptos modernos de calidad de servicio en las organizaciones se pretende encontrar la aplicación de esto, de manera personalizada y garantizada para mantener la relación a largo plazo con su cliente. Además la sustentación teórica de la investigación puede servir de base a futuros interesados en la temática quienes contarán con una base de sustentación teórica relacionada con la calidad de servicio, la atención al cliente y las microempresas.

Por otra parte en el estudio, se pretende diseñar las estrategias para su posterior aplicabilidad en las pequeñas empresas para así aportar una nueva investigación sobre una mejor calidad de servicio que permita visualizar su gestión para dar satisfacción al cliente, aprovechando las sugerencias que se brindan día a día.

Otro aspecto a resaltar, es su relevancia contemporánea, pues la calidad del servicio de atención al cliente cada día cobra mayor importancia, pues se convierte en una herramienta para la competitividad, para la buena gerencia y la garantía de que el cliente reciba un servicio ajustado a sus necesidades y a entera satisfacción. Adicionalmente, la

pertinencia de la temática con el área de gerencia en calidad y productividad.

Finalmente, la investigación representa un aporte personal, pues permitirá obtener conocimientos y experiencia en el área de calidad y productividad, debido a las variables implícitas en el estudio. A esto se suma, la oportunidad que brinda la investigación de ser agente de cambio para proponer soluciones efectivas dentro del entorno empresarial con miras a optimizar los procesos que allí se llevan a cabo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2002:32) como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado”.

En función de lo expresado por los autores, se presentan en este Trabajo de Grado, los Antecedentes de la Investigación y luego se desarrollan las Bases Teóricas, así como las bases legales respectivas a la temática relacionada con Proponer estrategias para mejorar calidad de servicio en la atención al cliente en microempresas ubicadas en el Hospital Metropolitano del Norte.

### **ANTECEDENTES**

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo, M. (1999:8) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Así mismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”.

A continuación se presentan los antecedentes que guardan estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se considera relevantes mencionar, porque se ajustan a los objetivos que se pretenden abordar con la finalidad de alcanzar el objeto de estudio de la presente investigación.

En este orden de ideas, Boscano, (1998), en el trabajo “Metodología de calidad de servicio para la satisfacción del cliente externo en entidades financieras, caso estudio: Banco Provincial S.A.”. Propone una metodología útil y fácil de aplicar en el sector financiero, evaluando para ello el nivel de satisfacción de los clientes. Este trabajo especial de grado, es una referencia para el diseño de la metodología de mejoramiento continuo basado en la satisfacción del cliente, tomando en cuenta las observaciones y las declaraciones que allí se hacen. Además permitió observar la secuencia o pasos que debe seguir una metodología para mejorar la calidad de un servicio en específico. En el trabajo se llegó a la conclusión de que se deben implementar estrategias y planes de acción dirigidos a mejorar la calidad del servicio.

El aporte del antecedente es que brinda información relacionada con la calidad de servicio al cliente, punto clave de la tesis que actualmente se está desarrollando.

Asimismo, Ceta y Morett (1995), en su trabajo de investigación “Diseño de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio que beneficie tanto al cliente interno como al externo en una empresa del sector hotelero”. Este trabajo enmarcado en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, estuvo enfocado hacia la comprensión y aplicación del mejoramiento continuo de la calidad de una empresa de servicio hotelera, definiendo como objetivo fundamental el diseño de un plan de mejoramiento de la calidad que beneficie tanto al cliente interno como al externo. En el estudio, luego de aplicado los instrumentos de recolección de datos concluyeron que las empresas del sector hotelero deben perfeccionar constantemente sus estrategias a fin de brindar un adecuado servicio al usuario.

Esta investigación sirve de base para el diseño ya que se presenta los pasos que deben contemplar un plan que permita mejorar la calidad de un servicio.

También, Lay Q. Alfredo y Pita G. Leonardo (2006), en el trabajo “Estrategias para la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente en la librería Casa del Libro I C.A”:

Este estudio se realizó con el fin de mejorar la parte de atención al cliente de la librería, siendo de tipo descriptiva y de campo. Se utilizó un cuestionario aplicado a los clientes de la organización. Los resultados obtenidos en el presente trabajo, reflejaron considerables debilidades de la empresa en el ámbito de gestión a la atención del cliente, se analizan las características de las mismas para realizar las propuestas, a su vez basadas en la creación y análisis de una matriz dofa, para presentar estrategias y fortalecer la herramienta del mejoramiento continuo dirigidas a la captación de nuevos clientes y al logro de la lealtad de los actuales en la librería La Casa del Libro I C.A.

El aporte de la investigación es que toca aspectos relevantes de la calidad de servicio al cliente en el ámbito de la microempresa y como debe fortalecerse para captar clientes y mantenerlos.

Según, Ulloa, Nubiely (2002), en el trabajo “Atención al cliente con la calidad de servicio, estrategia fundamental para lograr el éxito en el mercado de consultoría (outsourcing)”:

La investigación, enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y a un nivel descriptivo, tuvo como objetivo general; diseñar un programa de estrategias de mercado, a fin de alcanzar la meta de excelencia en calidad de atención al cliente, y prestación efectiva del servicio de consultoría (outsourcing). Estas estrategias de mercado que se plantean en la investigación surge posterior al diagnóstico y estudio que se lleva a

cabo dentro de las empresas consultoras especializadas en los sistemas y subsistemas de Relaciones Industriales de Valencia, Edo. Carabobo, y de las empresas clientes de las mismas. Los resultados indicaron que el éxito y competitividad de las empresas dependen de la calidad de servicio que se brinde al cliente. La pertinencia de la investigación es que se trata de una propuesta dirigida a diseñar estrategias para mejorar el servicio de atención al cliente.

Dentro de esta perspectiva, Falcón, Leida (1995), para optar al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia, presento el trabajo “Evaluación de la calidad de servicio en una empresa procesadora de maíz para el mercado industrial”: El objetivo de este proyecto de investigación es evaluar la calidad de servicio de una empresa procesadora de maíz para el mercado industrial, en comparación con su principal competidor, e identificar los procesos organizacionales que impactan la satisfacción del cliente. La metodología utilizada se basa en el diseño, aplicación y análisis estadísticos de diversas herramientas de investigación: “grupo focal”, cuestionarios semiestructurados y cuestionarios estructurados, las cuales tienen como soporte las teorías de Kart Albrecht, Dennis Walter y Hayes Bob.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los requisitos de calidad de servicio que determinan el éxito en el mercado industrial de harinas de maíz son: compromiso y sentido de misión del personal gerencial, flexibilidad para adaptarse a nuevos requerimientos, capacidad para desarrollar nuevos productos en el tiempo requerido, confianza en el uso del producto, tiempo consistente en el procesamiento de pedidos y entrega correcta del producto.

El aporte de la investigación es resaltar las dimensiones de calidad resultantes lo cual permite citar este antecedente de investigación, por

cuanto refleja aspectos fundamentales acerca de la calidad del producto, capacidad de respuesta, competencia, sistema de entrega, accesibilidad y espíritu de servicio.

## **BASES TEÓRICAS**

Tal como plantea Bernal (2000: 121) "las bases teóricas consisten en una presentación de las principales teorías existentes sobre el tema objeto de estudio" en este caso relacionado con la calidad de servicio y la atención al cliente.

En tal sentido, cuando se habla de estas variables, la teoría de la calidad de Drucker (1990: 41). Señala que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Además, debe existir Fiabilidad, entendida esta como la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntuabilidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Adicionalmente, se cita la Teoría de Deming (1987: 56) con sus aportes fundamentales acerca de la Mejora Continua. La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La

implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo y que todas las áreas se involucren.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas. Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar, otro empleo. Habrá que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación para poder así brindar un buen servicio.

Es importante recordar que los aportes de este autor surgen durante la Segunda Guerra Mundial, cuando Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y "transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio".

Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su

tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía "El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Deming".

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía ebria ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico.

Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad. En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos.

Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y su participación en un programa de televisión que se llamó "Si Japón puede, porque nosotros no". Y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas.

También fue el creador de los catorce puntos de la calidad en la atención al cliente. Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía. Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento.

#### 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Las empresas actualmente presentan dos tipos de problemas:

Los problemas de hoy, son los que resultan al querer mantener la calidad del producto que se fabrica, la regulación de la producción, el presupuesto, las ventas, la atención al cliente y el servicio. Los Problemas del Futuro, son la constancia en el propósito y dedicación para mejorar y ser competitivos, generar empleo. Para todos estos problemas la empresa debe tener presente lo siguiente:

Innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de: Los nuevos servicios y productos, Los materiales, El proceso de producción, Las nuevas habilidades necesarias, La formación del personal, Los costos de producción, Los costos de mercadeo, Los costos del servicio.

2. Adoptar la nueva filosofía. El mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos,

materiales no adecuados, personal que no este comprometido con su trabajo, que tienen daños en la manipulación, a transportes con retrasos o cancelados porque el conductor no apareció.

3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad. Cuando la inspección o supervisión rutinaria es del 100% de la producción es porque se está aceptando la posibilidad de los defectos, esta es costosa e ineficiente. La calidad no se hace con la supervisión se hace mejorando el proceso de producción, ya que la supervisión, los desechos y el reproceso son acciones correctoras del proceso.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente. En vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor. La nueva tarea del departamento de compras es ahora conocer a sus proveedores, sus productos y calidades, es necesario no sólo que los materiales y componentes sean excelentes cada uno por separado y en el momento de estar juntos, en el proceso de producción y para obtener un producto final con calidad óptima. Para esto es necesario de compras haga el seguimiento del material en todo el proceso aún hasta el cliente. Pero no basta sólo con que los materiales sean perfectos deben también ceñirse a las especificaciones y requisiciones exactas para el producto.

5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio. Cada producto debería ser considerado como si fuese el único; sólo hay una oportunidad de lograr el éxito óptimo. La calidad debe incorporarse desde el diseño, desde el inicio debe haber mejora continua.

6. Implantar la formación en el trabajo. La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la compañía, desde los materiales en recepción hasta el cliente.

7. Adoptar e implantar el liderazgo. La labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.

8 .Desechar el miedo. Nadie puede dar lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro significa sin miedo, no tener miedo de expresar las ideas, no tener miedo de hacer preguntas. Existe una resistencia generalizada al saber. Todas las tecnologías nuevas y avances crean un temor y una resistencia en las personas, es un miedo a lo desconocido, pero poco a poco con su conocimiento este miedo desaparece.

9. Derribar las barreras entre las áreas de staff. Al derribar las barreras se consigue un trabajo en equipo, el cual es necesario en todas las compañías y hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que entre todo el equipo se resuelvan los problemas.

10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. La mayoría de estos avisos no están dirigidos a las personas adecuadas, se desvía el mensaje y puede crear reacción en las personas a quien no va dirigido. No deben ser sólo para los operarios de producción, ya que para lograr los cero defectos depende de todo el sistema, es decir de toda la organización. Las exhortaciones y los carteles generan frustración y resentimiento y crea la sensación de que la dirección no es consciente de las barreras que existen. El efecto inmediato de una campaña de carteles, exhortaciones y promesas puede ser una mejora efímera de la calidad y productividad, debido al efecto de eliminar algunas causas especiales

obvias. Con el tiempo, la mejora se detiene o incluso se invierte. Al final, se reconoce que la campaña ha sido un engaño. La dirección tiene que aprender que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, en cada momento.

11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección. Los estándares de trabajo, los índices, los incentivos y el trabajo a destajo son manifestaciones de la incapacidad de comprender y proporcionar una supervisión adecuada. Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: los objetivos internos establecidos en la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos. Si se tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo. Se obtiene lo que el sistema dé. No se puede alcanzar un objetivo que esté por encima de la capacidad del sistema.

12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos. Las barreras como la calificación anual de su trabajo, o la calificación por méritos deben eliminarse para las personas de dirección y para los operarios de salarios fijos. La rotación de personal aumenta al aumentar el número de artículos defectuosos y la rotación disminuye cuando los empleados tienen claro que la dirección está mejorando el proceso. La persona que se siente importante en un trabajo hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo, se sentirá importante si se siente orgulloso de su trabajo y a la vez hace parte del sistema.

13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo. Las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Hay un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender,

las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación. Un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía "La Calidad", romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este. Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.

## **EL SERVICIO**

Las personas que asisten a determinadas organizaciones buscan mucho más allá del objeto o bien que necesite, puesto que esto debe ir acompañado de actitudes y ciertas condiciones que hagan de esa "visita" toda una experiencia cual puede ser negativa o positiva. En tal sentido, Ivancevich (1997:610) expresa un servicio es un producto intangible que implica un esfuerzo humano y mecánico. De esta distinción se deduce lógicamente que no puede poseerse físicamente un servicio.

Existen aspectos comunes como en el uso y acceso a innovación tecnológica, el aumento de la tasa de natalidad, la exportación e importación de productos y globalización, entre otros, son características que convergen en el mercado. Esto implica que el consumidor tiene un abanico de varios productos en varias organizaciones y que la diferencia

va radicar en el servicio que recibe. Aunado a esto se presenta la competencia entre empresas, donde cada una busca la mejor y eficaz manera de mantenerse en el entorno laboral y constituirse como la mejor.

En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. De acuerdo con Salmerón (2009:8) "se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien". La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Montoya (2006:4) expresa que "el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico". El comprador de un neumático espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

Por lo general las pequeñas empresas no están en condiciones de ganar una batalla competitiva basada en los precios. En este juego siempre hay un competidor más poderoso que puede hacerlo mejor. El precio pocas veces constituye una ventaja competitiva. Incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

**Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

**Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

**Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

**Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

**Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

**Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

## **ESTRATEGIAS DE SERVICIOS**

Berry, L., (1998:79), comenta "toda compañía que ofrezca un servicio extraordinario cuenta con una estrategia de servicio clara y conveniente. Así la personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuál iniciativa aprobar y cuáles rechazar". Una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor auténtico, les da a los clientes más por los costos que incurren; una compañía debe vivir su estrategia de servicio, una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la

organización. Estimula a todos los empleados a adquirir conocimiento y desarrollar nuevas habilidades. Identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en que la empresa sobresale, vale la pena hacer esfuerzo porque la estrategia de servicio es el marco de referencia para todas las inversiones encaminadas a mejorar el servicio.

## **LA CONFIABILIDAD DEL SERVICIO**

La capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad, la confiabilidad del servicio plantea unos desafíos diferentes de los de la confiabilidad de los productos manufacturados. Según Berry (1998:58) dice: “los productos se fabrican primero, luego se despachan, después se venden y por último se consumen, además muchos servicios requieren uso intensivo de mano de obra, lo cual le agrega al proceso de producción mas variabilidad”.

Con frecuencia los servicios no se pueden separar del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea éste parcial o total. Los dos son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y se consumen, por lo general de manera simultánea.

## **EL CLIENTE**

Una de las personas importante en la organización es el cliente, por eso es bueno que las empresas enfocada hacia el, cambiando su cultura, diseccionándola hacia la calidad de servicio, como su primordial

idea motora para seguir compitiendo. Sin importar el tamaño de la empresa y del mercado.

Anteriormente el cliente debía adaptarse a los productos presente en el mercado, sin que estos lograran satisfacer en gran medida sus necesidades y expectativas, lo que evidencia que la opinión de los clientes no era tomada e cuenta. Actualmente las empresas u organizaciones invierten dinero y tiempo en la planificación y ejecución de estrategias que contribuyan con la satisfacción del mismo, de tal forma que se vuelven exigentes y conciente de cada una de las necesidades y deseos como el papel que juega la empresa. Para Cantún (2001:145) este “es todo aquel que se beneficia directa o indirectamente de los servicio de un proveedor”.

En tal sentido que si una persona busca de otra con la intención de satisfacer su necesidad pagando por ella este será considerado cliente. En las empresas la palabra del cliente siempre estará por delante, este siempre tendrá la razón, priorizando las necesidades de los consumidores y asumiendo como su principal activo y razón de ser. El cliente representa en estos momentos y en el futuro el pase a la gloria para las empresas, entendiéndose esta como la permanencia y liderazgo del mercado ya sea de servicio u otros, Sin importar cual sea el ramo.

Cliente externo: Se puede señalar que son personas u organizaciones que no son miembros de la compañía pero que son impactadas por sus productos (bien o servicio) y sus actividades. A las personas o negocios que compran bienes o servicios a una organización se denomina cliente externo. Estos clientes pueden marcar de forma definitiva el éxito de una organización, son quienes dan o no el visto bueno a los procesos a los cuales es sometido en la búsqueda de

satisfacción de sus necesidades, son ellos los que regresaran o buscaran otras opciones, que brinden soluciones a sus inquietudes.

Cliente interno: son personas internas dentro de la organización que son igualmente impactadas por los productos y actividades de la organización donde se desempeñan. El cliente interno tiene que enfrentarse a un mercado donde los proveedores de trabajo resultan escasos y sus similares están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades, rara vez tiene poder de elección, pues su oferta es abundante y lo que demanda escaso.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Principales causas de insatisfacción del Cliente, según Cantún (2001:4)

- "He sido tratado como un objeto, no como una persona
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados
- La situación empeoró después del servicio
- "He sido tratado con muy mala educación"
- El servicio no se prestó en el plazo previsto
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio
- Otras causas menores
  
- El servicio se brinda en una forma poco profesional

Por lo tanto, es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes. Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que

interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsibles los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la "no calidad", tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

## **CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad es un concepto integrador entre la orientación hacia la producción y el mercadeo, esta a su vez esta asociada a las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo principal se conformaba con conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. "La calidad es adaptarse a las especificaciones". (Crosby, 1984:7) y la segunda, se orienta hacia el mercado y el cliente: "La calidad debe ajustarse al uso".

Las dos definiciones pueden integrarse dentro del concepto de la calidad tal como es percibida por el cliente: "La calidad esta en el ojo del cliente". Esta a menudo se considera como una calidad subjetiva, sin embargo, la calidad percibida por el cliente es una combinación de hechos objetivos y juicios subjetivos.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a toda las fases de la vida de un producto o servicio desde su concepción o diseño o hasta el consumo de parte del cliente, donde el objetivo era un producto y o servicio sin defecto. Estos no solo tienen que ser aptos para el uso sino que deben superar las expectativas de los clientes siendo su meta satisfacer continuamente a los clientes. Por su parte, Berry (1989:45)

considera que “la calidad no tiene relación alguna con lo brillante y resplandeciente que sea algo, ni con su costo, ni con la cantidad de características y artilugios que se puedan tener”. El cliente que compra un producto tiene en mente ciertas necesidades y expectativas; si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente hay un producto o servicio de calidad. También el autor menciona que el servicio es en primer lugar un proceso mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. De esta manera estos servicios poseen ciertas características:

**Intangibilidad:** Esta característica está dada básicamente porque los servicios son intangibles, es decir, no se les puede ver, tocar, probar o ver, a diferencia de los productos esta invisibilidad de los servicios impone sobre ellos una carga especial que los diferencia y destaca sobre los servicios.

**Heterogeneidad:** Los servicios están dados por actuaciones de seres humanos que varían y por tanto impactan a la eficiencia del servicio prestado haciéndolo difícil de generalizar.

**Inseparabilidad de producción y consumo:** Se refiere a que por lo general el servicio consumido al mismo tiempo al mismo tiempo que es realizado, porque el cliente está íntimamente relacionado con el proceso de la prestación del servicio. En este proceso, cometer errores significa dar un mal servicio, es decir, hacer sentir mal al cliente.

**Caducidad:** se refiere a que la mayoría de los servicios no pueden ser almacenados. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Estas características mencionadas especialmente las tres primeras plantean unos desafíos de calidad, únicos en los servicios. La insensibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que no es tangible, asociados por ellos, facilidades de servicio o la apariencia del personal del servicio, para comunicar el apropiado mensaje de calidad.

La calidad de servicio se define por la percepción que tiene el cliente del servicio recibido, esto quiere decir que un servicio cumple o satisface las expectativas del cliente. Por ello un servicio de calidad implica ajustarse a las especificaciones del cliente. También se puede decir que es el conjunto de características que poseen aquellos servicios que cumplen con las especificaciones y expectativas de los clientes. Puede determinarse por grado de satisfacción que muestren los usuarios, al considerar sus expectativas con respecto a la percepción que desarrolle el servicio. Para que una organización consiga trabajar bajo el concepto de calidad de servicio debe en primer lugar identificar las áreas claves, que son los elementos y factores que afectan de manera contundente al servicio que ofrece la empresa, y que pueden modificar su empeño y resultados. Berry (1989:55) expresa:

La calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen (de forma integrada) los miles de elementos para satisfacer las expectativas de los clientes. Esos elementos influyen:

- a) Personas, que realizan distintos servicios relacionados con el servicio final.
- b) Equipos, que le dan apoyo a esas realizaciones.
- c) El medio ambiente físico en el que se lleva a cabo los servicios.

Para otros autores que destaca referente a esos Elementos básicos de la calidad de servicio, se encuentra Berry (tomado de Fuenmayor y Rosillo 2004):

a) Dimensiones de la calidad de servicio (atributos): esta compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetiva. Solamente a través de la comprensión de las dimensiones de la calidad se pueden desarrollar medidas para evaluar el desempeño en el suministro del servicio. Por ejemplo: es un servicio de atención al cliente,

algunos atributos son fundamentales, como disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, competencia y comunicabilidad.

b) Servicio esperado: conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios de atributos del servicio es posiblemente la etapa mas critica para la presentación del servicio de alta calidad. Muchas empresas subestiman la necesidad de entender por completo las expectativas de sus clientes. A pesar de que ellas tienen un genuino interés en proveer servicios de calidad. Cuando las empresas piensan desde adentro hacia afuera al contrario de afuera hacia adentro, ellas pierden el enfoque de lo que los clientes les gustaría tener, cuando esto sucede las empresas suministran servicios que no atienden las expectativas de los clientes.

c) Factor de influencia: muchos factores están constantemente cambiando y moldeando las expectativas de los clientes con relación al servicio. Son ellas las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y las comunicaciones externas que influyen mediante una variedad de mensajes directos e indirectos emitidos a las empresas por sus clientes actuales o futuros compradores.

d) Servicio percibido: este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor de servicio.

e) Calidad del servicio prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicio, esta basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes.

f) El nivel de satisfacción: es la diferencia entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que percibe.

g) Nuevas actitudes: son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidos a mejorar la satisfacción de los clientes.

h) Nuevo comportamiento: es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

En este contexto, la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio. Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL un modelo que fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por

ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

A pesar de que existe cierto consenso al considerar que la calidad de servicio es un juicio eminentemente cognitivo acerca de los atributos o funciones de un servicio, no hay acuerdo acerca de cuál es su naturaleza cognitiva. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) consideraron que la calidad de servicio consistía en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido.

La ventaja competitiva en la prestación de servicios, se consigue a partir de capacidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes, situación que debe enfrentar la dificultad de la intangibilidad de los servicios.

A este respecto, los autores Parasuman, Zeithmal y Berry (1993) han realizado un aporte fundamental al crear una metodología que definieron como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”.

Este método consiste en un cuestionario con preguntas estandarizadas desarrollado en los Estados Unidos con el apoyo del Marketing Science Institute, que ha sido denominado Escala SERVQUAL.

El modelo de Parasuraman, Zeithami y Berry (1993) más conocido como el modelo SERVQUAL, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de

calidad:1º.-La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.2º.-La inexistencia de normas.3º.-La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.4º.-El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta, al igual que la Gestión de la calidad, ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos períodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

El modelo Servqual parte de diez dimensiones o atributos aunque se reducen a cinco: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia / profesionalismo, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación, entendimiento del cliente.

**Tangibilidad:** apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos.

**Confiabilidad:** habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

**Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

**Competencia/ profesionalismo:** conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio.

**Cortesía:** atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.

**Credibilidad:** veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio.

**Seguridad:** libre de peligro, riesgo o dudas.

**Accesibilidad:** acercamiento y fácil de contactar.

**Comunicación:** escuchar al cliente y entender sus comentarios.  
Mantener al cliente en un lenguaje que pueda entender.

**Entendimiento del cliente:** haciendo un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

Por su parte, Camisón (2006) expresa:

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá enfocar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Esta es una definición de calidad enfocada hacia agentes externos a la organización, y por tanto especialmente sensible a los cambios del mercado (p.8).

Aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas y éstas son susceptibles de medición aún cuando de manera complicada en algunos casos. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo”, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente. La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- Los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas

- La percepción de calidad para el cliente se ve influida por diversos factores (experiencias previas, publicidad, marca, recomendaciones de otras personas, etc.)

Esta definición de calidad ha sido ampliamente utilizada en la literatura para hacer referencia a la calidad de servicio. Los dos conceptos fundamentales de calidad de servicio son los aportados por la Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana.

El término enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones:

- Los **principios** que asumen y que guían la acción organizativa.
- Las **prácticas** -actividades- que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
- Las **técnicas** que intentan hacer efectivas estas prácticas

Por ejemplo, un principio como la orientación hacia el cliente, asumido en diversos enfoques, puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente, que se hacen efectivas a través de estudios de mercado, pruebas de gusto en mercados seleccionados antes del lanzamiento de un nuevo producto, etc.

El concepto de calidad como excelencia implica, en sentido absoluto, “lo mejor”, “lo más brillante” o “el poseer los estándares más altos”. Se dice que un producto es excelente cuando posee los máximos estándares de calidad en todas sus características.

Este concepto conlleva una serie de ventajas:

- Buena base para la diferenciación comercial del producto
- Se puede aplicar a productos, servicios, procesos y a la empresa
- Se utiliza también para calificar a personas

De entre sus inconvenientes, destacan:

- Dificultad de precisar cual es el estándar de excelencia
- Es una forma abstracta y subjetiva difícil de operativizar
- Un producto técnicamente perfecto, si no satisface ninguna necesidad del mercado, será un producto de mala calidad porque nadie lo comprará

El concepto de calidad ha sido definido desde perspectivas, en unos casos complementarios (calidad objetiva versus calidad subjetiva, calidad interna versus calidad externa) y en otros casos antagónicas (calidad estática versus calidad dinámica, calidad absoluta versus calidad relativa).

Se han identificado seis conceptos de calidad presentes en la literatura y en la práctica organizativa. Los cinco primeros son aproximaciones parciales: la calidad como excelencia, la calidad como conformidad con especificaciones, la calidad como uniformidad, la calidad como aptitud para el uso y la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. La calidad viene en ellos referida al producto (los dos primeros conceptos), a los procesos, al sistema y al servicio. El último concepto lee la calidad como creación de valor, comprendida como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés claves de la organización. Este concepto configura exhaustivamente el dominio de la calidad, referido ya a la empresa en su conjunto y a su sistema de valor, y sintetizando las perspectivas internas y externas contrapuestas en los conceptos parciales.

En ese sentido, el estudio de las contribuciones de los pioneros en calidad y de la sucesión de aportaciones que la comunidad en el área ha ido acumulando es un paso esencial para conocer el conocimiento acumulado y para ser capaz de aplicarlo y ampliarlo (Camisón, Cruz y González, 2006). Expresan:

La necesidad de anticipar el rumbo del cambio en la función de calidad es importante por la confusión que rodea los enfoques para su gestión y porque muchos directivos están empezando a cuestionar las responsabilidades que asumen e incluso el mantenimiento de una estructura especializada para su gestión. Puestos a elucubrar sobre las razones de la creciente inquietud acerca del futuro de la función, podemos avanzar algunas de las palancas que la mueven (p.7).

Por un lado, la calidad y su enfoque de gestión han estado sujetos a constantes cambios durante toda la pasada centuria, generando así una elevada incertidumbre sobre su perfil futuro. Las respuestas actuales de las empresas ante los problemas de calidad difieren notablemente en su grado de proactividad, acento estratégico y alcance organizativo, suscitando la duda de qué enfoque de gestión de la calidad prevalecerá en el futuro. Por otro lado, esta función necesita un cambio estratégico para adaptarse a las nuevas necesidades y aprovecharse de las oportunidades que ofrece el entorno.

## **COMPONENTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Los compradores perciben el producto como un conjunto de atributos susceptibles de aportar, no solo el servicio de base buscado, sino también otras satisfacciones que se añaden a la procurada por el servicio de base. Garvin (2005:9) propone ocho componentes de la calidad de un producto – servicio:

- a) El resultado funcional: la capacidad de un producto de ejercer correctamente su función base.
- b) Las funciones complementarias: la extensión de otras ventajas del producto que acompañan el servicio de base.
- c) La conformidad: el respeto de las normas y estándares correspondientes al nivel de excelencias anunciado con un margen de tolerancia reducido.
- d) La fiabilidad: la ausencia de defectos en un horizonte temporal determinado.
- e) La longevidad: la duración de vida útil del producto.
- f) Los servicios: la ampliación, la rapidez y la eficacia de los servicios antes y después de la compra.
- g) La estética: el diseño, color, etc. del producto y empaque. En los clientes industriales esta no es una característica relevante, cuando mucho, el empaque para distribución.
- h) La percepción de la calidad: la reputación, la imagen percibida del producto o de la marca.

## **MICROEMPRESAS**

Existe el criterio de utilizar la densidad de capital para definir los diferentes tamaños de la Micro y Pequeña Empresa. La densidad de capital relaciona el valor de los activos fijos con el número de trabajadores del establecimiento. Mucho se recurre a este indicador para calcular la inversión necesaria para crear puestos de trabajo en la Pequeña Empresa. Un estudio realizado por la OIT: Organización Internacional del Trabajo, en setenta y cinco países encontró más de cincuenta definiciones distintas sobre Pequeña Empresa. Los criterios utilizados son muy variados, desde considerar la cantidad de trabajadores o el tipo de gestión, el volumen de ventas o los índices de consumo de energía, hasta incluso el nivel tecnológico, por citar los más usuales.

La OIT: Organización Internacional del Trabajo, en su Informe sobre fomento de las Pequeñas y Medianas Empresas, presentado en la 72° reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, realizada en Ginebra en 1986, define de manera amplia a las Pequeñas y Medianas Empresas pues considera como tales, tanto a empresas modernas, con no más de cincuenta trabajadores, como a empresas familiares en la cual laboran tres o cuatro de sus miembros, inclusive a los trabajadores autónomos del sector no estructurado de la economía (informales).

La CEPAL define a la microempresa como unidad productora con menos de diez personas ocupadas incluyendo al propietario, sus familiares y a sus trabajadores tanto permanentes como eventuales. Villarán (2006) en su trabajo para el Seminario de "Microempresas y Medio Ambiente" realizado en Lima, señala refiriéndose a la micro industria, que está caracterizada por su reducido tamaño , tiene de uno a cuatro personas ocupadas y presenta una escasa densidad de capital equivalente a 600 dólares por puesto de trabajo. Utiliza poco equipo de capital y es intensiva en mano de obra. Además presenta bajos niveles de capacitación y productividad. Con ingresos que se mantienen a niveles de subsistencia, inestabilidad económica y la casi nula generación de excedentes. Este sector es mayoritariamente informal. Con respecto a la Pequeña Empresa Industrial, la describe como empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3000 Dólares por puesto de trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa: Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector microempresarial.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

En esta sección de la investigación se dedica a la definición de los elementos básicos que conforman la estructura teórica de la misma, según Hernández (2000) la definición de términos permite orientar el sentido de la investigación”. A continuación se presentan los conceptos básicos en los cuales se enmarca “Estrategias para la calidad del servicio preponderante a la atención del cliente en pequeñas empresas”.

**Calidad:** La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

**Calidad de servicio:** son las tecnologías que garantizan la transmisión de cierta cantidad de datos en un tiempo dado (*throughput*). Calidad de servicio es la capacidad de dar un buen servicio.

**Cliente:** es la persona que busca satisfacer sus necesidades a través de la adquisición de un bien o servicio.

**Efectividad:** es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto. No tenemos concepto del todo propio e inmediato de lo que es esta capacidad, de aquí que sean posibles las dudas, en algunos casos muy tenaces, de que exista y que haya por ende verdadera causalidad.

**Eficiencia:** según las leyes de la física, todo proceso, ha de funcionar de acuerdo con el gasto de energía más eficiente, ofreciendo la menor resistencia posible. Fue Arquímedes quien descubrió el principio de la palanca. La eficiencia de una máquina simple equivale al trabajo que hace dividido por el esfuerzo exigido.

**Estrategia:** una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Gestión de la Calidad:** aspecto de la función general de la empresa que determina y aplica la política de la calidad.

**Mercado:** el mercado es, también, el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como "la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.

**Satisfacción al cliente:** es cumplir con las necesidades requeridas por el cliente.

**Servicio al cliente:** es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo se desarrolla la metodología en el proceso de la investigación. Al respecto, Balestrini (2006:126), expresa: “El marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”. Aborda el tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de la recolección de la información la validez, confiabilidad y las técnicas de análisis e interpretación de los datos.

En tal sentido, la presente investigación se rige por un paradigma cuantitativo dado que se tabuló la información a obtener mediante la aplicación del instrumento que fue aplicado (el cuestionario), se reflejó los datos a través de un análisis estadístico descriptivo (número de frecuencia de datos simples y porcentajes) y se presentó con cuadros y gráficos de barras.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo al problema planteado, referido a proponer un modelo estratégico de gestión de calidad de servicio al cliente en microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado ubicado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo y en función de los objetivos, se incorpora el tipo de investigación en la modalidad de Proyecto Factible. Con respecto a este tipo de investigación, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2002) señala:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.7).

Al respecto, el proyecto factible puede apoyarse en una investigación documental o de campo. En lo que respecta a este caso específico se seleccionó el diseño de campo. Cabe destacar, que este tipo de investigación se adecua al propósito de la investigación ya que permitirá a los investigadores obtener los datos directamente de la realidad abordada, es decir, contar con datos primarios provenientes de la muestra seleccionada y de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Al respecto, la investigación estuvo dirigida a la propuesta de un modelo estratégico de gestión de la calidad de servicio en la atención al cliente en las microempresas antes mencionadas.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a Hernández, R. (2000:150), la investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia a su vez. Apoyando esta afirmación, Sabino, C. (2006:89) define el diseño de campo como aquel que “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos. Por su parte, el Manual de Trabajo de Grado, Especializaciones, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL,2006), también

lo define como “El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entenderlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p.5).

Para Balestrini, M. (2002:118) “en el diseño de campo se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, por lo cual no se manipulan de manera intencional las variables. Cabe destacar que por tratarse de un proyecto factible, el diseño de investigación contempló las siguientes fases:

1.- Diagnóstico: el diagnóstico fue la fase inicial del proyecto factible y permitió evidenciar la realidad que ocurre en el contexto abordado a fin de darle solución a través de un modelo operativo viable. Es preciso señalar que dicho diagnóstico se llevó a cabo a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Mediante el levantamiento de información directa de la realidad, se obtuvieron datos primarios para llevar a cabo el desarrollo de la investigación y su correspondiente tabulación, que conducirá al cumplimiento de los objetivos específicos planteados. De acuerdo con Delgado, Colombo y Orfila (2003:48) “el diagnóstico consiste en un examen exhaustivo de la realidad objeto de estudio. El mismo se fundamentó en obtener datos cuantitativos sobre el comportamiento del hecho o fenómeno en estudio”

2.- Factibilidad; con respecto a esta fase, se calculó la factibilidad operativa, social y financiera, es decir los recursos que se ameritaban para el desarrollo de la propuesta y futura implementación de la misma dentro de la institución objeto de estudio. Según Delgado Colombo y

Orfila (2002:50) la factibilidad se refiere “a los recursos los cuales representan un factor decisivo en el diseño y ejecución de la propuesta”

3.- Diseño: finalmente el diseño de la propuesta conllevó la elaboración del modelo operativo viable para solventar la situación problema objeto de estudio.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **POBLACIÓN**

La población se define “como un conjunto finito o infinito de personas, objetos, cosas o elementos que poseen características comunes”, según el autor Sabino C. (1993:26). Asimismo, Selltiz (citado por Hernández 2006:78), como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En este orden de ideas, la población que se consideró en este trabajo de investigación, estuvo conformada aproximadamente por tres microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado ubicado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo y denominadas Metro Lunch, Snack y Algo más que Halagos, C.A. Es importante acotar, que estas microempresas se dedican a la venta de comida, bisuterías, artículos de regalos entre otras. Y según un estimado de clientes que son atendidos durante el día, los encargados indican un promedio de ciento ochenta (180) personas en total, es decir 60 por negocio.

### **MUESTRA**

La muestra según Balestrini, M. (1998:78), “es una parte representativa de una población, cuyas características deben producir en ella lo más exactamente posible” (p.78). Por su parte, la muestra es

definida por Hernández, R. (2000:210), “como un sub-grupo de la población”. En este caso para la muestra se toma a la totalidad de la población, es decir, ciento ochenta (180) personas en total, es decir 60 por negocio.

Cuadro N<sup>o</sup> 1

MICROEMPRESA	N <sup>o</sup> de clientes
Metro lunch	60 clientes
Snack	60 clientes
Algo más que halagos, C.A.	60 clientes
TOTAL	180 clientes

Fuente: Ayala (2009)

## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas constituyen un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener un resultado. Esta sección es la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta del como se hizo; permitiendo la medición de los resultados de la investigación, con la finalidad de conocer en que grado se cumple el problema en estudio.

Las técnicas de recolección de datos, para Balestrini (2006:144), “permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y al momento metodológico de la investigación”. En función de los objetivos definidos en la presente investigación, se empleó como técnica la encuesta y la recopilación documental. En torno a la encuesta, es definida por Arias (2004:70), como “Una técnica que pretende obtener información

que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Mientras que la recopilación documental, Delgado, Colombo y Orfila (2003:59), la definen como “el acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realizó por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa”. Esta técnica se empleará para la recopilación de antecedentes, bases teóricas, legales y para fundamentar la investigación en general.

Con relación a los instrumentos de recolección de datos, se empleó una escala tipo Likert, con el propósito de interrogar a docentes, que están vinculadas directamente con el problema planteado.

Para Delgado, Colombo y Orfila (2003:61), el cuestionario “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiple, entre otras.” Mediante la aplicación de este instrumento, se obtuvo información para dar cumplimiento al primer y segundo objetivos de la investigación, referidos a diagnosticar la situación actual que se presenta en relación a la atención al cliente, así como el nivel de satisfacción de los mismos. El instrumento será de carácter policotómico, puesto que cada ítem posee varias alternativas, con una forma de escalar que va desde el rango número 1 al 4, indicando la frecuencia gradual, como se indica a continuación. (siempre-casi siempre-pocas veces- nunca)

## **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003:236), la validez: “Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se

pretende medir o investigar. Fiabilidad de un proceso de prueba”. Para la investigación se hizo necesaria la validez del instrumento, y la vía que escogida es la técnica de validación externa de contenido, que según Osuna (2001), se refiere a lo siguiente:

La validez de contenido se determina antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo a juicios de expertos (profesionales relacionados con la temática que se investiga, en el trabajo escrito se debe indicar la profesión de cada uno), se requiere un número impar de expertos, mínimo tres, a cada uno se le entrega: copia del título de la investigación, objetivo general y específicos, una copia de la operacionalización de las variables, una copia del instrumento y una copia de la matriz de validación que cada uno debe llenar. (p. 51).

La validez del instrumento se utilizó para verificar que el instrumento contiene los aspectos afines con el contenido, redacción y congruencia relacionados con el problema planteado. De ser así, es conveniente su aplicación, en caso contrario debe ser corregido nuevamente por lo expertos.

En el caso concreto de esta investigación, el instrumento de recolección de la información fue validado a fin de hacer las correcciones pertinentes y hacer las correcciones a que hubiere lugar en cuanto a contenido, redacción, correspondencia y verificaron de información.

## **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

En el caso de esta investigación en particular, la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del instrumento a través del Alfa de

Cronbach. Según Bernal (2000).

La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en las mismas ocasiones, con los mismos cuestionarios. Es decir, el instrumento arroja mediciones congruentes de una medición a la siguiente. (p. 25).

En este caso específico, la confiabilidad del instrumento se determinó a través de la aplicación de una prueba piloto. Al respecto, por tratarse de un cuestionario policotómico o con varias opciones de respuestas se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual arrojó como resultado una confiabilidad de 0,7362 con lo cual se considera altamente confiable, según el siguiente procedimiento:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = número de ítems

$\sum S^2$  = Sumatoria de la varianza por ítems

$St^2$  = varianza total del instrumento.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

$\alpha = 1$

K= 14

Xt= 67.8

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

$$St^2 = 47.2$$

$$\sum Si^2 = 8.87$$

$$\alpha = 14/13 \left[ 1 - \frac{8.87}{47.2} \right]$$
$$\Rightarrow \alpha \left[ 1.05 \cdot 1 - 0.18 \right]$$
$$\alpha = 1.05 \cdot 0.82 \Rightarrow \alpha = 0.7362$$

De acuerdo con este valor (0.7362) indica que la confiabilidad del instrumento es alta (Ver Anexo)

### **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de los instrumentos anteriormente señalados, es necesario definir claramente las técnicas utilizadas en el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permita la concreción de los resultados óptimos para desarrollar la investigación. En esta investigación, el procesamiento de la información se llevó a cabo a través de análisis de los datos y su presentación se correspondió con la estadística descriptiva. Balestrini (2006), define el análisis como:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p.169).

Para la presentación de los datos de manera organizada, se usó la representación gráfica de frecuencias y porcentajes. En torno a la

representación gráfica, conviene mencionar que la misma se hizo a través de gráficos circulares, se muestra de esta manera la información cuantitativa como resultado del proceso de recolección de los datos. Estos gráficos constituyen representaciones de la frecuencia relativa (%). A los datos que se obtuvieron a través del cuestionario para realizarles el análisis correspondiente, se le aplicaron las siguientes operaciones: la tabulación, codificación y procesamiento de la información.

La tabulación que según Balestrini (2006:179), "consiste en el recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías". Por su parte, la codificación según esta autora, los datos serán transformados en símbolos numéricos para poder ser contados y tabulados; muy especialmente aquellas preguntas del cuestionario de tipo elecciones y de elección múltiple". Por último, Menciona Ob. Cit (2006):

En el procesamiento de la información, se distinguirán y agruparán los datos numéricos de los datos verbales derivados de cada uno de los ítems del cuestionario, con el propósito de incorporar sobre estas dos masas de datos, el conjunto de procedimientos que permitan las características de los mismos. (p. 178).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados del cuestionario aplicado a ciento ochenta (180) clientes de tres microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado de Valencia Edo. Carabobo y denominadas Metro Lunch, Snack y Algo más que Halagos, C.A. Sesenta (60) Clientes por microempresa. Cabe destacar que estas microempresas se dedican a la venta de comida, bisuterías, artículos de regalos entre otras.

Es necesario destacar, que dicho cuestionario, se aplicó con el propósito de diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que reciben en las microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo, así como indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de las mismas.

Es de hacer notar que el cuestionario tipo escala Lickert estuvo conformado por diecisiete (17) preguntas con varias alternativas de respuestas, cuyos resultados se presentan a través de cuadros y gráficos comparativos y porcentuales a fin de evidenciar en una forma clara los resultados obtenidos.

Es importante acotar, que se utilizó la estadística descriptiva con cuadros y gráficos de frecuencias y porcentuales de barras, lo que permite visualizar las respuestas dadas por los sujetos de la muestra, así como su análisis e interpretación, sustentados en los autores o referentes teóricos.

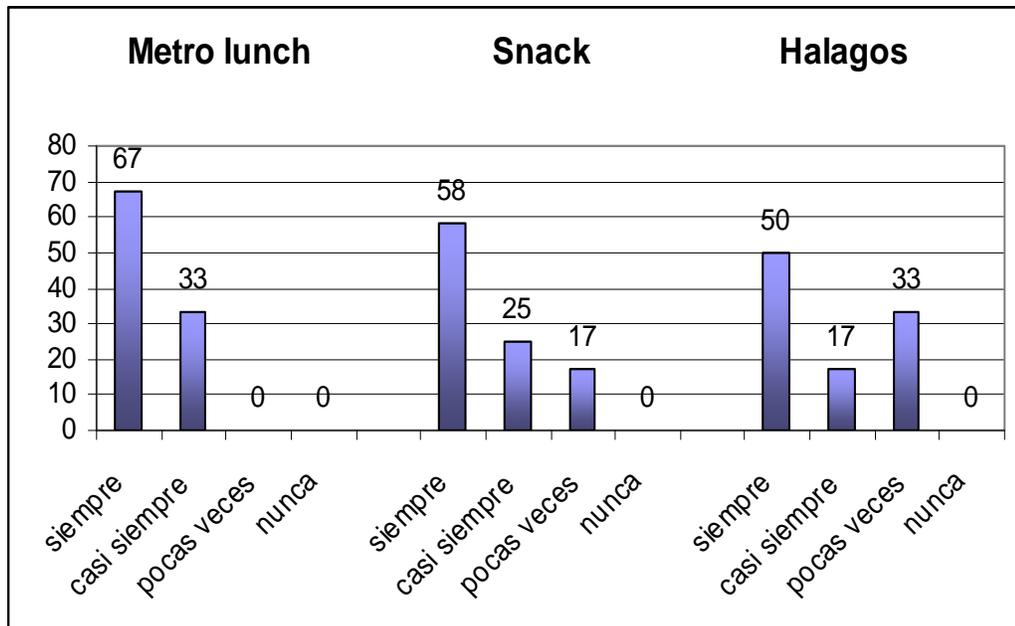
1.- ¿Las instalaciones le resultan visualmente atractivas?

**CUADRO N° 1**

Alternativas	Cientes Metro Lunch	Porcentaje	Cientes Snack	Porcentaje	Cientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	40	67	35	58	30	50
Casi siempre	20	33	15	25	10	17
Pocas veces	0	0	10	17	20	33
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 1**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Ante la pregunta dirigida a saber si las instalaciones le resultan visualmente atractivas, los clientes de metro lunch respondieron que siempre en un 67% y 33% casi siempre. Estos porcentajes, estuvieron similares con la información aportada por los clientes de Snack con un 58% que respondieron siempre, un 25% casi siempre y un 17% pocas veces.

No obstante, la tendencia más baja la presentó la microempresa Algo más que halagos con un 50% siempre, un 17% casi siempre y un 33% pocas veces, poniéndose de manifiesto las debilidades presentes en relación a las instalaciones físicas visualmente atractivas que Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) lo denominan elementos tangibles que el cliente percibe al momento de recibir un servicio.

De allí que sea necesario fortalecer el aspecto referido a la apariencia del negocio a fin de brindar al cliente una mejor calidad de servicio.

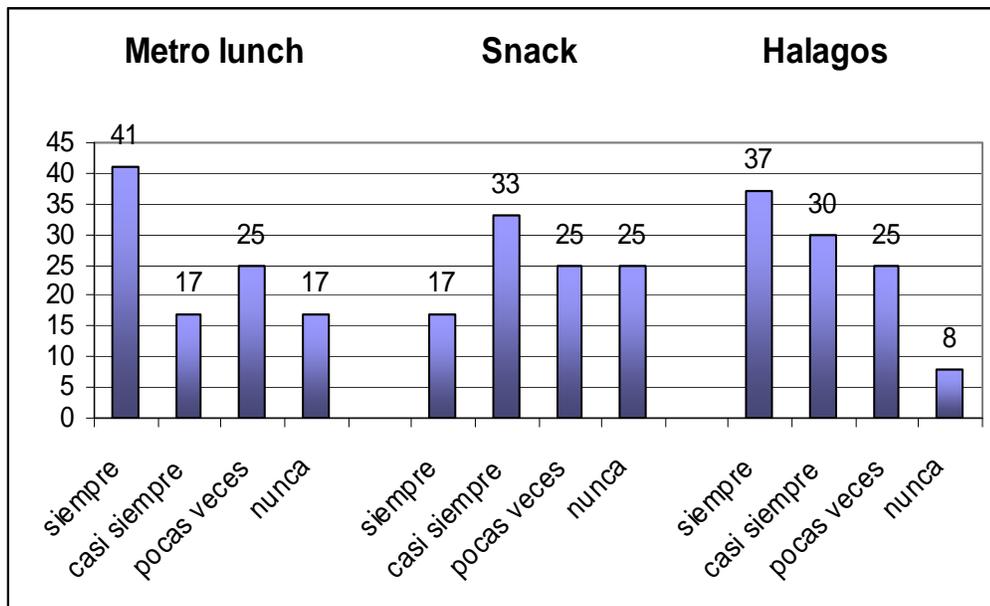
2 ¿Observa usted pulcritud en la apariencia de los empleados?

CUADRO N° 2

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	25	41	10	17	22	37
Casi siempre	10	17	20	33	18	30
Pocas veces	15	25	15	25	15	25
Nunca	10	17	15	25	5	8
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 2



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a la pregunta dirigida a saber si el cliente observa pulcritud en la apariencia de los empleados, las tendencias estuvieron muy similares en cuanto a los clientes de metro lunch y los de algo más que halagos, pues en el primero de los casos la frecuencia siempre se ubicó en un 41% para el primero de ellos y un 37% para el segundo, así como la frecuencia casi siempre con un 17% y 30% respectivamente, arrojando los resultados más bajos la microempresa Snack con un 17% para la opción siempre y 33 para casi siempre. Sin embargo, se observa la presencia en los tres casos de la pulcritud en la apariencia de los empleados.

En este sentido es pertinente citar a Camisón, Cruz y González, (2006). Expresan que el concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente comparte las ideas previas de Deming, el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá enfocar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Es así como la pulcritud de los empleados se convierte en un elemento a tomar en consideración.

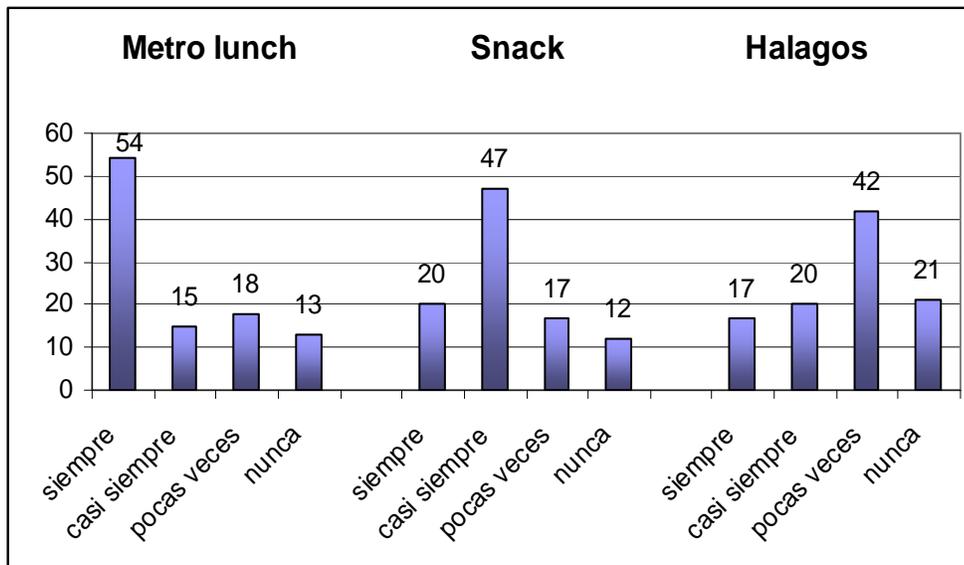
### 3 ¿El negocio está equipado con un aspecto moderno?

**CUADRO N° 3**

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	32	54	15	20	10	17
Casi siempre	9	15	28	47	12	20
Pocas veces	11	18	10	17	25	42
Nunca	8	13	7	12	13	21
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 3**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Con relación a saber si el negocio está equipado con un aspecto moderno, la tendencia más baja la presentó la microempresa algo más que halagos pues en un 42% de los casos pocas veces los clientes perciben un equipamiento moderno y un 21% nunca. Esta realidad afecta de alguna manera el como el cliente percibe la apariencia del negocio, evidenciándose que hacen falta mejoras en este aspecto.

Esto en comparación con metro lunch donde los clientes manifestaron un 18% pocas veces y un 13% nunca, así como Snack con un 17% pocas veces y un 12% nunca, poniéndose de manifiesto la dimensión elementos intangibles mencionada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) quienes expresan que una de las cuestiones más interesantes desde el punto de vista de la gestión empresarial es la identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio, es por ello que se deben buscar soluciones y establecer medidas apropiadas para mejorar la calidad de servicio.

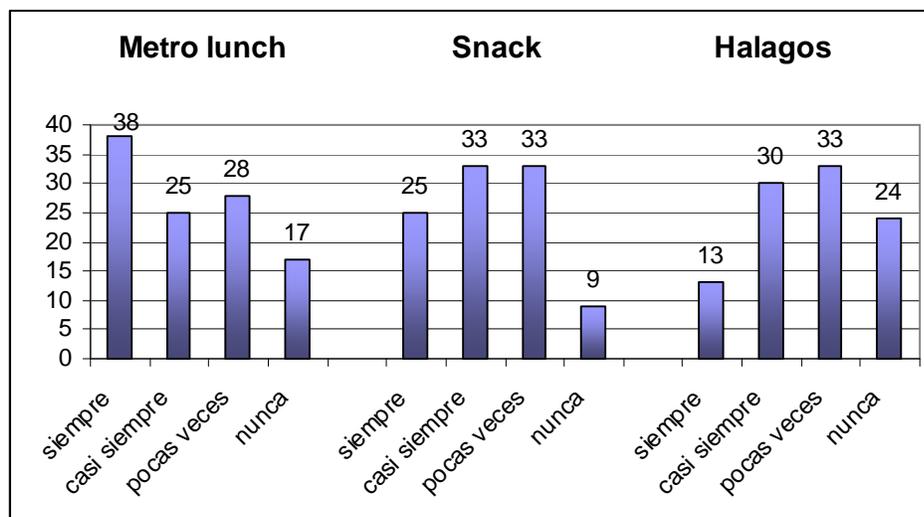
**4 ¿Los empleados muestran interés en la resolución de problemas?**

**CUADRO N° 4**

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	18	30	15	25	8	13
Casi siempre	15	25	20	33	18	30
Pocas veces	17	28	20	33	20	33
Nunca	10	17	5	9	14	24
Total	60	100%	60	100%	60	100%

**Fuente: Ayala (2010)**

**GRÁFICO N° 4**



**Fuente: Ayala (2010)**

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En cuanto a saber si los empleados muestran interés en la resolución de problemas, correspondiente a la dimensión fiabilidad mencionada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), se puede decir que la tendencia más baja la presentó la microempresa algo más que halagos, pues en un 33% pocas veces los clientes perciben una actitud proactiva por parte de los empleados para resolver los problemas y un 24% expresó que nunca percibe este tipo de actitud en los empleados. Esto en comparación a los empleados de metro lunch con un 17% pocas veces y un 10% nunca, así como snack con un 33% pocas veces y un 9% nunca.

Siendo un hecho la presencia de debilidades correspondientes a este aspecto, pues los clientes perciben la falta de interés de los empleados y una actitud poco preactiva que pudiera afectar la calidad de servicio.

Esto coincide con lo expresado por Berry (1998) con respecto a la calidad del servicio prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicio, está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes, en este caso ellos percibieron debilidades en torno a la actitud de los empleados.

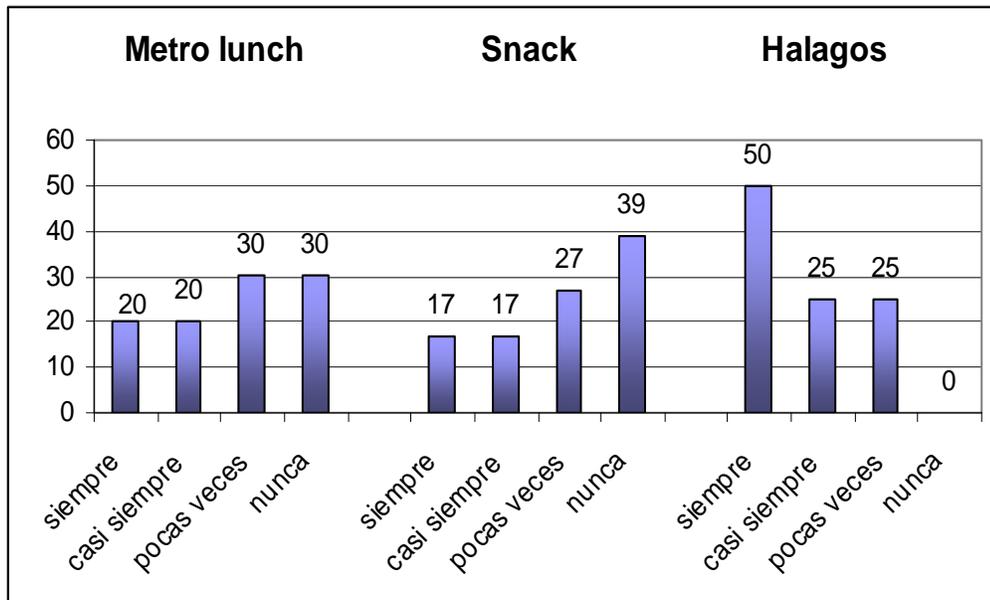
5 ¿Siente usted confianza en el servicio que recibe?

CUADRO N° 5

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	12	20	10	17	30	50
Casi siempre	12	20	10	17	15	25
Pocas veces	18	30	16	27	15	25
Nunca	18	30	24	39	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 5



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a la confianza que percibe el cliente por el servicio recibido, la microempresa algo más que halagos obtuvo el mayor porcentaje pues en un 50% siempre los clientes perciben confianza por parte del empleado y un 25% expresó que casi siempre era así. Por su parte en metro lunch un 20% manifestó que siempre e igual porcentaje casi siempre. Posteriormente en Snack un 17% expresó que siempre percibía confianza e igual porcentaje casi siempre.

Al respecto, Berry, L., (1998:79), comenta “toda compañía que ofrezca un servicio extraordinario cuenta con una estrategia de servicio clara y conveniente. Así la personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuál iniciativa aprobar y cuáles rechazar”.

De allí se puede afirmar que una estrategia de servicio excelente les ofrece a los clientes valor auténtico, les da a los clientes más por los costos que incurren; una compañía debe vivir su estrategia de servicio, una estrategia de servicio excelente fomenta una auténtica voluntad de realización en la organización.

Además, estimula a todos los empleados a adquirir conocimiento y desarrollar nuevas habilidades. Identificar la estrategia de servicio se reduce a buscar una equivalencia entre lo que se debe hacer y aquello en que la empresa sobresale, vale la pena hacer esfuerzo porque la estrategia de servicio es el marco de referencia para todas las inversiones encaminadas a mejorar el servicio.

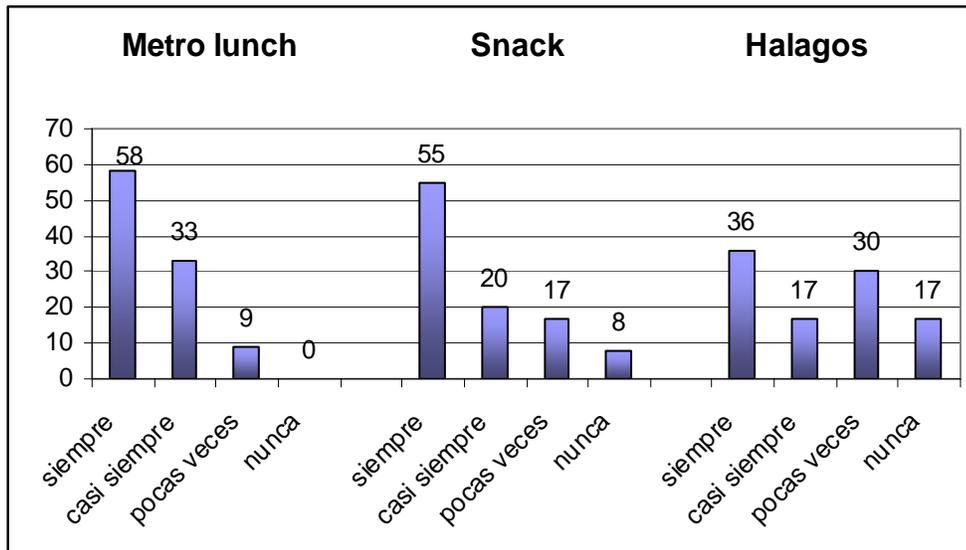
6 ¿Los empleados se muestran comunicativos con el cliente?

CUADRO N° 6

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	35	58	33	55	22	36
Casi siempre	20	33	12	20	10	17
Pocas veces	5	9	10	17	18	30
Nunca	0	0	5	8	10	17
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 6



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La pregunta dirigida a saber si los empleados se muestran comunicativos con el cliente, la microempresa algo más que halagos presentó la tendencia más baja, pues los clientes en un 36% de los casos expresaron que siempre perciben esta comunicación y un 17% casi siempre. Esto en contraposición con la microempresa metro lunch con un 35% siempre y un 20% casi siempre. Asimismo, los clientes que acuden a Snack expresaron en un 55% de los casos siempre y un 20% casi siempre.

Albrecht (1996), propone una definición práctica del término imagen desde el punto de vista de estrategia comercial: Una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios. Refiriendo en que un cliente puede tener presente una visión sobre una compañía pueden ser: Credibilidad, honradez, ética, reputación, confianza, un sentido de permanencia, consistencia, calidad e integridad y comunicación (p.61). El hecho de que la microempresa Algo más que halagos, C.A haya adquirido menor puntuación indica que debe optimizarse el indicador comunicacional presente en los empleados.

Cantún (2001) expresa que es muy importante que en un negocio se planifiquen y diseñen cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto de los clientes.

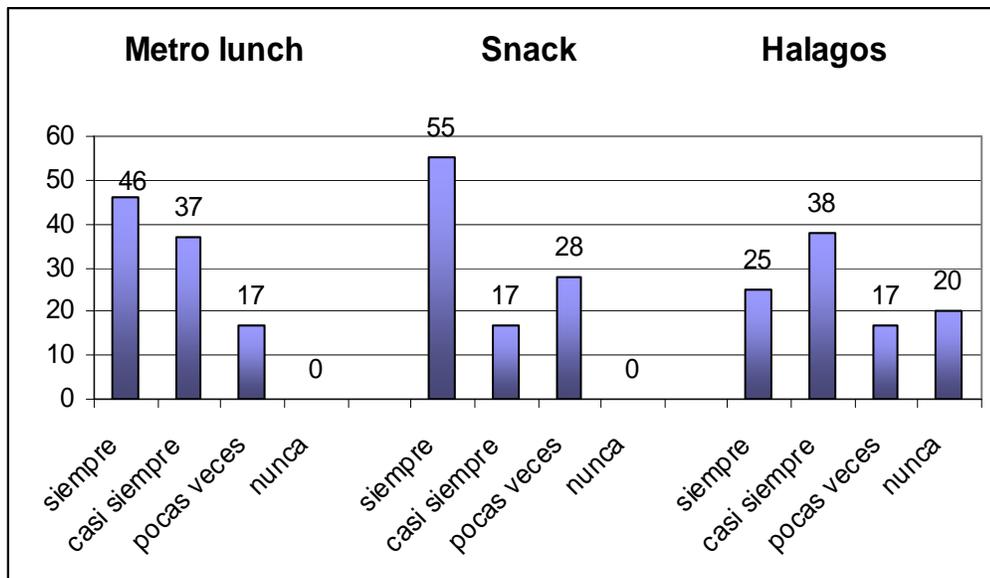
7 ¿Los empleados muestran disposición para ayudarlo?

CUADRO N° 7

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	28	46	33	55	15	25
Casi siempre	22	37	10	17	23	38
Pocas veces	10	17	17	28	10	17
Nunca	0	0	0	0	12	20
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 7



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a la pregunta dirigida a saber si los empleados muestran disposición para ayudarlo, la microempresa algo más que halagos, obtuvo la tendencia más baja pues sus clientes manifestaron que siempre en un 25% de los casos y en un 38% casi siempre. Pero metro lunch obtuvo un porcentaje superior del 46% siempre y un 37% casi siempre. Así como Snack con un 55% siempre y un 17% casi siempre.

Es necesario citar a Cantún (2001) cuando habla de la importancia de instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en este proceso. Debe haber una clara definición de tareas y responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir constantemente la cantidad de clientes insatisfechos, pues el que los clientes perciban una actitud de poca disposición a la larga pudiera incidir en la calidad de servicio y por ende en la satisfacción del cliente.

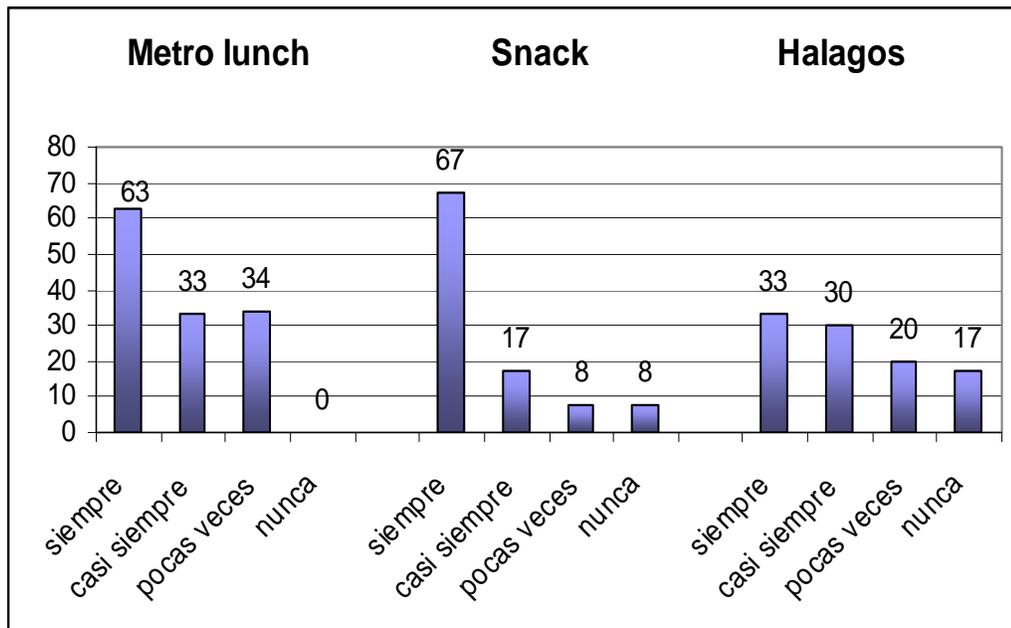
8 ¿Recibe respuestas rápidas ante sus requerimientos?

CUADRO N° 8

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	38	63	40	67	20	33
Casi siempre	20	33	10	17	18	30
Pocas veces	2	34	5	8	12	20
Nunca	0	0	5	8	10	17
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 8



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Ante la pregunta dirigida a saber si el cliente recibe respuestas rápidas ante sus requerimientos, la microempresa algo más que halagos recibió la tendencia más baja, pues en un 33% de los casos siempre y un 30% casi siempre. Esto en contraposición con porcentajes más altos obtenidos por metro lunch con un 63% siempre y un 33% casi siempre. Así como Snack con un 67% siempre y un 17% casi siempre.

El que no reciban respuestas rápidas indica la presencia de problemas comunicacionales entre los empleados y los clientes, por ello la importancia de crear estrategias para solventar tal situación.

Esto coincide con lo expresado por Deming (1990) el cual agrega que las organizaciones no sólo necesitan gente buena sino gente que se prepare y actualice permanentemente. Pues actualmente existe un miedo extendido al saber, pero la competitividad está en el saber. La dirección tiene que aprender, las personas necesitan oportunidades cada vez mayores para añadir y aportar algo ya sea material o espiritual a la sociedad.

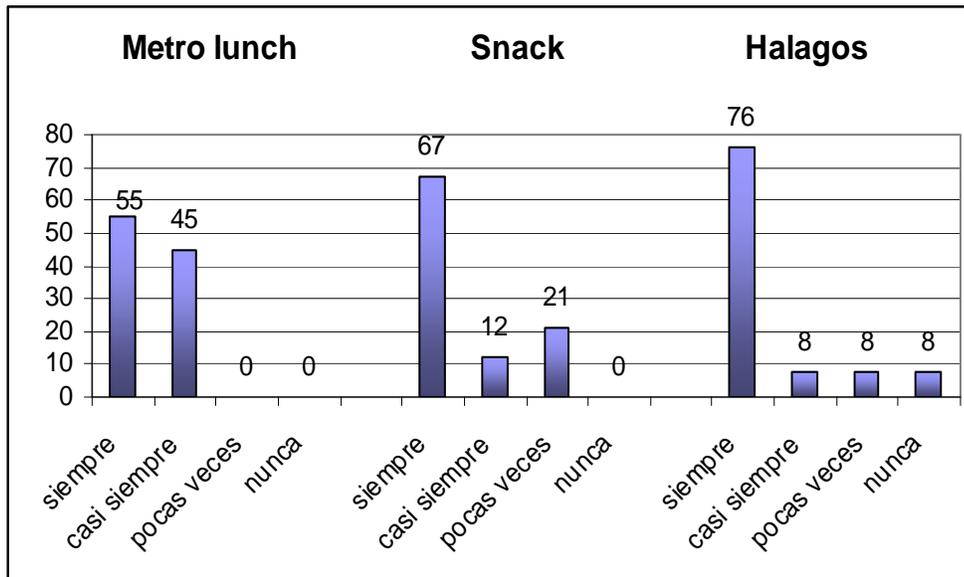
**9 ¿Considera Usted que el empleado posee las destrezas requeridas?**

**CUADRO N° 9**

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	33	55	40	67	45	76
Casi siempre	27	45	7	12	5	8
Pocas veces	0	0	13	21	5	8
Nunca	0	0	0	0	5	8
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 9**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Ante la pregunta dirigida a saber si considera que el empleado posee las destrezas requeridas, como parte de su profesionalismo, las tendencias se mostraron muy similares por cuanto en las opciones siempre y casi siempre, Snack obtuvo 53% y 13% y algo más que halagos 58% y 18% respectivamente. Sin embargo, se observó una ligera disminución en metro lunch quien obtuvo 50% y 20% en dichas categorías de respuestas.

Drucker (1990: 41). Señala que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas.

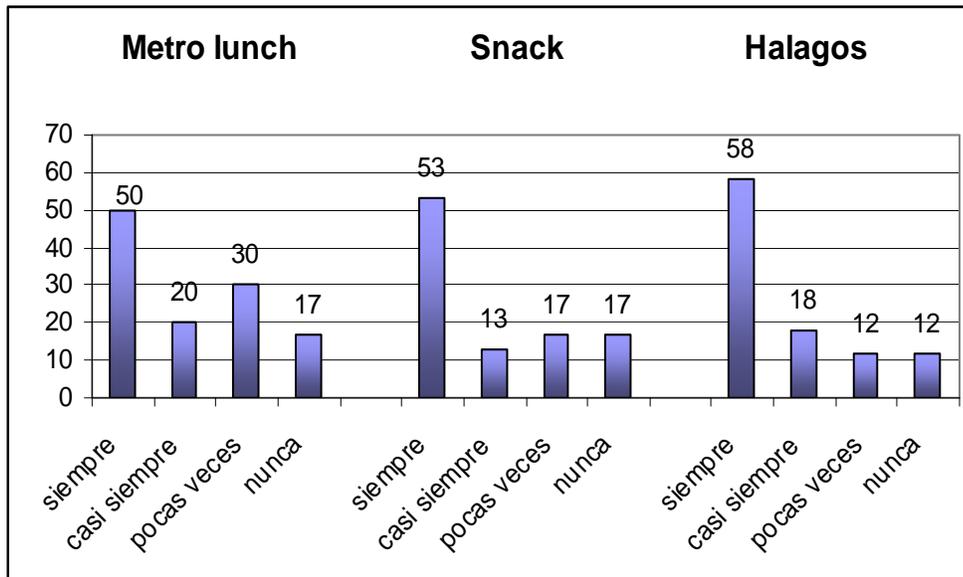
10 ¿Es tratado con cortesía y respeto?

CUADRO N° 10

Alternativas	Cientes Metro Lunch	Porcentaje	Cientes Snack	Porcentaje	Cientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	30	50	32	53	35	58
Casi siempre	12	20	8	13	11	18
Pocas veces	8	13	10	17	7	12
Nunca	10	17	10	17	7	12
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 10



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

El trato con respeto y cortesía puede evidenciarse con porcentajes similares, pues metro lunch obtuvo en las opciones siempre y casi siempre 50% y 20%, Snack 53% y 13% y finalmente, halagos con una tendencia más alta de 58% y 18% respectivamente.

En este contexto, Deming (1990) expresa que el mercado globalizado actual no permite que las empresas no sean competitivas, no se puede tolerar que los productos tengan niveles corrientes aceptando errores, defectos, materiales no adecuados, personal que no este comprometido con su trabajo,

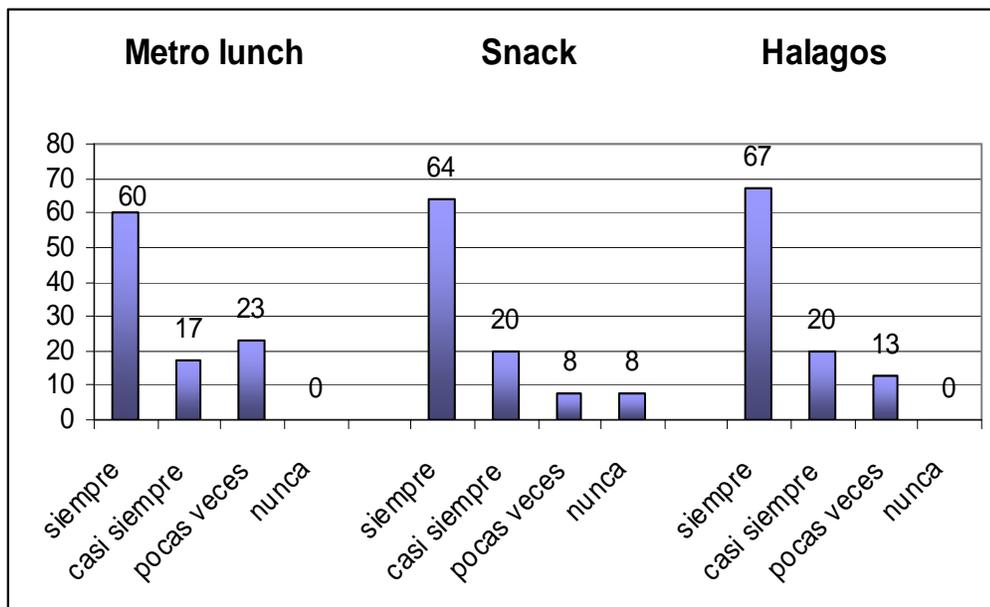
**11 ¿Se le facilita la accesibilidad al producto que requiere?**

**CUADRO N° 11**

Alternativas	Cientes Metro Lunch	Porcentaje	Cientes Snack	Porcentaje	Cientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	36	60	38	64	40	67
Casi siempre	10	17	12	20	12	20
Pocas veces	14	23	5	8	8	13
Nunca	0	0	5	8	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 11**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a si al cliente se le facilita la accesibilidad al producto que requiere, metro lunch arrojó como resultado siempre y casi siempre 60% y 17% respectivamente. Snack 64% y 20% y finalmente, halagos y algo más con una tendencia ligeramente superior de 67% y 20%.

En este orden de ideas, Berry (1989:45) considera que “la calidad no tiene relación alguna con lo brillante y resplandeciente que sea algo, ni con su costo, ni con la cantidad de características y artilugios que se puedan tener”. Significando con ello que el cliente que compra un producto tiene en mente ciertas necesidades y expectativas; si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente hay un producto o servicio de calidad.

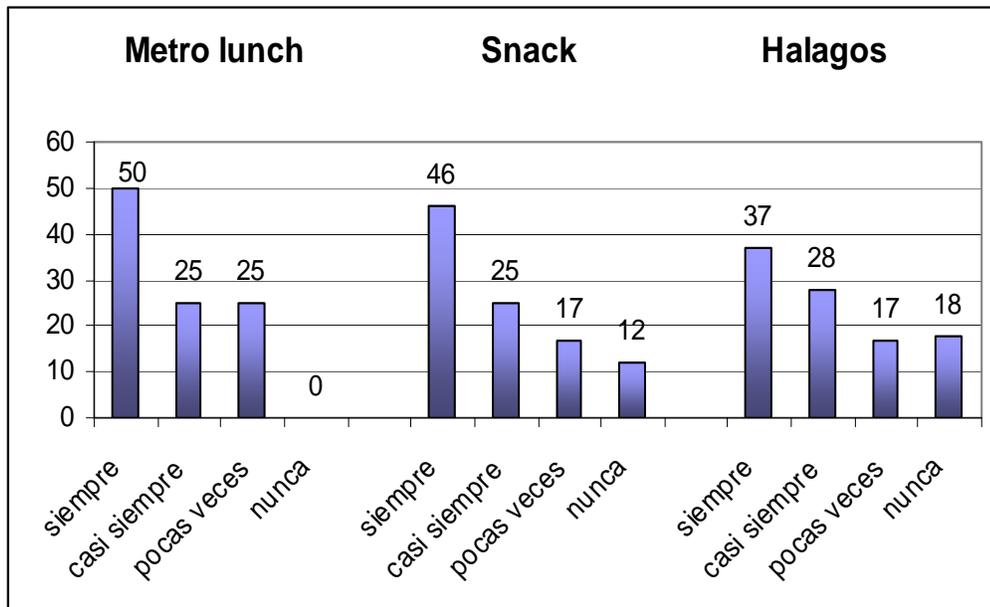
12 ¿Siente que es escuchado al momento de solicitar el servicio?

CUADRO N° 12

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	30	50	28	46	22	37
Casi siempre	15	25	15	25	17	28
Pocas veces	15	25	10	17	10	17
Nunca	0	0	7	12	11	18
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 12



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En la pregunta dirigida a saber si el cliente siente que es escuchado al momento de solicitar el servicio, un 50% expresó que siempre y un 25% casi siempre. Por su parte, los clientes que acuden a Snack indicaron un 46% siempre y un 25% casi siempre.

Por su parte, Algo más que halagos, obtuvo la puntuación más baja, por cuanto los clientes expresaron en un 37% de los casos que siempre era escuchado al momento de solicitar dicho servicio y un 28% casi siempre. Evidenciándose nuevamente debilidades en el aspecto comunicacional, lo cual es susceptible de ser canalizado a fin de mejorar la calidad de servicio que se brinda al cliente.

De allí que sea pertinente citar a Camisón, Cruz y González (2006) quienes manifiestan que “una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad.

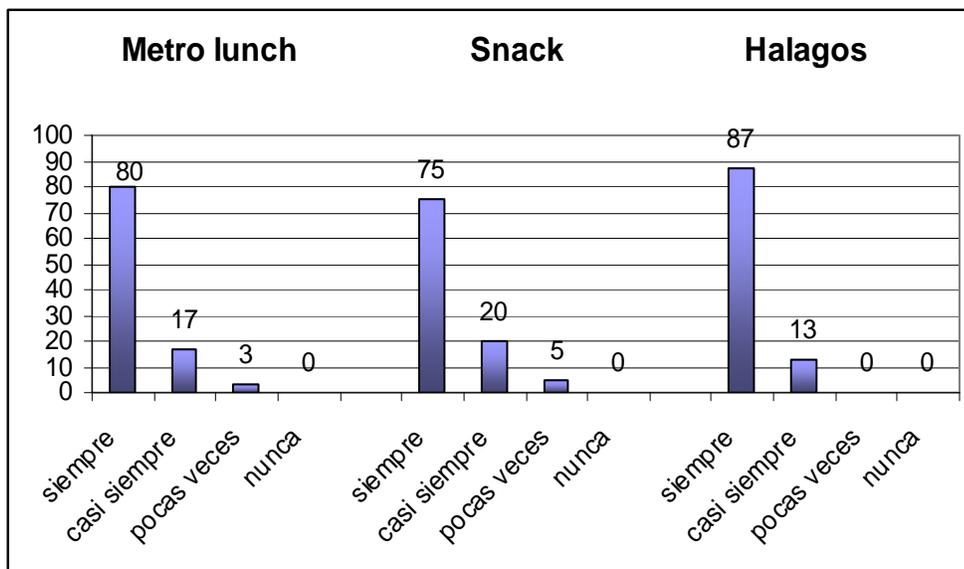
**13 ¿Percibe usted honestidad y veracidad en el servicio que recibe?**

**CUADRO N° 13**

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	48	80	45	75	52	87
Casi siempre	10	17	12	20	8	13
Pocas veces	2	3	3	5	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 13**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Con respecto a saber si el cliente percibe honestidad y veracidad en el servicio que recibe, la microempresa algo más que halagos obtuvo la mayor puntuación con un 87% siempre y un 13% casi siempre. Pues metro lunch obtuvo un 80% en la opción siempre y 17% en casi siempre y Snack un 75% siempre y un 20% casi siempre.

Dentro de este orden de ideas, Deming (1990) plantea que la labor de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real.

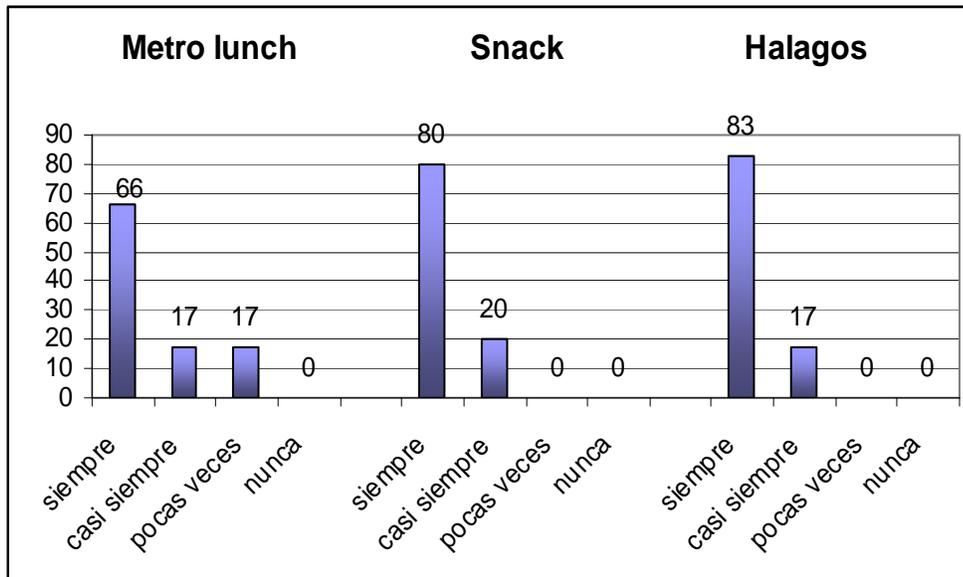
14 ¿Presenta dudas ante el producto recibido?

CUADRO N° 14

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	40	66	48	80	50	83
Casi siempre	10	17	12	20	10	17
Pocas veces	10	17	0	0	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 14



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La pregunta dirigida a saber si presenta dudas ante el producto recibido, ubica a la empresa algo más que halagos con la tendencia más alta pues un 83% de los clientes manifestaron que siempre presentaban dudas ante el servicio requerido y un 17% casi siempre. Similar porcentaje lo obtuvo Snack con un 80% siempre y un 20% casi siempre. Finalmente, metro lunch con un 66% siempre y un 17% casi siempre.

En tal sentido, Camisón, Cruz y González (2006) acotan que: las dimensiones técnicas y funcionales son indisociables, siendo punto de enlace las interacciones comprador-vendedor, dado que pueden transformar las percepciones del consumidor, la imagen corporativa e incluso una interrelación buena puede compensar deficiencias técnicas del producto.

De allí que estas deficiencias presentadas en Algo más que halagos, bien pudieran canalizarse o compensarse a través de una adecuada interrelación empleado-cliente. Razón por la cual el plan a seguir debe contemplar este aspecto comunicacional.

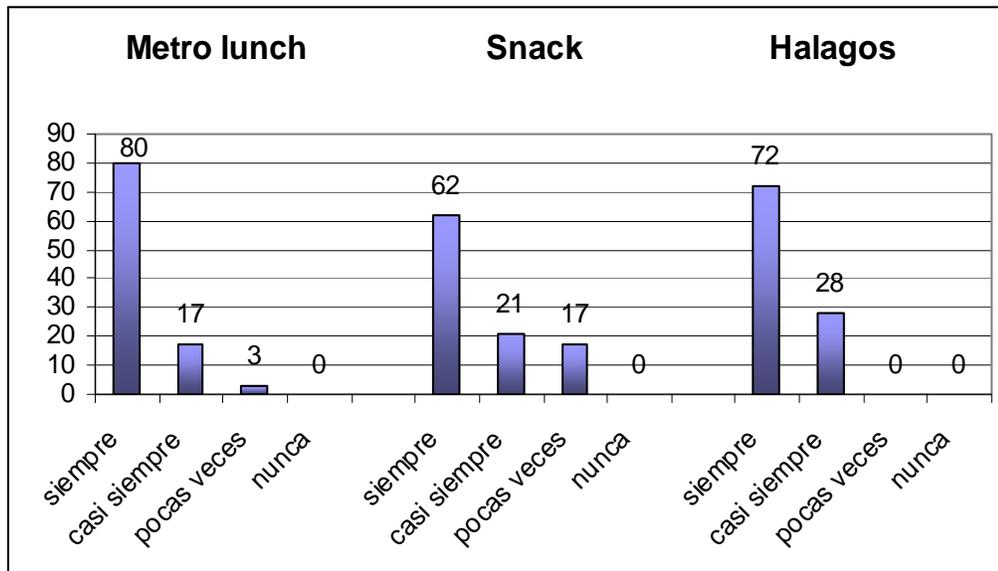
15 ¿Acude usted al negocio por la confianza adquirida?

CUADRO N° 15

Alternativas	Cientes Metro Lunch	Porcentaje	Cientes Snack	Porcentaje	Cientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	48	80	37	62	43	72
Casi siempre	10	17	13	21	17	28
Pocas veces	2	3	10	17	0	0
Nunca	0	0	0	0	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 15



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

En relación a conocer si el cliente acude al negocio por la confianza adquirida, las tendencias se mantuvieron muy similares, por cuanto metro lunch arrojó un 80% siempre y un 17% casi siempre de los clientes que acude al negocio debido a la confianza recibida y algo más que halagos un 72% siempre y un 26% casi siempre. El porcentaje ligeramente más bajo lo obtuvo Snack con un 62% siempre y un 21% casi siempre.

Según Camisón, Cruz y González (2006) debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. Por tanto, la confianza que se brinde al cliente será un factor fundamental para atenderlo con cordialidad y que este se sienta interesado en regresar.

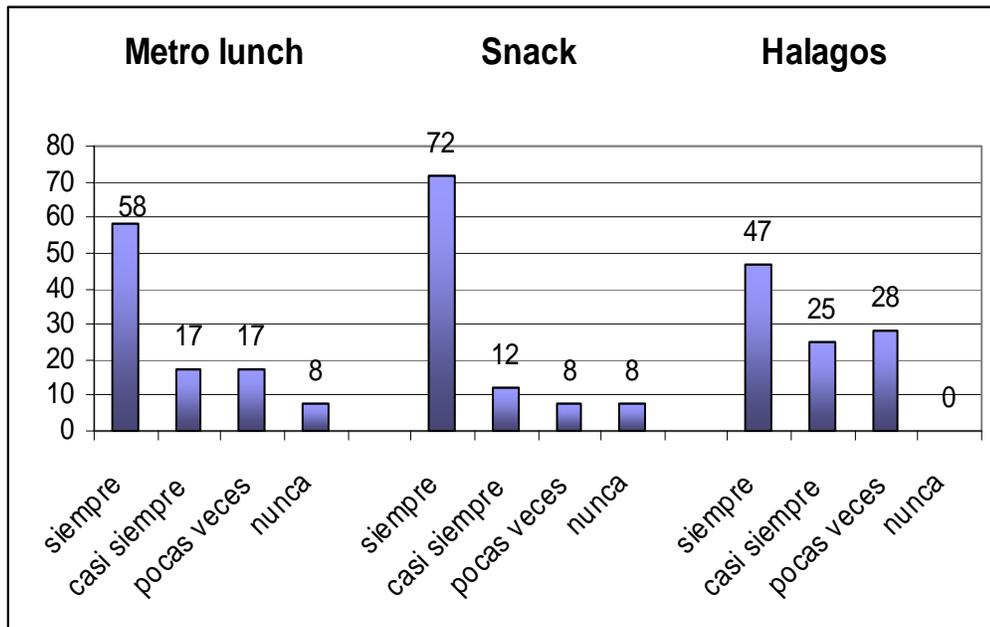
16 ¿Sus expectativas en relación a ser comprendido por el empleado son satisfechas?

CUADRO N° 16

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	35	58	43	72	28	47
Casi siempre	10	17	7	12	15	25
Pocas veces	10	17	5	8	17	28
Nunca	5	8	5	8	0	0
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

GRÁFICO N° 16



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

La pregunta dirigida a saber si las expectativas en relación a ser comprendido por el empleado son satisfechas, arrojaron como resultados una tendencia baja en la microempresa algo más que halagos, pues solo un 47% expresó que siempre se siente comprendido por el empleado al momento de ser atendido y un 25% manifestó que casi siempre era así. Luego se ubica metro lunch con un 58% siempre y un 17% casi siempre. Finalmente, Snack con la mayor puntuación con 72% siempre y 12% casi siempre.

Por esta razón la microempresa Algo más que halagos debe mejorar el proceso de comunicación empleado-cliente a fin de que este último se sienta comprendido por su interlocutor, viendo así satisfechas sus necesidades.

Deming (1990) cuando señala que se debe innovar: la dirección debe tener fe de que habrá un futuro y pensar y actuar acerca de: Los nuevos servicios y productos, Los materiales, El proceso de producción, Las nuevas habilidades necesarias, La formación del personal, Los costos de producción, Los costos de mercadeo, Los costos del servicio. Pues todos estos factores deben considerarse al momento de brindar un servicio al cliente.

Es pertinente citar a Ivancevich (1997:610) quien expresa que un servicio es un producto intangible que implica un esfuerzo humano y mecánico. De esta distinción se deduce lógicamente que no puede poseerse físicamente un servicio.

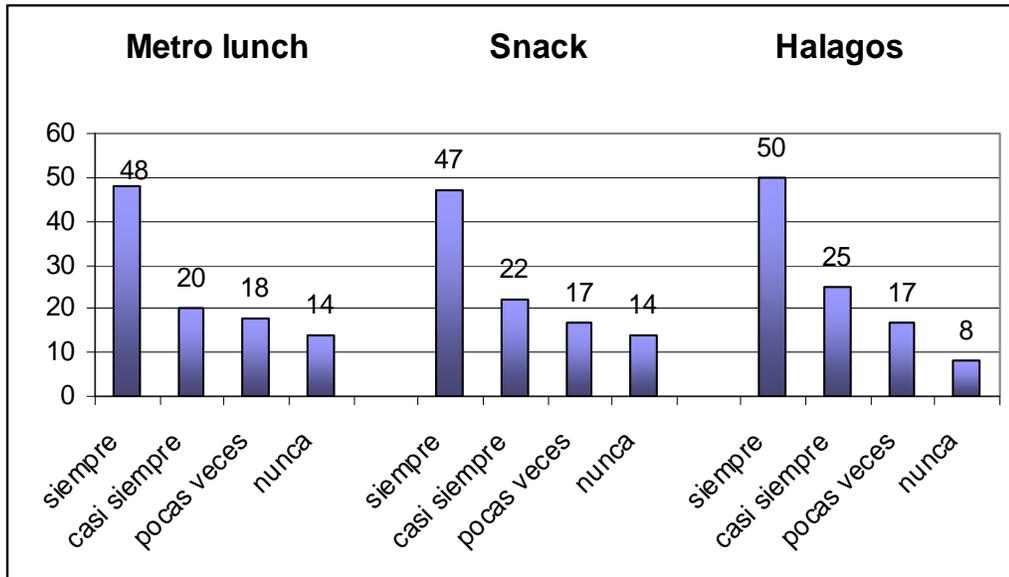
**17 ¿Siente que el servicio que recibe cubre sus expectativas?**

**CUADRO N° 17**

Alternativas	Clientes Metro Lunch	Porcentaje	Clientes Snack	Porcentaje	Clientes Algo más que halagos	Porcentaje
Siempre	29	48	28	47	30	50
Casi siempre	12	20	13	22	15	25
Pocas veces	11	18	10	17	10	17
Nunca	8	14	9	14	5	8
Total	60	100%	60	100%	60	100%

Fuente: Ayala (2010)

**GRÁFICO N° 17**



Fuente: Ayala (2010)

## **Análisis e Interpretación de Resultados**

Con respecto a conocer si el cliente siente que el servicio que recibe cubre sus expectativas, la más alta puntuación la obtuvo Algo más que halagos, pues en un 50% expresaron que siempre y un 25% casi siempre. Por su parte, con puntuaciones ligeramente más bajas pero similares, metro lunch y snack se ubicaron en las opciones siempre y casi siempre con porcentajes de 48% y 20% y 47% y 22% respectivamente.

Según Berry (1994), las expectativas del cliente son actitudes que éste asume con respecto a una organización". Estas se relacionan con el producto; con el servicio prestado y con el profesionalismo de los que ejercen el contacto con el cliente. Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser muy altas al no tener ningún precedente adverso (p.50).

Deming (1990) expresa que un Director debe estar de acuerdo en sacar adelante la nueva filosofía la calidad, romper con los antiguos esquemas, y deben explicar por medio de seminarios, capacitaciones a todo el personal por qué es necesario el cambio y su papel o función dentro de este. Cualquier actividad, cualquier trabajo, hace parte del proceso, debe comenzarse lo más pronto posible, con rapidez. Además todo el mundo puede formar parte de un equipo, el objetivo del equipo es mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa, puede conformarse con personas de diferentes áreas de staff.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

De acuerdo al desarrollo de los objetivos específicos se puede concluir:

Al Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la gestión de calidad con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente en una microempresa ubicada en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Estado Carabobo. Este objetivo se cumplió de la pregunta 1 a la 12. Cabe destacar que al hacer las comparaciones entre las tres microempresas, las debilidades encontradas en Algo más que halagos se detectan en las áreas apariencia, comunicación y actitudes, pues ante la pregunta dirigida a saber si las instalaciones le resultan visualmente atractivas, los clientes de la microempresa Algo más que halagos obtuvo la tendencia más baja, con un 50% siempre, un 17% casi siempre y un 33% pocas veces, poniéndose de manifiesto las debilidades presentes en relación a las instalaciones físicas visualmente atractivas. Con relación a saber si el negocio está equipado con un aspecto moderno, la tendencia más baja la presentó la microempresa algo más que halagos pues en un 42% de los casos pocas veces los clientes perciben un equipamiento moderno y un 21% nunca.

En cuanto a saber si los empleados muestran interés en la resolución de problemas, se puede decir que la tendencia más baja la presentó la microempresa algo más que halagos, pues en un 33% pocas veces los clientes perciben una actitud preactiva por parte de los empleados para resolver los problemas y un 24% expresó que nunca

percibe este tipo de actitud en los empleados. La pregunta dirigida a saber si los empleados se muestran comunicativos con el cliente, la microempresa algo más que halagos presentó la tendencia más baja, pues los clientes en un 36% de los casos expresaron que siempre perciben esta comunicación y un 17% casi siempre.

Asimismo, en relación a la pregunta dirigida a saber si los empleados muestran disposición para ayudarlo, la microempresa algo más que halagos, obtuvo la tendencia más baja pues sus clientes manifestaron que siempre en un 25% de los casos y en un 38% casi siempre. Adicionalmente, el cliente no recibe respuestas rápidas ante sus requerimientos, pues la microempresa algo más que halagos recibió la tendencia más baja, pues en un 33% de los casos siempre y un 30% casi siempre. Tampoco es escuchado al momento de solicitar el servicio, Algo más que halagos, obtuvo la puntuación más baja, por cuanto los clientes expresaron en un 37% de los casos que siempre era escuchado al momento de solicitar dicho servicio y un 28% casi siempre.

Asimismo, los clientes expresan no ser comprendidos por el empleado, donde la tendencia más baja la obtuvo la microempresa algo más que halagos, pues solo un 47% expresó que siempre se siente comprendido por el empleado al momento de ser atendido y un 25% manifestó que casi siempre era así. Estas debilidades presentes están en contraposición con lo expresado por Berry (1989:55) quien indica que la calidad de cualquier servicio depende, fundamentalmente, de lo bien que funcionen (de forma integrada) los miles de elementos para satisfacer las expectativas de los clientes. Esos elementos influyen: Personas, que realizan distintos servicios relacionados con el servicio final. Equipos, que le dan apoyo a esas realizaciones y el medio ambiente físico en el que se lleva a cabo los servicios.

Al indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de las microempresas ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo Carabobo, este objetivo se cumplió a través de los ítem 13 al 17 donde también se evidencia que en la comparación realizada existen debilidades en cuanto la apariencia del negocio y las actitudes de los empleados. En tal sentido, en Algo más que halagos, los resultados indican que los clientes presentan dudas ante el producto recibido, pues un 83% de los clientes manifestaron que siempre presentaban dudas ante el servicio requerido y un 17% casi siempre. Adicionalmente, ante pregunta dirigida a saber si las expectativas en relación a ser comprendido por el empleado son satisfechas, arrojaron como resultados una tendencia baja en dicha microempresa, pues solo un 47% expresó que siempre se siente comprendido por el empleado al momento de ser atendido y un 25% manifestó que casi siempre era así.

Al indicar el estudio de factibilidad del modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en la microempresa Algo más que halagos, C.A, se puede concluir que existen todos los elementos, tanto humanos, materiales y financieros para llevar a cabo la propuesta. Adicionalmente, existe disposición de los gerentes de las microempresas objeto de estudio para colaborar al máximo en pro de mejorar la calidad de servicio que brindan y su competitividad en el mercado. Finalmente, se puede concluir que el modelo estratégico de gestión de calidad se enfoca en la atención al cliente en la microempresa de servicio ubicada en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Estado Carabobo, se pretende brindar solución ante las debilidades que presenta esta microempresas con respecto a la atención al cliente y la calidad de servicio que brindan. De allí que pueda afirmarse el aporte práctico de la misma.

## **RECOMENDACIONES**

Para ser exitoso en la estrategia de gestión de calidad propuesta para Algo más que Halagos C.A., hay que ser muy claro en la misión y visión del negocio, con orientación a servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado la adecuada segmentación objetivos claros y alcanzables, tácticas ejecutables, programas y presupuestos que conlleven a la adecuado seguimiento al desempeño y las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Esto debido a que el mercadeo coloca al consumidor en el centro de la organización esta es la única forma de lograr mantener la base de clientes de cualquier empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo con creciente abanico de posibilidades de expansión.

Se recomienda mostrar la propuesta a los gerentes de las microempresas estudiadas a fin de que previo análisis, consideren las estrategias diseñadas y seleccionen las que más se ajusten a su realidad.

Capacitar permanentemente a los empleados para brindar una información de calidad a los clientes, en términos de eficacia y eficiencia.

Medir a través de indicadores de gestión el desenvolvimiento de las actividades que se realizan en las microempresas a fin de establecer los correctivos que sean necesarios.

Brindar a los clientes una permanente calidad de servicio, esmerándose para que dicho servicio sea eficiente y de calidad.

Supervisar en forma permanente al personal, a fin de asegurar la calidad de servicio y al mismo tiempo tomar las medidas correctivas en caso de que se presenten debilidades.

Incentivar al personal con bonos por eficiencia para que se sienta con mayor motivación en la atención al público.

Asegurarse que al contratar personal, este posea el perfil adecuado para desempeñar sus funciones a entera satisfacción de la gerencia y del público que allí es atendido.

**CAPÍTULO VI**  
**LA PROPUESTA**

**MODELO ESTRATEGICO DE GESTION DE LA CALIDAD AL CLIENTE  
EN LA MICROEMPRESAS DE SERVICIO ALGO MÁS QUE HALAGOS,  
C.A**

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas dan mas interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales; dejando inadvertido el servicio al cliente ya que cada día los gerentes se preocupan más por crecer pero no toman importancia de cómo la competencia está creciendo e incrementando sus carteras de clientes; debido al buen servicio y atención que brinda; para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer y ver que estrategias y técnicas se utilizarán.

Adicionalmente, existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en

este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Al respecto, una estrategia se realiza para dinamizar los procesos y mejorar la competitividad. En el caso del modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en las microempresa de servicio antes mencionada, esta se debe plantear teniendo en cuenta la misión y la visión de la empresa, para encaminar esfuerzos hacia un objetivo general.

Para realizar una estrategia que cumpla los resultados propuestos, es necesario planearla de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa, colocando objetivos que se quieren lograr a corto, mediano y largo plazo y el método que se va a utilizar para lograrlos. También se debe tener en cuenta posibles obstáculos o circunstancias, que pueden hacer que la estrategia no logre cumplir los objetivos y por supuesto los planes de contingencia, para superar estos obstáculos.

Las estrategias surgen como planes para responder a los cambios del entorno, para superar circunstancias y para alcanzar objetivos. Todos los proyectos tienen pasos a seguir y en la estrategia de la misma forma se debe empezar por identificar las necesidades de la empresa, realizar un inventario de recursos (materiales, técnicos, financieros), tener en cuenta la idoneidad, disposición y expectativas de colaboradores, coordinar tareas, y hacer una medición para saber si la estrategia esta funcionando y va por buen camino.

En cualquier estrategia es muy importante contar con el apoyo de los empleados, por eso es fundamental que el entusiasmo por lograr las metas propuestas en la estrategia, sea de todas las personas que participan en ella. El resultado positivo o negativo depende precisamente de lograr que los colaboradores se apasionen por la estrategia tanto como el gerente.

## JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Esto genera, además un agobio en los directivos que se asumen responsables de la "creación de estrategias ganadoras", siguiendo los formatos tradicionales que la literatura entrega en abundancia como Dirección Estratégica o Planificación Estratégica.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

El concepto de estrategia es multidimensional, y abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa pequeña, mediana o grande, dándole sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que permiten enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurren en el entorno del negocio.

Una estrategia de negocios, en términos generales, se define con los siguientes aspectos (Hax et al, 1994):

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador

- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa u organización, y las fortalezas y debilidades de la organización
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios y funcional)
- Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se propone hacer a sus grupos asociados

Una estrategia de negocios puede planificarse para diversas áreas de la empresa, como por ejemplo, área comercial, financiera, de recursos humanos, operaciones, entre otras. En tal sentido, la propuesta se justifica porque está dirigida a mejorar la calidad de servicio al cliente en la microempresa Algo más que halagos, C.A. ubicada en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo. En lo que respecta a la apariencia del negocio, la comunicación y las actitudes de los empleados hacia el cliente.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Mejorar la calidad de servicio al cliente en lo que respecta a la apariencia del negocio, la comunicación y las actitudes de los empleados hacia el cliente en la microempresa Algo más que halagos, C.A. ubicada en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

- Satisfacer las necesidades de comunicación, actitudes y apariencia del negocio en los clientes que son atendidos en las microempresas antes señaladas.
- Aumentar el número de clientes que acuden a los negocios.
- Brindar una atención de calidad al cliente.
- Mantener la competitividad de las microempresas en el mercado

## **Análisis de Factibilidad**

### **Recursos Humanos**

La propuesta se considera factible, debido a que se cuenta con el recurso humano (gerentes y empleados) en la microempresa de servicio algo más que halagos, C.A. ubicada en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo. Además de ello, los profesionales que serán contratados para dictar los talleres que se consideren necesarios.

### **Recursos Técnicos**

Según Arias (2000) “los Recursos Técnicos, permiten establecer las alternativas técnicas elegidas y las tecnologías a utilizar” (p.34). En tal sentido, se utilizará la Internet para la búsqueda de información bibliográfica y para que los facilitadores de los talleres hagan llegar información, a los participantes a través de sus email.

### **Recursos Materiales**

Con respecto a los recursos materiales para llevar a cabo la propuesta, se cuenta con la colaboración de los encargados de las

microempresas de servicio, quienes están dispuestos a colaborar con el espacio para dictar talleres, el refrigerio, material de apoyo y cancelación de honorarios profesionales.

### **Recursos Financieros**

<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
Talleres (Atención al cliente)	300BF por persona
Material de Apoyo	50BF por persona
Refrigerio	700BF
Alquiler del salón	1000 BF
Internet	200BF

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
<p>Capacitación al personal a través de Talleres de Atención al Cliente</p>	<p>Lograr un personal capacitado para brindar una adecuada atención al cliente.</p> 	<p>Obtener las herramientas para:</p> <p>Saludar al cliente</p> <p>Tener una sonrisa amistosa. apariencia agradable</p> <p>Utilizar preguntas abiertas para conocer las necesidades del cliente.</p> <p>El lenguaje corporal debe denotar respeto</p> <p>Utilizar el plural y no el singular cuando te refieras a tu tienda.</p> <p>Apariencia del empleado.</p> <p>Utilización del lenguaje gestual y verbal.</p>	<p>4 horas</p>

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
Buzón de sugerencias para mejorar la apariencia del negocio	Determinación de las necesidades del cliente 	Colocar un buzón para que los clientes realicen sus sugerencias por escrito a fin de que se sientan parte del negocio y a través de sus contribuciones mejorar la apariencia de Algo más que halagos.	Indefinido

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
Orientar a los empleados acerca de las Actitudes a seguir ante los reclamos del cliente	Optimizar la calidad de atención al cliente. 	<p>Aceptarlas no rechazarlas</p> <p>No interrumpirlas escucharlas</p> <p>No evadirlas afrontarlas</p> <p>No discutir informar persuadir</p> <p>Cuando el cliente no puede expresarse claramente ayudarlo con preguntas adecuadas</p> <p>Mantener el control emocional y el buen humor</p>	Permanente

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
<p>Mejorar la comunicación de los empleados hacia los clientes</p>	<p>Mantener satisfecho al cliente</p> 	<p>Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.</p> <p>Comprensión.- del cliente.- no se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso seria por orientarnos en su lugar.</p>	<p>Indefinido</p>

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
Mejorar la apariencia física del negocio.	Lograr mejoras en la atención al cliente. 	La apariencia física de las instalaciones en la que cuentan factores como la iluminación, la temperatura, la limpieza y el orden.  La atmósfera profesional en la que destacan aspectos como la atención y el trato al cliente, la organización de los puestos de trabajo, la eficiencia, el grado de colaboración de todas las personas, tanto entre empleados como entre empleados directivos.	Permanente

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESARROLLO	TIEMPO
Medir a través de indicadores el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la comunicación con el empleado, las actitudes del	Introducir mejoras y correctivos al proceso de atención al cliente a través de la medición.	El desarrollo de esta actividad se explica detalladamente a continuación:	Cada tres meses

<p>empleado para con el cliente y la opinión del cliente hacia la apariencia estética del negocio. (Cada 3 meses).</p> 			
--	--	--	--

Ejemplo para medir indicadores que en este caso pueden ser comunicación, atención al cliente, productividad, entre otras:

<b>INDICADOR</b> <b>Rango</b> <b>Comunicación</b> <b>empleado-</b> <b>cliente</b>	<b>Respuestas a</b> <b>una encuesta</b> <b>realizada</b> <b>para medir la</b> <b>atención al</b> <b>cliente</b>	<b>Factor de</b> <b>Ponderación</b>	<b>Respuestas</b> <b>por factor de</b> <b>ponderación</b>
Excelente	3	1	3
Bueno	4	0.80	3.2
Regular	4	0.60	2.4
Malo	0	0.50	0
Pésimo	0	0	0
Total	11 muestra clientes		8.6

$$\text{Índice Estimado} = 8.6 / 11 = 0.78$$

Por lo cual deberá introducirse mejoras en la comunicación al cliente y medirse cada tres meses para observar si sube o baja el índice inicial 0.78 significando con ello si mejora o no este indicador. Los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los factores claves, visto desde esta perspectiva encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados), eficiencia (actividad) y de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones, al referirse a integridad, se hace mención de no solo ejercer control basado en los resultados (eficacia), sino en las restantes dimensiones de una gestión integral para un estudio de mercado en las microempresas objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, J. (1996) **Excelencia en el servicio.**  
[www.buenastareas.com/temas/albrecht/60](http://www.buenastareas.com/temas/albrecht/60)
- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración.** Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Bernal, D. (2000) **Servicio al cliente en la empresa.**  
[www.gestiopolis.com/recursos/.../ger/erpebiz.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../ger/erpebiz.htm) -
- Berry, L. (1989) **Revista Venezolana de Gerencia.** Documento en Línea- Disponible en [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315...](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315...)
- Boscano, (1998) **Metodología de calidad de servicio para la satisfacción del cliente externo en entidades financieras, caso estudio: Banco Provincial S.A..** Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia presentada en la Universidad de Carabobo.
- Camisón (2009) Enfoque de calidad y proceso de gestión.  
[www.mailxmail.com/...calidad.../calidad-como-satisfacción-expectativas-cliente](http://www.mailxmail.com/...calidad.../calidad-como-satisfacción-expectativas-cliente) -
- Camisón, C.; Cruz, S.; González, T. (2006): Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson / Prentice-Hall.
- Cantún, H. (2001) **Satisfacción del cliente.** Documento en Línea- Disponible en [pdfse.com/cantu-delgado-gutierrez-pulido](http://pdfse.com/cantu-delgado-gutierrez-pulido)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2006)**  
Documento en Línea- Disponible en  
[es.wikipedia.org/.../Comisión\\_Económica\\_para\\_América\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe](http://es.wikipedia.org/.../Comisión_Económica_para_América_Latina_y_el_Caribe) -
- Ceta y Morett (1995), **Diseño de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio que beneficie tanto al cliente interno como al externo en una empresa del sector hotelero.** Tesis de Maestría en Administración de Empresas, presentada en la Universidad de Carabobo.
- Crosby, P. (1984) **La atención y el servicio al cliente.** Documento en

Línea- Disponible en  
articulosinformativos.com/La\_Atencion\_y\_el\_Servicio\_al\_Cliente\_C  
**rosby\_TX-r1058371-Crosby\_TX.html**

Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2002). **Conduciendo la Investigación**. Comala.com, Caracas.

Deming, E. (1987) **La calidad Total**. Documento en Línea- Disponible en [www.tpmonline.com/...on.../DemingSpanish.htm](http://www.tpmonline.com/...on.../DemingSpanish.htm)

Drucker, P. (1990) **El gerente eficaz**. Documento en Línea- Disponible en [freedownloadbooks.net/gerente-eficaz-peter-drucker-doc.html](http://freedownloadbooks.net/gerente-eficaz-peter-drucker-doc.html)

Falcón, Leida (1995) **Evaluación de la calidad de servicio en una empresa procesadora de maíz para el mercado industrial. Tesis de Maestría en Administración de Empresas**, Mención Gerencia presentada en la Universidad de Carabobo.

Fuenmayor, L. y Rosillo, P. (2004) **Servicio al cliente**. Documento en Línea- Disponible en [es.wikipedia.org/.../Servicio\\_de\\_atención\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/.../Servicio_de_atención_al_cliente)

Garvin, F. (2005) **Gestión en la calidad o servicio**. Documento en Línea- Disponible en [b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm](http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm)

Giménez, J. (2000). **El Proceso de Investigación**. Valencia: Editorial El Viaje del Pez.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2000). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc graw Hill México.

Hurtado, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas: SYPAL.

Ivancevich, J. (1997) **Comportamiento Organizacional**. Documento en Línea- Disponible en [www.librospdf.net/comportamiento...ivancevich/1/](http://www.librospdf.net/comportamiento...ivancevich/1/) - España

Lay Q. Alfredo y Pita G. Leonardo (2006) **Estrategias para la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente en la librería Casa del Libro I C.A:** Tesis de Maestría presentada en la Universidad de Carabobo.

- Méndez, C. (2001). **Metodología, Guía para Elaborar Diseños de la Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas**. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Montoya, D. (2006) **El servicio al cliente**. Documento en Línea- Disponible en [www.degerencia.com/tema/atencion\\_al\\_cliente](http://www.degerencia.com/tema/atencion_al_cliente)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) **Microempresas**. [ve.kalipedia.com/.../oit-organizacion-internacional-trabajo.html?...](http://ve.kalipedia.com/.../oit-organizacion-internacional-trabajo.html?...)
- Osuna, C. (2001) **Investigación y mercadeo**. Introducción a la Investigación de Mercado. Editorial Diana
- Sabino, C. (2006) **El proceso de investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Salmerón, S. (2009) **El servicio al cliente**. [www.degerencia.com/tema/atencion\\_al\\_cliente](http://www.degerencia.com/tema/atencion_al_cliente)
- Shao, L. (2006) **Cálculo para el tamaño de la muestra**. Editorial McGraw.Hill. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa, México.
- Ulloa, N. (2002) **Atención al cliente con la calidad de servicio, estrategia fundamental para lograr el éxito en el mercado de consultoría (outsourcing)**. Tesis de Maestría presentada en la Universidad de Carabobo.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002). **Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Autor.
- Vanegas, L. (2009) **Reingeniería y su aplicabilidad en las Pymes**. Documento en Línea- Disponible en [www.articuloz.com](http://www.articuloz.com) › ... › Administración
- Villarán, S. (2006) **Refundación y Perspectivas en microempresas**. Documento en Línea- Disponible en [www.aporrea.org/internacionales/a99422.html](http://www.aporrea.org/internacionales/a99422.html)
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid, Díaz de Santos.

# **ANEXOS**

<b>Cuadro de Operacionalización de las variables</b>							
<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicios metro lunch, snack y algo más que halagos, ubicados en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo.							
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>	
<b>Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente en las microempresas de servicios ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo</b>	<b>Calidad de Servicio</b>	<b>Elementos Tangibles</b>	<b>Instalaciones</b>	Las instalaciones resultan visualmente atractivas?	1	<b>Cliente</b>	
			<b>Pulcritud</b>	Observa usted pulcritud en la apariencia de los empleados?	2		
			<b>Equipamiento</b>	El negocio está equipado con un aspecto moderno?	3		
	<b>Fiabilidad</b>	<b>Interés</b>	<b>Confianza</b>	<b>Interés</b>	Los empleados muestran interés en la resolución de problemas?	4	<b>Cliente</b>
				<b>Confianza</b>	¿Siente usted confianza en el servicio que recibe?	5	
	<b>Capacidad de Respuesta</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Disposición</b>	<b>Comunicación</b>	Los empleados se muestran comunicativos con el cliente?	6	<b>Cliente</b>
				<b>Disposición</b>	Los empleados muestran disposición para ayudarlo?	7	

<b>Cuadro de Operacionalización de las variables</b>						
<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicios metro lunch, snack y algo mas que halagos, ubicados en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo.						
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>
<b>Diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que recibe el cliente en las microempresas de servicios ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo. Carabobo</b>	<b>Calidad de Servicio</b>	<b>Capacidad de Respuesta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Recibe respuestas rapidas ante su requerimiento?</b>	<b>8</b>	<b>Cliente</b>
		<b>Seguridad</b>	<b>Profesionalismo</b>	<b>Considera usted que el empleado posee la destreza requerida?</b>	<b>9</b>	<b>Cliente</b>
			<b>Cortesía</b>	<b>Es tratado con cortesía y respeto?</b>	<b>10</b>	
	<b>Empatia</b>	<b>Accesibilidad</b>	<b>Se le facilita la accesibilidad al producto que requiere?</b>	<b>11</b>	<b>Cliente</b>	
		<b>Comunicación</b>	<b>Siente que es escuchado al momento de solicitar el servicio?</b>	<b>12</b>		

<b>Cuadro de Operacionalización de las variables</b>							
<b>Objetivo General:</b> Proponer un modelo estratégico de gestión de la calidad al cliente en microempresas de servicios metro lunch, snack y algo mas que halagos, ubicados en un centro hospitalario privado en la zona norte de Valencia Edo. Carabobo.							
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTE</b>	
Indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de las microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de valencia.	Nivel de Satisfaccion	Percepciones	Credibilidad	Percibe usted honestidad y veracidad en el servicio que recibe?	13	Cliente	
			Seguridad	Presenta dudas ante el producto recibido?	14		
		Espectativas	Confianza	Acude usted al negocio por la confianza adquirida?	15	Cliente	
			Comprensión	Sus expectativas en relación a ser comprendido por el empleado son satisfechas?	16		
					Siente que el servicio que recibe sus expectativas?	17	

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Xi
1	2	2	2	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	57
2	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	41
4	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	43
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
6	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	55
Sumatoria	19	19	19	30	27	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	17	18	301
Media	3.17	3.2	3.2	5	4.5	2.67	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8	3	50.17
Desv. Est.	1.47	1.5	1.5	0	1.225	1.21	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.5	1.3	6.646
Varianza	2.17	2.2	2.2	0	1.5	1.47	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	2.2	1.6	44.17

Siempre (5)

Casi siempre (4)

A veces (3)

Pocas veces (2)

Nunca (1)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_i^2} \right] = \frac{17}{16} \left[ 1 - \frac{67.6}{2232} \right] = 1.02 [0.97] = 0.61$$

Interpretación: el coeficiente de confiabilidad del instrumento es de 0.61, lo que indica que al aplicar el instrumento varias veces a un mismo grupo en condiciones similares se observaran resultados parecidos en la primera y segunda vez en grado muy alto.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE ESTUDIO POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**



Estimado cliente:

A continuación le presento un cuestionario dirigido a diagnosticar la situación actual que se presenta con respecto a la calidad de servicio que usted recibe en las microempresas de servicio ubicadas en un Centro Hospitalario Privado en la zona norte de Valencia, Edo Carabobo, así como indicar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la atención que recibe por parte de dicha microempresa. Cabe destacar, que su colaboración es importante para la investigación que estoy realizando en la Especialización en Gerencia en Calidad y Productividad de la Universidad de Carabobo.

Asimismo, le reitero que la información aportada por Usted reviste carácter de confidencialidad. En función de ello, se presentan diecinueve (19) preguntas con opciones de respuestas:

Siempre- Casi siempre- Pocas veces-Nunca

Marque con una (X) la respuesta que considere se ajuste a su realidad y por su colaboración, Muchas Gracias...

Atentamente, Lcda. Mercedes Ayala

### MODELO DE ESCALA LIKERT

Ítem	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
1	Las instalaciones le resultan visualmente atractivas.				
2	Observa usted pulcritud en la apariencia de los empleados.				
3	El negocio está equipado con un aspecto moderno.				
4	Los empleados muestran interés en la resolución de problemas.				
5	Siente usted confianza en el servicio que recibe.				
6	Los empleados se muestran comunicativos con el cliente.				
7	Los empleados muestran disposición para ayudarlo.				
8	Recibe respuestas rápidas ante sus requerimientos.				
9	Considera Usted que el empleado posee las destrezas requeridas.				
10	Es tratado con cortesía y respeto.				
11	Se le facilita la accesibilidad al producto que requiere.				
12	Siente que es escuchado al momento de solicitar el servicio.				

13	Percibe usted honestidad y veracidad en el servicio que recibe.				
14	Presenta dudas ante el producto recibido.				
15	Acude usted al negocio por la confianza adquirida.				
16	Sus expectativas en relación a ser comprendido por el empleado son satisfechas.				
17	Siente que el servicio que recibe cubre sus expectativas.				

## INDICE DE SASTIFACIÓN

<b>DIMENSIONES A MEDIR</b>
1.- ELEMENTOS TANGIBLES
2.- FIABILIDAD
3.- CAPACIDAD DE RESPUESTA
4.- SEGURIDAD
5- EMPATIA
6. PERCEPCIÓN
7.- EXPECTATIVA

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
SIEMPRE	1
CASI SIMPRE	0,66
POCAS VECES	0,33
NUNCA	0

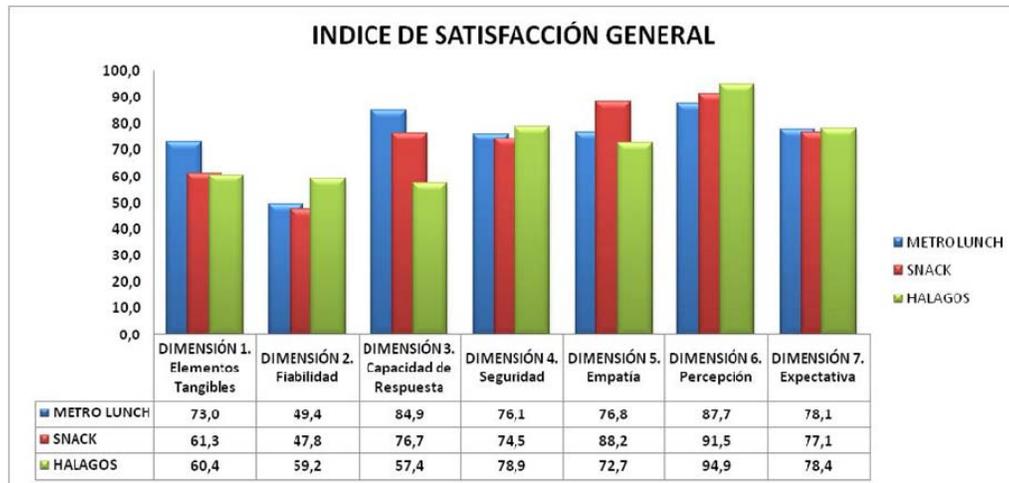
**INDICE DE SATISFACCIÓN:** Es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

### Ejemplo para sacar el índice de satisfacción por cada Empresa

El índice de satisfacción viene determinado por:

<b>Alternativa de respuesta:</b>	<b>SNACK % de Respuestas</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>Subtotal</b>
Siempre	8%	1,00	8%
Casi siempre	37%	0,66	24,42%
Pocas veces	20%	0,33	6,60%
Nunca	17%	0.00	0.00
<b>Índice de satisfacción</b>			<b>39%</b>

ALTERNATIVA	METRO LUNCH	SNACK	HALAGOS
DIMENSIÓN 1. Elementos Tangibles	73,0	61,3	60,4
DIMENSIÓN 2. Fiabilidad	49,4	47,8	59,2
DIMENSIÓN 3. Capacidad de Respuesta	84,9	76,7	57,4
DIMENSIÓN 4. Seguridad	76,1	74,5	78,9
DIMENSIÓN 5. Empatía	76,8	88,2	72,7
DIMENSIÓN 6. Percepción	87,7	91,5	94,9
DIMENSIÓN 7. Expectativa	78,1	77,1	78,4
<b>INDICE DE SASTIFACCIÓN</b>	<b>75,1</b>	<b>73,9</b>	<b>71,7</b>





POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
Programa de Especialización en Gerencia de Calidad y  
Productividad

### *Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado*

La Comisión Coordinadora del Programa de Especialización en Gerencia de Calidad y Productividad, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“MODELO ESTRATEGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AL CLIENTE EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO”**, adscrito a la línea de investigación **“calidad de servicio”** presentado por el ciudadano(a) MERCEDES M, AYALA W; titular de la cédula de identidad N°13.666.962, y elaborado bajo la dirección del (la) Tutor(a): LENNY UZCATEGUI, cédula de identidad N° 8.045.520, Considera que el mismo reúne los requisitos y en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 13 días del mes de Julio de dos mil diez.

Por la Comisión Coordinadora:

**Prof. Carlos Mora**  
**Coordinador Del Programa**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



**ACTA DE DISCUSIÓN DEL TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN**

*En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 al 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:*

**"MODELO ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AL CLIENTE EN MICROEMPRESAS DE SERVICIO"**

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** por el (la) aspirante:

*Ayala W. Mercedes M.*  
 C.I.V- 13.666.962

*Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. Lenny Uzategui cédula de identidad N° 8.045.520.*

*Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta*

**NO APROBADO**

*En Barbúla, a los veintitres días del mes de marzo del año dos mil once.*

*Prof. José Páez (Pte.)*  
 C.I: 1.377.428  
 Fecha: 23-03-11

*Prof. Macri Fernández*  
 C.I. 7884363  
 Fecha: 29-03-11



*Prof. Arturo Navarro*  
 C.I: 3.647.676  
 Fecha: 28.03.11

TE: 9670  
 Elaborado por: Romelá G.  
 Archivo: Acta de discusión de Bjo. de grado 2010.

.....FACES en Constante Innovación

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO/DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

AV. SALVADOR ALLENDE BARBULA, EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO NAGUANAGUA, ESTADO CARABOBO, VALENCIA-VENEZUELA