UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GESTIÓN DE ATENCION AL CLIENTE

CASO ESTUDIO: MIKRO 760 S.A. SUCURSAL MARIARA ESTADO CARABOBO

AUTOR: LEANDRO BORDONES.

VALENCIA, NOVIEMBRE 2012.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GESTIÓN DE ATENCION AL CLIENTE

CASO ESTUDIO: MIKRO 760 S.A. SUCURSAL MARIARA ESTADO CARABOBO

AUTOR: LEANDRO BORDONES
TUTOR: DR. LUÍS LIRA BRITO

VALENCIA, NOVIEMBRE DE 2012.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO PARA LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA GESTIÓN DE ATENCION AL CLIENTE CASO ESTUDIO: MIKRO 760 S.A. SUCURSAL MARIARA ESTADO CARABOBO

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo, proponer estrategias de mejoramiento continuo, mediante la aplicación de la teoría de Deming para el buen desempeño de la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente, en Mikro 760 S.A., sucursal Mariara estado Carabobo. Esta Organización es una empresa de ventas de productos en el ramo alimenticio que presta servicio al público en general En consecuencia, el estudio se basó en un tipo de investigación descriptiva, proyecto factible bajo un diseño de campo, teniendo como población a dieciséis empleados y 850 clientes un total de 866 sujetos, como muestras noventa clientes de la organización y dieciséis empleados, ya que son los que están inmersos en el objeto de estudio; como técnica de recolección de datos se utilizó la observación, entrevistas y como instrumento de recolección se uso el cuestionario, una matriz DOFA. Finalmente, se puede decir que el aporte más valioso, estuvo centrado en diagnosticar las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas del proceso de gestión a la atención al cliente, con lo que se logro elaborar las estrategias para mejorar la atención al cliente.

Palabras claves: Estrategias, mejoramiento continuo, desempeño, atención al cliente.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

PORTADA…… ii
PAGINA DEL TÍTULO…… iii
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR…… iv
RESUMEN…… v
ÍNDICE GENERAL…… vi
INTRODUCCIÓN…… 1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA…….. 4
1.1. Planteamiento del problema…… 4
1.2. Formulación del problema…… 8
1.3. Objetivo General…… 8
1.3.1. Objetivos específicos…….. 8
1.4. Justificación…….. 9
1.5. Limitaciones…….. 10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO…… 12
2.1. Antecedentes de la investigación…… 16
2.2. Bases teóricas…… 16
2.2.1. Manejo de la relación con el cliente…… 16
2.2.1.1. El cliente…… 18
2.2.1.2. El Valor para los clientes…… 18
2.2.1.3. La satisfacción del cliente…… 18
2.2.1.4. Atraer y retener clientes…… 22
2.2.1.5. La lealtad de los clientes…… 22
2.2.2. Servicio…… 23
2.2.3. Características de los servicios…… 24
2.2.4. Definición de servicio y atención al cliente…… 26

2.2.5. Desarrollo de una cultura que fomente el servicio al cliente…….. 27
2.2.5.1. Definir valores compartidos…… 28
2.2.5.2. Dejar que el tiempo realice su labor…… 28
2.2.5.3. Usar capacidades de acción cultural para fomentar el cambio……. 29
2.2.5.4. El papel de la comunicación para reformar el servicio al cliente…… 29
2.2.6. Calidad de servicio…… 30
2.2.6.1. Contribución de la cultura organizacional a la calidad de servicio…… 31
2.2.6.2. Dimensiones de la calidad…… 32
2.2.7. Herramientas para mejorar el servicio…… 34
2.2.8. Estrategia…… 34
2.2.9. Mejoramiento continuo…… 34
2.2.10. Gestión…… 36
2.2.10.1. Definición…… 38
2.2.10.2. Indicadores de gestión…… 38
2.2.10.3. Clasificación de los indicadores de gestión…… 39
2.2.10.4. Proceso de mejora continua: modelo y fases…… 40
2.2.10.4.1. Ciclo de Deming…… 40
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO…… 42
3.1. Tipo de investigación…… 42
3.2. Diseño de la investigación…… 42
3.3. Población y muestra…… 43
3.3.1. Muestra para las encuestas…… 44
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos…… 46
3.4.1. Revisión bibliográfica…… 47
3.4.2. Observación directa…… 47
3.4.3. Entrevistas…… 48
3.4.4. Encuestas…… 48
3.4.5. Matriz DOFA…… 49
3.5. Validez del instrumento…… 49

3.6. Confiabilidad del instrumento…….. 50
3.7. Desarrollo de las fases metodológicas…….. 51
3.8. Técnicas de análisis de información…….. 53
CAPÍTULO IV. ANALISIS DE LOS RESULTADOS…… 54
CAPÍTULO V. LA PROPUESTA…… 90
5.1. Presentación de la propuesta……. 90
5.2. Propósito de la propuesta…… 91
5.3. Factibilidad de la propuesta……. 91
5.4. Propuesta estratégica para el mejoramiento…… 92
CONCLUSIONES……. 97
RECOMENDACIONES…… 100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….. 102
ANEXOS……. 105
Anexo A Guia de entrevista……. 106
Anexo B. Formato de registro de observación……. 107
Anexo C. Cuestionario de Satisfacción al Cliente……... 108
Anexo D. Cuestionario de proceso actual en la empresa…….. 109
Anexo E. Instrumento para determinar la validez de contenido del Cuestionario…….. 112

INTRODUCCIÓN

Los servicios consisten en el conjunto de actividades destinadas a la satisfacción de una necesidad y que, a diferencia de los productos, comprenden una serie de características que hace que la identificación de los problemas y soluciones en las empresas de servicios sea mucho más compleja que en las empresas destinadas únicamente a la producción de un bien.

Tal y como indica Underhill (2000) un servicio deficiente llega a opacar un buen producto, los precios competitivos y una ubicación conveniente para el cliente. Es decir, a pesar de contar con todos estos atributos positivos y que suele afirmarse que la funcionabilidad es lo más importante, la mayoría de las veces las emociones suelen sobresalir y el trato que el cliente reciba constituye uno de los factores que más influye en el regreso del mismo. En el estudio de las empresas de servicios, el proceso de planificación implica analizar los procesos que se encuentran involucrados en las actividades de atención y servicio al cliente.

Por lo general, las actividades involucradas en el inventario, distribución, logística y manejo de personal, no se encuentran de cara al cliente, pero influyen de manera directa en el cumplimiento de las expectativas que posean con el servicio. Este es el caso de los servicios de establecimientos de ventas de alimentos, donde uno de los aspectos claves que más valora el cliente, como en toda empresa de servicios, es el tiempo de espera.

Si bien existe un reloj físico, capaz de detectar con precisión el paso del tiempo, existe también un reloj mental que le indica al cliente si el tiempo

que lleva esperando en un establecimiento es adecuado o no. Este reloj mental no es tan preciso y es muy susceptible al entorno donde se enmarca.

En el proceso de espera, resulta fundamental que el cliente tenga un contacto con un vendedor; contacto que puede aminorar el impacto del paso del tiempo y cambiar la percepción del mismo con respecto al entretenimiento del tiempo de espera. En caso contrario, si no puede encontrar una respuesta rápida, los clientes se dan por vencidos y optan por retirarse e ir a otro establecimiento.

El mercado de los servicios de ventas de alimentos, específicamente para los sectores populares ha experimentado un auge creciente en los últimos años en Venezuela. La cadena de Mikro 760, S,A; constituye uno de los líderes de este mercado, gracias a que ha sabido combinar el ofrecimiento de un servicio especializado de ventas al consumidor-

A pesar de la curva de crecimiento que ha tenido la competencia, en cuanto a la apertura de nuevos establecimientos, se ha visto en la necesidad de mejorar su calidad de servicio, para representar una ventaja competitiva para el cliente y de esta manera, mantener fieles a sus clientes ya existentes, pudiendo incluso atraer a los de la competencia, alcanzando altos niveles de rentabilidad y calidad.

El presente trabajo de investigación posee como objetivo fundamental desarrollar estrategias de mejoramiento continuo basado en la teoría de Deming para el buen desempeño de la calidad de servicio en la gestión de atención al cliente y satisfacer las expectativas de calidad de servicio en una empresa de ventas de alimentos, en cuanto a la mejora de sus procesos. Con el propósito de definir las estrategias de mejora, se llevó a cabo un

estudio de campo, para medir las opiniones y percepciones de los clientes de Mikro, 760, S,A; sucursal Mariara.

La investigación se encuentra organizada en los siguientes capítulos. El Capítulo I El planteamiento del problema, expone la descripción del problema, objetivos, justificación y las limitaciones. El Capítulo II Marco Teórico, presenta los antecedentes y las bases teóricas con respecto a atención al cliente, definición de cliente, la satisfacción del cliente, la lealtad, definición de servicio, características de los servicios, servicio al cliente y calidad de servicio, entre otros conceptos.

El Capítulo III Marco Metodológico, consiste en exponer las consideraciones metodológicas sobre el tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, estudio de variables y procedimiento.

El Capítulo IV consiste en el proceso de análisis de resultados, en términos de las encuestas, entrevistas, observaciones y mediciones realizadas. Conclusiones y recomendaciones. Y finalmente el Capítulo V comprende la presentación de la propuesta para Mikro 760 , S, A; sucursal Mariara.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Uno de los factores que actualmente contribuye a determinar la posición de la empresa a largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer y posiblemente exceder todas sus necesidades y expectativas.

El tema relacionado con el servicio ha tomado día a día, importancia debido al desarrollo de un ambiente económico caracterizado por mercados abiertos, recursos escasos y una clientela la cual es cada vez más consciente del papel protagónico que cumple dentro de la cadena de comercialización.

Actualmente, el interés, primordial de las empresas y organizaciones, está dirigido aumentar su participación en un mercado cada vez reducido, alcanzando los niveles necesarios de productividad, calidad y satisfacción al cliente, para así garantizar un crecimiento rápido y sostenido de la competitividad, lo cual representa un factor prioritario para hacer que las empresas sean cada vez competitivas en el mercado y que sus procesos mejoren continuamente.

Ante el reto de la competitividad, le corresponde a la organización tomar en cuenta la condición al cliente, su satisfacción y conformidad

respecto al producto. Las empresas necesitan tener un contacto directo y continuo con sus consumidores, ya que esto le permite obtener la información necesaria para el progreso de su organización.

En un entorno cada vez competitivo las empresas deben adoptar estrategias para afrontar con éxito los retos que se presentan, una forma de lograr esto es diferenciándose de sus competidores en base a la calidad de servicio ofrecida a sus clientes, Becker (2001), describe que “la calidad de servicio es la capacidad de orientar de forma permanente los procesos y las personas que conforman la organización a las necesidades del cliente” (P.42).

Es por ello que cada vez existe un número de empresas que dan importancia a las mejoras en la calidad de servicio y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes; manejando variables diversas que van desde el producto que se ofrece hasta los procesos y personas que intervienen en la elaboración del mismo.

En el entorno en el que se desenvuelve Mikro 760 S,A, los directivos de la misma han comprendido las ventajas y beneficios que ofrecen los procesos de calidad; entre ellos se perciben la efectividad organizacional, la satisfacción, retención y captación de nuevos clientes, lo cual se vuelve cada día una necesidad imperiosa para todas ellas, es por esta razón, independientemente del producto o servicio que se vende o brinde, que toda empresa se ve afectada en sus resultados por el entorno en el cual se desempeña. Por tal razón observa la necesidad de evaluar los procesos que desarrollan las empresas en relación con la calidad de servicio, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes.

La principal complejidad para lograr un estándar de calidad en los servicios radica en la subjetividad del mismo, lo que ocasiona un mayor reto a la hora de alcanzar esa conformidad. Zeithaml (2002), señala:

> "Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la fábrica de la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta y, de hecho forman parte del proceso de producción del servicio, sin embargo como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elementos tangibles que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Ante estos factores los profesionales del mercadeo de servicio concluyeron que se pueden emplear variables adicionales para comunicarse con sus clientes y satisfacerlo" (P.24).

Mikro 760, S.A constituye un servicio de mercado de alimentos, con más de ocho años de experiencia en el mercado venezolano, orientado a vender productos de calidad, bajo un modelo de autoservicio, dentro de un formato cómodo y con la mejor relación precio valor. Bajo el modelo de negocios de franquicia, en la ciudad de Mariara, estado Carabobo; se encuentra una de estas sucursales, de manera de satisfacer la conveniencia del cliente dentro de esta compleja ciudad, en donde se pueden identificar diferentes competidores que luchan por obtener y mantener el liderazgo en el mercado de las cadenas de supermercados y servicios especializados de ventas de productos a bajos precios. .

En este contexto de alta competitividad, la calidad de servicio ofrecida en cuanto a la atención al cliente y el establecimiento de una relación cercana a fin de preservar su lealtad, constituye una de las vías a través de las cuales se obtiene una ventaja competitiva (Porter, 2000).

Específicamente cada una de las sucursales de Mikro 760 S,A, opera de manera independiente, aunque siempre se encuentra interconectada, de manera de responder unitaria, como una misma marca, ante todos sus clientes. En este sentido, uno de los aspectos que suele manejarse de forma autónoma se encuentra conformado por la gestión de su personal, siendo responsabilidad de cada sucursal la estructura de cada uno de los procesos que involucran la atención al cliente.

En el caso de Mikro 760, S.A., Mariara, se ha detectado la necesidad de mejorar el servicio de atención al cliente, ya que se han presentado quejas y reclamos por demoras en ser atendido los clientes y el personal no le da importancia bien sea por no poseer el conocimiento, por la dinámica de trabajo, por distribuciones de cargas de trabajo no equitativa y por la falta de capacitación en el área de calidad de servicio y atención al cliente.

Toda esta situación planteada refleja los siguientes resultados: el personal que labora en Mikro 760, S.A., Mariara, no generan valor a la calidad, no se identifica con un patrón de conducta uniforme para la atención al cliente, lo que a su vez impacta la percepción de calidad que reciben los usuarios de los servicios, eje principal del negocio.

Además, es importante indicar que el tema de la atención al cliente constituye un aspecto fundamental, en virtud del cual se puede decidir si un cliente volverá o no al mismo establecimiento. De ahí la relevancia de gestionar adecuadamente las actividades que implican los procesos de atención, en cuanto a “tiempo de respuesta”, principal indicador a través del cual se puede evaluar la calidad de la atención llevada a cabo. En la medida en que la atención es de alta calidad, se puede garantizar que el cliente se encuentre satisfecho y quiera regresar.

Cabe destacar que si Mikro 760, S.A., Mariara continua con esas dificultades, antes mencionadas, no podrá prestar un servicio de calidad que se requiere para lograr la satisfacción al cliente, en virtud de ser esta una empresa que presta servicios, determinada por un mercado cautivo de cliente. Visto bajo este contexto, esta investigación busca diagnosticar la situación actual de la organización y sugerir estrategias que optimicen la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente.

1.2. Formulación del Problema

La situación antes descrita permite plantear la siguiente interrogante:

¿Qué estrategias serian necesarias para mejorar la calidad de servicio en la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S.A., Sucursal, Mariara estado Carabobo?.

1.3. Objetivo General

Proponer estrategias de mejoramiento continuo mediante la aplicación de la teoría de Deming, para el buen desempeño de la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente, en Mikro 760 S.A., sucursal, Mariara, estado Carabobo.

1.3.1. Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S.A., sucursal Mariara, estado Carabobo.

2.- Describir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta el proceso de gestión a la atención al cliente, mediante una matriz DOFA, para facilitar la determinación de las estrategias de mejoramiento continuo en Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo.

3.-Diseñar las estrategias de mejora continua en la gestión de atención al cliente con la teoría de Deming en la calidad de servicio en Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo.

1.4. Justificación

Un servicio de calidad y atención al cliente eficiente y eficaz constituye una estrategia de negocios fundamental para generar resultados deseados, que se puede reflejar en la captación de nuevos clientes, mayor cantidad de negocios con los clientes actuales y una menor posibilidad de perder clientes en manos de la competencia. Además, en un ambiente altamente competitivo, como el que caracteriza a los mercados actuales, se requiere de planes que mejoren continuamente los procesos que se encuentren involucrados en la atención y servicio al cliente.

En esta investigación se dan a conocer una series de informaciones sobre la situación actual de la empresa y su entorno, donde se comprende de forma más objetiva sus procesos en el servicio, sus logros esperados y la capacidad de mejorar de manera continua en aspectos relacionado con la calidad, impactando en el aspecto social y económico.

Con las estrategias de mejoramiento continuo de servicio, la empresa en estudio podrá visualizar su desempeño en relación con estándares confiables previamente determinados, así como la realización de los ajustes

pertinentes, de lo cual se deriva una mejor calidad y el aumento de su nivel de excelencia; como también se podrá establecer las variables y factores causales de deficiencias que de alguna u otra manera están asociados con las alteraciones a la hora de prestar el servicio ofrecido. De esta forma se podrá obtener mayores ventajas frente a competidores, ya que en el mercado de este sector está aumentando la competencia y el objetivo de la empresa es continuar liderizando el servicio de ventas de alimentos con su mejor atención al cliente.

También se pretende generar aporte a la relación empresa-cliente, ya que va dirigido desde el punto de prestar calidad de servicio al cliente, donde el mismo puede ser parte de la gestión del proceso operativo en el tiempo de entrega del producto de manera indirecta, a través de sus sugerencias, quejas y otros, para obtener una mejor calidad en sus productos, lo cual permitirá lograr la satisfacción del mismo y el crecimiento continuo de la empresa. Para la empresa, el desarrollo de estrategias de calidad de servicio, es el punto más importante, ya que tomara en cuenta la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, y el desarrollo de estrategias de calidad, haciendo que con su implantación sea más competitiva en el mercado con respecto a los competidores potenciales.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones o restricciones que se pudieran encontrar durante el desarrollo del siguiente proyecto se destacan a continuación:

1.- Disposición delimitada del tiempo necesario para la adquisición y recolección de los datos suficientes, y que son de relevancia para su análisis e interpretación.

2.- Carencia en la información suministrada por la organización, así como de restricciones de otros datos de relevancia.

3.- Tiempo de ejecución del proyecto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En la actualidad existen diversidad de trabajos e investigaciones realizadas en el área de calidad y productividad de servicio. Esta investigación hará referencia a estudios anteriores, para integrar los mejores elementos como forma de apoyo que servirán para el desarrollo de la presente investigación.

Busto K. (2010). Plan Integral de Mejoras orientadas a la satisfacción de los clientes de entidades financieras. El objetivo de este trabajo de investigación es desarrollar un plan integral de mejoras orientadas a la satisfacción de los clientes en las entidades financieras, el cual permite optimizar todos los procesos internos de dichas entidades relacionados con los clientes, logrando con ello mejoras notables en la ejecución de los mismos enmarcadas en la satisfacción plena de los mismos en cuanto a los servicios de la institución.

El basamento en el que se fundamenta el plan integral de mejoras, radica en la optimización de los procesos relacionados con el cliente a través de las 7P´s, del mercadeo de servicio, para lograr mejorar integralmente la gestión de la institución mediante el estudio de los procesos relacionados por la misma, personal de la empresa, soporte físico, procesos internos, satisfacción del cliente, tiempo de repuesta entre otros, los cuales permitieron diagnosticar una situación global sobre la empresa y tomar las decisiones más convenientes para su solución.

Este trabajo de investigación contribuyó a definir las condiciones de funcionamiento y características actuales de la empresa en estudio, permitiendo establecer fortalezas y debilidades en cuanto a los procesos que en ella se realizan, determinando la efectividad y la percepción de los clientes con respecto a las mismas.

Coronado E, Gema M y Díaz V, Eugenia D, Mayo (2007). Modelo Estratégico de Calidad de Servicio para Pymes de bebidas gaseosas. Este trabajo de investigación tiene como objetivo general desarrollar un modelo estratégico de calidad de servicio para pymes de bebidas gaseosas, sustentando en la mezcla ampliada de mercadeo de servicio con el fin de detectar oportunidades de mejoras que sirvan de apoyo a la optimización de la calidad de servicio ofrecida a los clientes y lograr la ampliación de su mercado.

La investigación conjuga varias conceptualizaciones en una sola, como lo son la planificación estratégica, indicadores de gestión, todo ello unificado en el modelo propuesto, también se introduce técnicas y herramientas de mercadeo, que aparte de contemplar las 4 P´s tradicionales, se incluyen otros elementos como lo son: personas, procesos y evidencias físicas para poder abarcar una serie de actividades que pueden influir en la calidad de servicio. La investigación se relaciona con el presente trabajo debido a que la empresa caso estudio tiene la misma intención dirigida al cliente, para ello trazar estrategias de mejoras continuas, logren captar las expectativas de los clientes para así poder satisfacerlas.

Villalonga G; Martha C y Ho Ch; Yen N. (2007). Modelo de Mejoramiento Continuo para la Calidad de Servicio en oficinas de Banca Comercial. El objetivo general de este trabajo es desarrollar un modelo de mejoramiento

continuo para las oficinas comerciales del banco BBVA Banco Provincial que ofrezcan servicio directo a los clientes, centrado en el empleado como máximo valor, a través de la aplicación de herramientas de calidad; con el objeto de que se establezca una cultura de calidad que conlleve al mejoramiento del servicio; relacionándose esto con la presente investigación puesto que básicamente se ocupa de mejorar el servicio de la organización caso estudio para lograr con ello asegurar la cartera de clientes y aumentarla en la medida de lo posible, todo esto mediante la aplicación de herramientas de calidad, logrando con ello la satisfacción de sus usuarios y el crecimiento de la empresa.

Campos G; Crisálida. (2006). Plan de Estrategias de Valor para el Mejoramiento de la Calidad de Bebidas Gaseosas. Tuvo como finalidad desarrollar un plan de estrategias de valor, para la mejora de la calidad de servicio por medio de la satisfacción efectiva de las necesidades y percepciones del cliente en entidades bancarias, basado en que las necesidades financieras en Venezuela han tenido que experimentar una profunda tendencia recesiva y un deterioro en el plan económico en general, sin embargo la banca ha logrado obtener resultados que se pueden considerar positivos por el esfuerzo gerencial en el área de negocio, cumplimiento de leyes y haciendo énfasis en la calidad de servicio; puesto que entidades tendrías a pasar por alto a los atributos que desean ver los clientes en una institución financiera, generando insatisfacción en los mismos y poca identificación con la institución.

Con el aporte de esta investigación, se pudo detectar algunas fallas en el funcionamiento de Mikro 760, S.A., de allí se derivaron algunas otras, así posibles planes de soluciones de gestión y oportunidades de mejora factibles

a la problemática presentada en la empresa con el fin de prestar un servicio de calidad, con el que se sienta identificado y satisfecho el cliente.

Ernesto R; Sofia A; Quintero T (2005). Modelo Gerencial estratégico con base en los lineamientos de la filosofía CRM (Customer Relationship Management ó Administración de las Relaciones con los Clientes) para clínicas privadas. El objetivo general de esta investigación se basó en desarrollar un modelo gerencial estratégico a través de la aplicación de los lineamientos de la filosofía CRM, con el fin de que figure como herramienta que apoye la creación de relaciones sólidas y sostenibles con el cliente, impulsando el crecimiento continuo de la organización.

El modelo desarrollado apunta trabajar en tres áreas de acción, las cuales son componentes esenciales para el logro de resultados de la organización. Dentro de cada componente se desarrollaron elementos o aplicaciones que propician la fidelidad de los clientes y el mejoramiento de la organización, éstos son: gestión gerencial define los lineamientos básicos para los cuales la administración y la gerencia de la organización debe funcionar, gestión de los procesos establece la estructura de los procesos y operaciones orientadas a facilitar la calidad de servicio y fidelidad del cliente y gestión de relaciones con los clientes procura las estrategias e implicación de acciones para establecer una estructura de relación con los clientes.

Este trabajo contribuyó con la información requerida para proponer modelos estratégicos que ayuden a mejorar la calidad de servicio de Mikro 760 S.A., para satisfacer las necesidades del consumidor y del personal de la organización para lograr una ventaja competitiva.

2.2. Bases Teóricas

A continuación se presentan los conceptos y teorías relacionadas con la investigación con el objeto de dar soporte a la misma, para lo cuál se tomaron como base principales los conceptos sobre: calidad de servicio, mejoramiento continuo; teoría de Deming sobre la base de los cuales se construirá el modelo de mejoramiento continuo y conceptos de medición e indicadores de gestión que servirán de guía para la medición de las variables en estudio.

2.2.1. Manejo de la relación con el cliente

2.2.1.1. El cliente

El cliente es fundamental en el funcionamiento de una empresa y representan aquella porción de la población que por sus cualidades o característica(s) en común, son vitales para la empresa ya que la misma debe satisfacerlos para asegurar e incrementar su participación futura en el mercado. “Los clientes incluyen a todas aquellas personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que su organización prospere” (Whiteley, 1992).

Esta porción de la población llamada clientela clave, puede tratarse de un grupo complejo, de múltiples estratos, gustos y opiniones, sobre los cuales es necesario conocer las necesidades de cada uno de ellos y de esta forma satisfacerlos, garantizando la prosperidad de la compañía.

Según Richard Whiteley (1992), la mayoría de las personas que actúan en los negocios sirven a tres clases de clientes: los clientes finales, clientes intermediarios y clientes internos.

Los clientes finales son las personas que usarán su producto o servicio en la vida cotidiana. Es decir son los últimos en la línea de consumo. Los clientes intermediarios son aquellas que logran que los productos o servicios estén disponibles para el consumidor final. Por lo general son distribuidores o intermediarios entre la empresa y el cliente final. Por último, pero no menos importante, están los clientes internos quienes se definen como las personas que continúan realizando algún trabajo luego que otro lo haya terminado, es decir, realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio; por lo tanto es necesario preparar las instrucciones con la claridad suficiente para satisfacer a los subordinados y a su vez estos puedan ejecutar correctamente las instrucciones.

En ciertos casos los clientes intermediarios valen tanto como los definitivos, por tanto no debe permitirse que los clientes internos así como los intermediarios distraigan la atención y servicio al cliente final, ya que es este último quien marca la pauta dentro de la empresa.

La elección de los clientes apropiados, es con frecuencia el primer desafío importante que una empresa debe asumir para promover su propia ransformación hacia un servicio de calidad. El cliente esencial para el futuro de la compañía es aquel que posea necesidades que la compañía pueda satisfacer, mejor que ningún otro, a través de la creación de cualidades que le permitan a la compañía obtener una porción rentable del mercado.

Juran (1997) define al cliente como: “las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos” (p. 34). Adicionalmente, clasifica a los clientes basándose en su importancia para la organización y los clasifica como: poco vitales y muchos triviales. Los clientes pocos vitales son aquellos clientes que tienen una gran importancia para el negocio y en

cantidad representan una pequeña proporción pero cualitativamente representan los clientes más importantes del negocio.

Mientras que, los muchos triviales o útiles son aquellos clientes que tienen relativa importancia para el negocio y en cantidad representan un número elevado (Juran, 1997).

2.2.1.2. El valor para los clientes

Los clientes buscan valor, más allá de obtener un producto para satisfacer una necesidad concreta, pretenden encontrar un valor adicional. En este sentido, se forman expectativas de valor en torno a las marcas y los beneficios que se pueden derivar de su adquisición. Es decir, más allá de los atributos específicos por los cuales los clientes pueden comprar un bien determinado, existen beneficios y atributos intangibles que los clientes buscan a la hora de tomar la decisión con respecto a la marca de su preferencia.

Beneficios como el estatus, la libertad, experimentar emociones, así como la relación que el cliente establece con la marca, constituyen elementos intangibles que agregan valor al producto. La decisión final parece descansar en la empresa que mayor valor le ofrezca al cliente. De forma que, a mayor relación costo- beneficio, mayor valor percibido tendrá el cliente.

2.2.1.3. La satisfacción del cliente

El propósito del sistema económico es la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003) una necesidad constituye un estado de carencia percibida

por el individuo que debe restituirse para retomar el equilibrio del sistema. El deseo implica la representación psicológica de la necesidad, en donde desempeña un papel importante la historia del individuo, experiencias previas y características de personalidad.

De esta manera, la demanda se define como “deseos que se tienen de un determinado producto, pero que están respaldados por una capacidad de pago” (Kotler, 2001, p. 10). La demanda es sensible a la limitación de recursos que posea una persona, siendo necesario, a la hora de estimar la demanda de un producto o servicio determinado, considerar no sólo los deseos y necesidades de la población, sino los recursos que se disponen para poder satisfacerla.

En este contexto, la satisfacción del cliente corresponde con “el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir de los mismos” (Kotler, 2001, p. 40). De acuerdo a esto, la satisfacción del cliente constituye el resultado de un proceso de comparación, entre una condición previa y posterior a la obtención del producto. En la medida en que se cumplan las expectativas del cliente, mayor satisfacción obtendrán, mientras que, en la medida en que se posean mayores diferencias o discrepancias entre las ideas iniciales de la persona con respecto al servicio y los beneficios obtenidos, mayor grado de insatisfacción se tendrá.

La formación de las expectativas de los clientes, dependen de diversos factores, entre los que se encuentran las experiencias previas, los comentarios que han escuchado por parte de familiares y amigos, información obtenida con respecto a la empresa y la competencia, la publicidad, entre otros.

Satisfacer a un cliente con una compra va a depender del rendimiento del producto y la relación con las expectativas del comprador. Si el comportamiento del producto no cumple con sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si el comportamiento está a la altura de la expectativa, estará satisfecho. Si el comportamiento del producto supera las expectativas, el cliente estará muy satisfecho (Kotler, 2001, p. 661- 662).

De esta manera, es importante destacar las expectativas que suele despertar una empresa con respecto a su servicio ofrecido, debido a que estimulando grandes expectativas se corre el riesgo de que el cliente presente altos niveles de satisfacción. Así mismo, una empresa con adecuados estándares de calidad en sus productos y servicios, que no sepa estimular o crear expectativas en sus clientes, puede correr el riesgo de crear expectativas inferiores a lo que puede ofrecer la empresa.

Tal y como indica Gerson (1994) “un cliente está satisfecho cuando un servicio o producto alcanza o excede sus expectativas” (p. 7). Es decir, en la medida en que el producto o servicio sea capaz de superar las creencias o ideas que se posee previamente con respecto a la empresa, mayor satisfacción del cliente se tendrá. La meta de cualquier organización debería ser producir clientes leales y satisfechos y que permanezcan con ellos en el tiempo. Curry y Curry (2002) señalan que:

> (…) los clientes felices y satisfechos se comportan de una manera positiva. Le comprarán mucho más y le darán una buena cuota de su negocio. La satisfacción del cliente se deriva de la calidad y la confianza de los productos y servicios, pero hay que cumplir con las promesas explicitas e implícitas” (p. 47).

De acuerdo a esto, es importante el conocimiento que una empresa pueda llegar a tener con respecto a sus clientes, sobre las expectativas o

necesidades no satisfechas que éstos posean sobre la empresa y sus productos. De esta forma podrán generarse diversos cambios en el diseño de los productos y servicios ofrecidos en concordancia con las expectativas de los clientes.

2.2.1.4. Atraer y retener clientes

Para aumentar las ventas y beneficios, las empresas deben idear planes estratégicos para atraer nuevos clientes. El primer paso consiste en crear interés con respecto a la empresa a través de la publicidad en medios de comunicación masiva, así como mediante las distintas estrategias de mercado como corresponde con el mercadeo directo (*email*, telemarketing, entre otros).

Una vez que se ha creado una base de datos, el siguiente paso consiste en identificar los genuinos clientes potenciales (Kotler, 2001). De esta manera, los clientes potenciales que cumplan con el perfil de la empresa podrán ser contactados para conocer mejor sus necesidades y diseñar una campaña dirigida específicamente hacia éstos.

De acuerdo con Kolter (2001) la atención de las empresas se ha concentrado en diseñar programas para atraer clientes, creando nuevas transacciones, en vez de retener a los clientes ya existentes, reforzando las relaciones establecidas con éstos.

Para retener clientes se requiere fijar la atención no sólo en las actividades de preventa y venta, sino también en la etapa de postventa. La clave para retener clientes reside en la satisfacción del cliente. Según Kotler (2001) un cliente muy satisfecho:

- Se mantiene leal más tiempo.

- Compra cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.

- Habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos.

- Presta menos atención a las marcas y publicidad de la competencia y es menor sensible al precio.

- Ofrece ideas de producto o servicio a la empresa.

- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias.

Retener clientes constituye una importante inversión a largo plazo, puesto que ganar nuevos clientes puede llegar a costarle a la organización hasta 5 veces más que retener un cliente. Además, se requieren esfuerzos significativos para convencer a un cliente que cambie de proveedor, pudiéndose afirmar que un cliente satisfecho constituye por consiguiente un cliente leal, representando una inversión segura.

2.2.1.5. La lealtad de los clientes

La lealtad refiere “el nivel de compromiso que establecen los consumidores con determinadas marcas de productos o servicios” (Zeithaml y Bitner, 2002). La formación de la lealtad del cliente depende de varios factores, entre los que se encuentran el grado de satisfacción obtenido en el pasado con el producto o Por su parte, Reynolds (2002) indica que los

beneficios para una empresa que mantenga y aplique programas de lealtad son:

- Reducción de los costos por transacción.
- Reducción de los costos de ventas y mercadeo
- Incremento en las ventas
- Menor competencia por precio

Ganarse la lealtad de los clientes no es sencillo, y satisfacer sus necesidades no es suficiente para ganarse su lealtad, hace falta brindar una ventaja competitiva o valor agregado al cliente, para que no sólo elija a la marca, sino para que permanezca con ella.

2.2.2. Servicio

El concepto de servicio posee amplias definiciones, todas enfocadas principalmente en la satisfacción de las necesidades del cliente. A continuación se define este concepto según tres autores. Los mismos no están ordenados según algún criterio en específico.

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1998, p. 12). En este sentido, el servicio trata de un conjunto de prestaciones, que pueden ser actividades u operaciones que se llevan a cabo al momento que el cliente lo solicita.

Albrecht (1992) expresa que el servicio es el “trabajo realizado por una persona en beneficio de otra” (p.116). Es decir, la prestación de un servicio implica llevar a cabo una actividad por parte de una persona, dirigida hacia otra que la requiere. De acuerdo a esto, los servicios son intangibles, puesto

que no se pueden palpar directamente. Ambas definiciones coinciden con la definición aportada por Berry, Bennet y Brown (1989) quienes afirman que “por definición, servicio es en primer lugar un proceso” (p. 25).

A pesar que las mismas no están definidas de igual forma, poseen elementos en común que destacan la importancia de ofrecer un buen servicio a los clientes y engloban la importancia de la satisfacción de las exigencias de la clientela haciendo énfasis en que el servicio es un proceso y un conjunto actividades que unidas logran satisfacer los deseos de sus consumidores.

Es importante aclarar que en el área de los servicios la palabra calidad no necesariamente significa lujo, ya que para suministrar lo que los clientes desean no es indispensable contar con equipos lujosos de alto costo. Por el contrario, se requiere ofrecer atención personalizada al cliente y tener la capacidad de reconocer sus exigencias haciendo los mayores esfuerzos por satisfacerlos. Así pues, un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado de la población que para efectos de esta investigación se refiere al público de Mikro 760 S,A; sucursal Mariara.

2.2.3. Características de los Servicios

Las características de los servicios son definidas a partir de seis aspectos básicos que los diferencian de los productos y que Cobra y Zwarg (1991) nombra y explica de la siguiente manera:

Los servicios son más intangibles que tangibles: el servicio es el resultado de un esfuerzo y de una acción. Cuando el servicio es ofrecido no

existe método de hacerlo tangible ya que los mismos son consumidos más no almacenable ni poseídos. Sin embargo, un producto es un objeto palpable.

Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos: este aspecto se refiere a la necesidad de distribuir correctamente los servicios con el fin de que puedan producirse y consumirse al mismo tiempo.

Los servicios son menos estandarizados y uniformes: se explica con el hecho de que los servicios están basados en personas o equipos cuyo componente prevalecedor es el humano, por esta razón resulta difícil que el servicio pueda ser producido de manera uniforme y estandarizada.

Los servicios no pueden ser almacenados: en este aspecto se explica otra característica de los servicios los cuales de ninguna manera pueden ser almacenados para ser consumidos en un futuro; esto guarda relación con la característica relacionada a que no son tangibles. A diferencia de los productos que si pueden ser acumulados para una posterior venta y consumo a futuro.

En general no pueden ser protegidos por patentes: los servicios pueden ser copiados por terceros y difícilmente pueden ser protegidos por patentes. Por esta razón es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca y diferenciador de otras.

Es difícil establecer su precio: Como el servicio se apoya en el trabajo humano los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce. El servicio puede estar anexado a

productos tangibles pero los productos son casi siempre combinaciones de lo tangible y de lo intangible.

Un producto puede ser ampliado por la introducción de un servicio no esperado, cosa que le daría un valor agregado al mismo y otra percepción por parte de los clientes, por tanto debe incluir facilidades y satisfacciones del bien adquirido tanto en el servicio de pre-venta como en el de post-venta.

2.2.4. Definición de servicio y atención al cliente

El servicio y/o atención al cliente es una medida de qué tan efectivo es la cadena de distribución en alcanzar las expectativas del mercado, en relación a la calidad del producto, servicios de apoyo al cliente, precio y disponibilidad.

Báez, (2005), menciona que algunos elementos que caracterizan el servicio al cliente son la confiabilidad, la capacidad de respuesta, personal competente, la cortesía, la credibilidad, la seguridad, la comunicación y el entendimiento del cliente. Según (Albrecht, 1992, p. 116) “Servicio al cliente es la relación existente entre vendedor y comprador cuyo objeto es que el comprador permanezca contento con el vendedor después de haber efectuado la compra”.

Esta relación surge con fines económicos vitales, ya que representa para la compañía la posibilidad de que el cliente continúe adquiriendo allí el servicio deseado. De esta manera, el servicio es parte fundamental del mercadeo, ya que dos empresas pertenecientes al mismo ramo de la industria pueden diferenciarse a través del servicio al cliente.

El servicio prestado al cliente favorece una venta futura, con éste se abre una corriente para próximos negocios. Es decir, el cliente al quedar satisfecho continuará haciendo uso del servicio y además suministrara información del buen servicio a sus allegados. La recomendación específica de un determinado servicio es fundamental para el incremento de los clientes existentes (Albrecht 1992).

El servicio al cliente se puede configurar en cualquiera de las fases: preventa, venta o postventa, lo cual trae como consecuencia un valor agregado al producto. Al momento de realizar una compra, el cliente analiza el valor añadido que recibe. Este puede ser de distintos tipos: el estatus que el producto refuerza, la ayuda para resolver los problemas, el apoyo financiero, facilidades de pago, apoyo postventa (formación, reparaciones, garantías, disponibilidad de piezas de repuesto, continuidad de la gama, técnicas actualizadas, etc.), rapidez y flexibilidad (rapidez a la hora de entregas, posibilidad de modificar la demanda en curso, etc.) (Albrecht, 1992).

2.2.5. Desarrollo de una cultura que fomente el servicio al cliente

Para desarrollar una cultura organizacional que fomente el servicio al cliente, es necesario atender a un conjunto de factores entre los que se encuentran fundamentalmente, según Horovitz y Jurgens (1998), la definición de valores compartidos por los diferentes empleados de la empresa. Así mismo, para introducir un cambio en la cultura de la organización que fomente el servicio al cliente, no sólo deben definirse los valores, sino dejar que el tiempo realice su labor, usar las capacidades de acción cultural para fomentar el cambio y utilizar la comunicación para reforzar el servicio al cliente. Cada uno de estos aspectos se expone brevemente a continuación.

2.2.5.1. Definir valores compartidos

Se entiende por valor todo aquél ideal que orienta el comportamiento. Para tener una cultura organizacional orientada al servicio al cliente, se requiere de familiarizar a todo el equipo de trabajo con los valores que distinguen a la empresa. En una primera etapa, se trabaja con la tradición oral, transmitiendo de esta manera los valores de la empresa entre los trabajadores. Cuando ésta posee un tamaño considerable, se pasa de la tradición oral a la escrita, de manera que los valores permanezcan en el tiempo. Además, se puede poseer una orientación vertical, de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, así como también horizontal, en el que los valores se transmiten entre ellos.

El medio a través del cual los valores se comparten y difunden a la empresa es a través de la comunicación interna. En la medida en que una empresa cuente con mayor comunicación, mayor dinamismo poseerá su cultura organizacional.

2.2.5.2. Dejar que el tiempo realice su labor

Dejar que el tiempo realice su labor quiere decir que para instalar una cultura organizacional orientada al cliente, hace falta tiempo y un proceso de mejora continua, más que implementar cambios bruscos. Los empleados deben participar en este proceso, de manera de poder obtener resultados en el comportamiento de los mismos. Horovitz y Jurgens (1998) indican que un proceso de cambio de la cultura de una empresa orientada al cliente, implica alrededor de 3 a 5 años, de manera que se requiere una mirada a largo plazo.

2.2.5.3. Usar capacidades de acción cultural para fomentar el cambio

Las capacidades de acción fundamentales para transmitir el cambio organizacional orientado al servicio al cliente, se conforman por figuras ejemplares y por la comunicación. Brindar el ejemplo a través de figuras emprendedoras de la empresa que han hecho frente a las dificultades del entorno y han obtenido el éxito organizacional, comúnmente sirve como un impulso para motivar a la gente al logro de sus metas, en concordancia con las metas organizacionales (Horovitz y Jurgens, 1998).

Como fue mencionado anteriormente, la comunicación interna fomenta de manera significativa la implantación de un cambio organizacional, debido a que permite a los empleados expresar su punto de vista con respecto al cambio.

2.2.5.4. El papel de la comunicación para reforzar el servicio al cliente

La comunicación es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, en donde existe un emisor, receptor, mensaje y canal a través del cual la información es transmitida. En el proceso de comunicación existe la posibilidad de retroalimentación, debido a que el emisor puede constituirse posteriormente como receptor y viceversa. En la organización la comunicación puede ser formal o informal, verbal o no verbal (Horovitz y Jurgens, 1998). Curry y Curry (2002) señalan que:

> (…) la comunicación con los clientes debe estar bien planificada, se deben realizar a tiempo y de forma muy cuidadosa en su ejecución. Los métodos, medios o mensajes más apropiados se aplican a cada cliente o segmento de cliente. Las comunicaciones son interactivas, acentuando más los beneficios del cliente que las características del producto (p. 48).

La comunicación con el cliente constituye un aspecto esencial, debido a que permite conocer en qué medida las necesidades y expectativas del cliente han sido satisfechas.

2.2.6. Calidad de Servicio

Según Horovitz (1998), el servicio es un conjunto de satisfacciones que el cliente espera obtener. La calidad de servicio “es la capacidad de satisfacer las expectativas del usuario o consumidor; y que esta relacionada con el comportamiento y actitud del personal de la organización que presta el servicio, abarcando todo el personal involucrado en el funcionamiento de la empresa” (p.6).

Por otra parte, Horovitz (1998) expone que la satisfacción otorgada a los clientes asegura su fidelidad y continuidad del negocio, pues son ellos quienes mantienen a la empresa en un estado activo. Sin embargo, si esta no alcanza los niveles esperados por el cliente entonces el empresario tendrá que dedicar parte de sus esfuerzos en buscar otros nuevos, mientras que el cliente destinará sus esfuerzos, tiempo y dinero en otras empresas que le satisfagan.

Por tanto, se puede concluir que es importante tomar en cuenta las opiniones y percepciones del cliente para con su empresa para así mantener y/o mejorar los aspectos que conlleven al ofrecimiento de un mejor servicio.

2.2.6.1. Contribución de la cultura organizacional a la calidad de servicio

Según Horovitz y Jurgens (1998) “se produce un buen servicio cuando se tienen empleados que están comprometidos con la calidad de su propio trabajo y están dispuestos a hacer lo que sea para entregar ese mismo nivel de calidad a los clientes” (p. 2).

Para la calidad del servicio, Horovitz y Jurgens (1998) las relaciones de trabajo representan un factor fundamental, en términos de las relaciones entre los mismos empleados y de éstos con los clientes, para contribuir a la calidad de servicio ofrecido. En este sentido, la manera en que un empleado se relacione con un cliente, influye en su nivel de satisfacción posterior. En la calidad de servicio es determinante no sólo el compromiso de hacer algo, sino también la forma en que se hace.

La motivación constituye un aspecto relevante a la hora de atender a la satisfacción del empleado. Generalmente, tal y como indica Robbins (1999) un empleado satisfecho es un empleado motivado y más productivo, que al mismo tiempo genera satisfacción en los clientes. Los empleados motivados están además más dispuestos a responder a los clientes y harán mayores esfuerzos para asegurarse de que se vayan satisfechos de verdad. Incluso en caso de presentarse algún contratiempo, “generalmente, el empleado motivado responde con tal diligencia que los clientes se sienten agradecidos, incluso como si debiesen algo a la empresa, a pesar de que ésta sea el origen del problema (Horovitz y Jurgens, 1998, p. 10-12).

2.2.6.2. Dimensiones de la Calidad

Druker (1990), Indica: "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" (p. 41). Por consiguiente, se pude decir que el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas.

2.2.7. Herramientas para mejorar el servicio

Empowerment:

Wellington (1997) señala que:

> El Empowerment le permite al personal actuar independientemente dentro de objetivos planteados por las organizaciones, para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su o superior. De esta manera se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurrido. Cuando surgen problemas el personal al que se le ha asignado resolverlo lo hace sin demora y, en caso necesario, puede tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse" (p. 108).

Por lo que se puede resaltar, que Empowerment significa delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente. Además es precioso aclarar que además de delegar poder y autoridad a los subordinados, también busca inducirles el sentimiento de propiedad e identidad; es decir, que sientan que son dueños de su propio trabajo y por ende mejoren la atención que le brindan a los clientes.

Kaizen

Wellington (1997), Redacta que el Kaizen se traduce como:

> "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno)". En este sentido, se puede deducir que el Kaizen se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades. (p.65)

Lefcovich, (1998), define el Kaizen como:

> El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin significativa de nueva tecnología. Por consiguiente, es importante señalar, que en el presente no se puede ignorar el alcance, las repercusiones de estar plenamente identificados con la responsabilidad de manejar un mejoramiento continuo, contar con un buen Kaizen, lo que significa "mejora continua que involucra a todos", un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. (p. 32)

El objetivo primordial y fundamental es mejorar para dar al cliente el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costos, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción. Es por ello que, muy poco se le da importancia al uso del factor humano y sus consecuencias, que de prestársele la atención adecuada, evitaría el estrés, la fatiga, improductividad, desmotivación, agotamiento y repudio al trabajo.

2.2.8. Estrategia

A pesar que son pocos los autores que enfocan el servicio al cliente como una estrategia, conforme a su definición, es oportuno señalar que el servicio al cliente relaciona varias actividades para conseguir los objetivos de satisfacción previamente trazados. En consecuencia hay que adelantarse en primer lugar, en la forma de establecer estas actividades y sus respectivas herramientas, asentándose básicamente los cursos de acción a utilizar, los cuales posteriormente permitirán a la empresa el logro de un adecuado servicio al cliente.

Para ello será necesario identificar una estrategia, según Chiavenato, I. (2002), afirma que los cursos de acción generales, nos permiten definir y alcanzar los objetivos organizacionales. Ahora bien, el término estrategia es muy antiguo; la palabra viene del griego Strategia que significa el arte o la ciencia del ser general. Para cada uno de los objetivos trazados por la organización se requieren diferentes recursos bien planificados y encontrar un comportamiento aceptable para lograr y conseguir clientes satisfechos.

2.2.9. Mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo, pero a pesar de su reciente natalidad, en la actualidad se encuentra altamente desarrollado. Por lo que, según la óptica de Deming, E. (1996) sostiene que “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.”

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Por otra parte, hay que mejorar porque, en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se cometan; ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

Se puede decir que, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Es por ello que, debe entenderse que la base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que defina con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización, la cual debe ser redactada con la finalidad de poder ser aplicada en las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía, así es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad, puesto que ésta, no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial.

2.2.10. Gestión

2.2.10.1. Definición

Etimológicamente, gestión significa “la acción y efecto de administrar”. Es decir, la gestión constituye un conjunto de actividades o acciones que se encuentran interrelacionadas para cumplir objetivos previamente definidos.

En este sentido, la gestión constituye un término relacionado al proceso de toma de decisiones, siendo quizás al concepto que en la actualidad ha adquirido vigencia al momento de dirigir una organización.

Según, Beltrán (2000), indica que gestión “es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p. 10), mientras que Ruiz (1995) señala que la misma refiere “la acción y el efecto de administrar, diligenciar, con la mejor combinación de

recursos humanos y materiales, lo necesario para el logro de las metas planificadas" (p. 28). Este concepto simplista, como el mismo autor lo señala, tiende a crear confusión entre administración y gerencia, dada sus similitudes. Una aclaratoria en este sentido, es señalada por Blanco (2002) cuando explica:

> La evolución de las ciencias empresariales ha inducido un nuevo concepto: la gestión o gerencia (*management*), para referirse a los actos desarrollados en los distintos niveles de la pirámide empresarial; dichos actos están relacionados con las funciones fundamentales de la administración (p. 4, 5).

En cuanto a la gestión administrativa, Terry y Franklin (1996) la definen como:

> Una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso se considera el núcleo principal de la administración el cual consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, en función de alcanzar los objetivos que se han trazado mediante el debido aprovechamiento del recurso humano (p.60).

En definitiva, la gestión implica todas aquellas actividades involucradas en el proceso administrativo de una organización, en términos de cada uno de los procesos que lo conforman y que influyen de manera significativa en la productividad y rentabilidad de la misma.

2.2.10.2. Indicadores de Gestión

Etimológicamente un indicador es "algo que indica, sirve para indicar y/o medir". Beltrán (2000) señala que los indicadores expresan la relación existente entre alguna condición con respecto a un período de tiempo u otra variable de interés. En referencia a los indicadores de gestión, este autor

indica que éstos constituyen un estándar en función del cual puede evaluarse el rendimiento obtenido. Específicamente, se define indicador de gestión como:

> La relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generados en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. (Beltrán, 2000, p. 35, 36).

Para que los indicadores reflejen la realidad en forma adecuada, es necesario que reúnan los siguientes requisitos:

- Relevancia: deben proporcionar información imprescindible para controlar, informar, evaluar y tomar decisiones. Deben ser capaces de actuar como señalizadores del área o situación(es) a evaluar.

- Pertinencia: el indicador es claro, aceptable y creíble sobre la realidad de una situación. Es uniforme a través del tiempo para que pueda servir de base para establecer comparaciones.

- Objetividad: deben ser cuantificables y estandarizados de forma que la información pueda ser válida para hacer comparaciones dentro de la misma organización y/o entre organizaciones distintas.

- Inequívoco: el indicador debe ser específico, verificable y consistente con su objetivo. No permite varias acepciones.

- Sensibilidad: se considera que la medida del indicador es capaz para identificar mínimas variaciones.

- Precisión: se refiere al margen de error aceptable; de esta manera reduce la incertidumbre a niveles aceptables.

- Accesibilidad: la información que aporta el indicador debe estar disponible y actualizada cuando se la necesite y su diseño e implementación debe tener un costo aceptable.

2.2.10.3. Clasificación de los Indicadores de Gestión

Guevara (1999) señala que los indicadores de gestión pueden ser clasificados de diversas formas. Considerando su naturaleza, pueden ser clasificados en términos de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y excelencia, considerando el atributo que se espera medir:

- Eficacia: miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, los cuales deben estar claramente establecidos en los programas y proyectos. La medición consiste en comparar los resultados realmente alcanzados con los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados.

- Eficiencia: vienen dados por la relación existente entre los servicios prestados por la institución y los recursos utilizados en la prestación de dichos servicios. La medición consiste en comparar el costo real de los servicios con el patrón referencial. Cuando no existan estándares debe trabajarse con series cronológicas o comparativas.

- Economía: son aquellos que deberían reflejar si los recursos financieros, humanos y/o materiales fueron adquiridos al menor costo posible, en el tiempo oportuno, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida.

Básicamente comprenden la determinación del costo realmente incurrido en cada recurso, en cantidad, precio y calidad, para compararlo con un costo referencial que puede ser un estándar, un estimado, el costo de otro servicio de actuación similar.

- Excelencia: son aquellos que miden la calidad del servicio prestado. El factor de medición se encuentra en el cliente, usuario del servicio o público en general. La evaluación de la gestión, a través de estos indicadores, no está orientada al control del costo de la calidad, sino más bien, a la ejecución del servicio con calidad.

2.2.10.4. Proceso de Mejora Continua: Modelo y Fases

Para Chang (1996): “Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes”. (p.7)

El “Ciclo de Calidad” se divide en los términos “Planificar, Hacer, Verificar, Actuar” y fue desarrollado por Walter Shewhart en 1920 y popularizado por W. Edwards Deming, por ello también se le conoce como “Ciclo de Deming”.

2.2.10.4.1. Ciclo de Deming

Es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa; se emplea generalmente para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística. Cabe destacar que Deming (1996) afirma que: La razón de estudiar los resultados de un cambio consiste en tratar de aprender a mejorar el producto del mañana, o la

cosecha del año que viene. La planificación requiere de predicción. Los resultados de un cambio o de un ensayo pueden fomentar nuestra fe en la predicción, para poder planificar. (P.66).

El Ciclo de Deming ayuda a satisfacer al cliente, puede que los resultados no indiquen ningún cambio inmediatamente, pero si en un futuro no muy lejano. Es considerado un ciclo de auto mejora, educación y corrección, (planifique, haga, verifique, actué); en Japón es también conocido como Ciclo de Deming, porque fue el Doctor Deming quien lo hizo conocer.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación

El presente trabajo constituye de acuerdo a su objetivo general, una investigación proyectiva, que según Hurtado (2008) “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 114). La investigación proyectiva o proyecto factible, según la Universidad Experimental Pedagógica Libertador (UPEL) (2006) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta o modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales (p. 16).

En este sentido, el presente trabajo pretende diseñar estrategias de mejora continua en la calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en una empresa de servicio de mercado de alimentos, en cuanto a los procesos de atención al cliente.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 158). De acuerdo a la recolección de la información, el presente trabajo corresponde con un diseño mixto, documental y de campo. La investigación documental comprende “el estudio

de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos" (UPEL, 2006, p. 15).

Los estudios de campo, de acuerdo con Hurtado (2008) obtienen la información directamente de la realidad, a través de fuentes vivas, tal y como se plantea en el presente trabajo por medio de la realización de encuestas a los clientes de Mikro 760, S.A., localizada en la ciudad de Mariara y entrevistas al personal de la empresa.

Al considerar el grado de intervención del investigador, el estudio constituye un diseño no experimental, debido a que las variables no se manipulan directamente; mientras que con respecto a la dimensión temporal del diseño, el trabajo corresponde con una investigación transaccional, debido a que los datos se recolectan en un momento único del tiempo (Hurtado, 2008).

3.3. Población y muestra

La población se define como la totalidad de elementos que conforma el universo de estudio, mientras que la muestra es un subconjunto de la población, que debe ser representativo de la misma (Tamayo y Tamayo, 2006).

La población de los empleados que laboran en la empresa y la cantidad de clientes se muestra a continuación:

Cuadro Nº 1.

Población

Area	Personal	Nº de Individuos
Recepción de Mercancía	Almacenistas	3
Almacenamiento	Jefe de almacén	1
	Almacenista	1
Reposición de productos misceláneos y víveres	Pasilleros	3
Facturación	Cajeras	5
Gerencia	Gerente	1
	Subgerente	1
	Supervisor	1
	Clientes	**850**
	Total de la Población	**866**

Fuente: Bordones, L (2012)

3.3.1. Muestra para las encuestas

Con respecto a la muestra, Selliez (2005), afirma que “es una parte de la población a estudiar, es decir, un subconjunto de este mismo conjunto al que se llama población” (p.207). Por su parte, Balestrini (1998), señala que es “un subgrupo de población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo, y es obtenida con el fin de investigar las propiedades de una población” (p.141).

La cantidad de personas a encuestar se toma como plan de muestreo, de la aplicación de un modelo probabilístico basado en la distribución normal el cual permitirá determinar una muestra adecuada que represente a los clientes de la empresa Mikro 760 S,A; sucursal Mariara.

Para el caso estudio se realizaran dos muestras: La primera fue, los clientes que compran en la empresa; y la segunda los empleados que laboran en dicha organización.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el tamaño de la muestra viene dado por la fórmula de probabilidad:

$$n' = \frac{s^2}{v^2} = \frac{p.(1-p)}{(se)^2} = \frac{0{,}01.(1-0{,}01)}{(0{,}01)^2} = 99$$

$$n = \frac{n'}{1+\frac{n'}{N}} = \frac{99}{1+\frac{99}{850}} = 89{,}18$$

Donde:

N = Tamaño de la población = el número de clientes que compran semanal en esta sucursal que alcanza un aproximado de 850 clientes

n = tamaño de la muestra = 89,18 = 90

n’ = tamaño de la muestra sin ajuste.

p = proporción en porcentaje del error estándar de la muestra al 1% = 0,01.

s^2 = varianza de la muestra definida en términos de probabilidad p (1 - p).

v^2 = Varianza de la población, error estándar de la población = asociado a 99% de confiabilidad, se toma 1% de error estándar en la población.

$(se)^2$ = Error estándar al cuadrado, siendo igual a la varianza poblacional.

Se tiene entonces, que el tamaño de la muestra es de 89,18, número de clientes a encuestar, aproximándose este valor a un total de 90. Es importante destacar que esta fórmula se aplica a una población finita para realizar un muestreo probabilístico, donde cada uno de los encuestados posee la misma probabilidad de ser elegidos. Este procedimiento pudiese llevarse a cabo al seleccionar al azar a través de la base de datos, el total de 90 clientes a encuestar.

No obstante, debido a la complejidad de este procedimiento, la fórmula se toma como una referencia y el muestreo aplicado para las encuestas de clientes corresponde con un muestreo no probabilístico. Específicamente, el procedimiento de selección de la muestra implica conformar tres grupos de 25 y uno de 15 clientes durante una semana en los diferentes días y en distintos horarios, hasta alcanzar los 90 clientes.

En esta investigación de muestreo para el caso del tamaño de la población de la empresa, la cual está representada por 16 personas, se selecciono todos los elementos que la conforman; por ser el número de sujetos en estudio pequeño y así, garantizar una mayor confiabilidad en los resultados de la investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La realización de una investigación requiere de la utilización de buenas técnicas e instrumentos adecuados, para la recolección de datos. En base a esto, Según Hurtado (2000) indica que:

> La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuales medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación. Del mismo modo, puntualiza que las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y

> actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. (p. 164).

Para este trabajo de investigación se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica, la observación directa y la aplicación de la técnica de la encuesta.

3.4.1. Revisión bibliográfica

Para Sabino C. (2000), la técnica de revisión bibliográfica, es aquella que se aplica a “fuentes materiales o secundarias previamente compiladas y organizadas por otras personas, por los que las mismas recogen datos secundarios”

Según Hernández y otros (2006) la denomina revisión de literatura que consiste en “detectar y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación”.

La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la evaluación del desempeño, para ello se elaboraron fichas bibliográficas, textuales, con una idea analizada, con ideas, datos y resumen que servirán de soporte del marco teórico del estudio.

3.4.2. Observación Directa

Esta técnica permite conocer y describir cada uno de los procesos de Mikro 760, S,A; sucursal Mariara con el fin de determinar quiénes participan y

de qué forma lo hacen, validar la documentación y referencias con la situación real observada y crear un criterio objetivo por quien no forma parte de los procesos logísticos.

En las observaciones no se interactuó de ninguna forma con los participantes del proceso de gestión a la atención al cliente, sólo se sondeó y se tomó alguna nota de los comportamientos considerados determinante en el estudio (Ver en Anexo B, Formato de registro de observación).

3.4.3. Entrevistas

La técnica de entrevista semiestructurada consiste en una conversación sostenida para obtener información con respecto a los objetivos propuestos en el estudio. Hernández et al (2006) señalan que se parte de una guía de preguntas que son previamente formuladas por el investigador. En este caso, se pretendió indagar sobre las actividades de los procesos de gestión a la atención al cliente en Mikro, 760 S.A., Mariara, particularmente en lo que respecta a la organización, atención, relación, despacho y entrega, debido a que estos proceso de gestión, afectan directamente el servicio de atención al cliente. La guía de entrevista se encuentra en el Anexo A.

3.4.4. Encuestas

La encuesta se define como una técnica para estudiar poblaciones grandes o pequeñas y determinar la incidencia relativa de variables en dicha población (Hernández et al, 2006). Esta técnica se utilizó para medir las opiniones de los clientes y empleados de Mikro, S.A., Mariara. El cuestionario para los clientes, consta de un total de 8 preguntas conformadas en una

escala Likert de aceptación, donde los ítems consisten en afirmaciones con respecto al servicio ofrecido y las respuestas se disponen en un continuo de total acuerdo, acuerdo, desacuerdo y totalmente en desacuerdo; donde a mayor acuerdo, mayor satisfacción del cliente.(Ver anexo C)

Con la finalidad de obtener el punto cuantificado de lo expresado por aquellas áreas y empleados vinculados con los procesos de gestión a la atención al cliente de la empresa, se aplicaran una encuesta con el fin de determinar las causas principales que afectan la eficiencia de atención al cliente. (Ver anexo D).

3.4.5. Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta analítica que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Martínez (2004). En este caso se utiliza esta técnica para describir la problemática en el proceso de gestión a la atención al cliente en Mikro 760 S.A. Mariara estado Carabobo.

3.5. Validez del Instrumento

La validez es definida por (Hernández et al, 2006) como “el grado que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.243). Dicho esto, se procedió a validar internamente el instrumento a través del juicio de experto. Se utilizara el juicio de expertos en donde se seleccionaran tres profesionales, integrados por un Licenciado en Mercadeo y Recursos Humanos y un Ingeniero Industrial, para recabar la información se le entregara a cada uno el instrumento (cuestionario) con su respectivo formato para registrar las observaciones y sugerencias.

Conocidas las opiniones de los expertos se consideraran para la toma de decisiones en relación al los instrumentos, con el firme propósito de mejorarlos, en cuanto la congruencia, calidad técnica y lenguaje. (Ver anexo E).

3.6. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad según Hernández y otros (2006). Se refiere al "grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes". (p.277).

Asimismo, Hernández y otros (2006), afirman que:

> La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítem que incluya el instrumento de medición. Mientras más ítem haya, mayor será la confiabilidad. El Coeficiente Alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. (p.354)

En este sentido, para esta investigación se utilizó el programa SSPS, mediante el cual se determinó el coeficiente de confiabilidad (α). Tal y como se muestra a continuación

La fórmula coeficiente alfa (α) crombach (1949) es la siguiente:

$$\alpha = \frac{\mathrm{K}}{\mathrm{K}\text{-}1} = \left(\frac{1 - \sum Si^2}{Sr^2} \right)$$

Por lo que, se aplicó el Alfa de Cronbach para obtener una confiabilidad de 0.96, respecto a los clientes y 0,88 respecto a los empleados la cual es aceptable dentro del rango de "0" hasta "1".

Donde:

K= Nº de ítems

Si^2 = Varianza del instrumento

Sr^2 = Varianza de la suma de los ítems

α = 0,96 (Clientes)

α = 0,88 (empleados)

3.7. Desarrollo de las Fases Metodológicas

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados para la elaboración de la investigación, fue necesario llevar a cabo las siguientes fases:

Fase I: Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S,A, sucursal Mariara estado Carabobo.

Se realizará un diagnóstico mediante la aplicación de un instrumento de recolección de datos como es la encuestas a un grupo de clientes, con el fin de conocer cuál es la percepción sobre el nivel de satisfacción del cliente, en relación a su experiencia de compra en Mikro 760 S,A; sucursal Mariara.

El procedimiento a seguir fue elaborar la encuesta, esperar su validación por expertos, seguidamente recolectar los datos; tabular los resultados obtenidos, posteriormente analizar cuantitativamente mediante gráficas con el fin de obtener un análisis situacional.

Fase II: Describir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta el proceso de gestión a la atención al cliente, mediante una matriz DOFA, para facilitar la determinación de las estrategias de mejoramiento continuo en Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo.

Para el desarrollo de esta fase se aplicara una matriz DOFA, con la finalidad de conocer el proceso de gestión en la atención al cliente. Este se realizará mediante un análisis del entorno (interno y externo) en el cual se reflejará las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización.

Por otra parte, mediante este análisis se obtienen los factores que influyen en la gestión de la atención al cliente y las expectativas del personal, tales como enfoque al cliente, relaciones con los clientes, recurrencia de clientes, posicionamiento en el mercado, números de reclamos recibidos, liderazgo, participación del personal, enfoque del proceso para la gestión, mejora continua, infraestructura, que facilitarían la planificación de las estrategias que permitan optimizar la calidad de servicio que ofrece la empresa.

Fase III: Diseñar las estrategias de mejora continua en la gestión de atención al cliente con la teoría de Deming en la calidad de servicio en Mikro 760, S.A., sucursal Mariara estado Carabobo.

El diseño de las estrategias, se basan en un mejoramiento continuo que según Deming E. (1996), menciona que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Asimismo esta técnica gerencial se caracteriza por mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. Por otra parte, existe el ciclo de Deming que es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa, se emplea generalmente para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística.

Para el diseño de esta fase, se utilizaron los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes y al personal que labora en la empresa. El procedimiento a seguir en esta fase, fue realizar una exhaustiva revisión bibliográfica y documental para reforzar los conocimientos adquiridos y sustentar el diseño de las estrategias. Seguidamente se analiza los resultados obtenidos con respecto a las encuestas, con el fin de conocer los factores o componentes sobre los cuales se deben concentrar esfuerzos, es decir todos aquellos factores que tengan alta importancia para los clientes, asimismo el establecimiento de objetivos de mejora alineados con los objetivos de la organización. De tal manera que se logre el apoyo de todo el personal involucrado en la gestión de atención al cliente, para que resulte el cambio en la organización.

3.8. Técnicas de análisis de información

En este caso específico la técnica para el análisis de información de datos, lo constituye el estadístico descriptivo, donde se realizarán cuadros para demostrar el porcentaje de las frecuencias absolutas; representadas en gráficos. En este sentido, Balestrini A. (1998), refiere que: “a partir de la estadística descriptiva se introducen en la investigación una serie de formas de análisis estadístico.” (p. 184), y es a través de ellas que se realizará la presentación de los resultados, utilizando frecuencias, proporciones, y porcentajes para tabular los datos y conseguir que la información sea

comprensible. A través de las formas de análisis antes mencionadas, se construirán gráficos y tablas, en los cuales se incluirá el resumen de los resultados que suministre la muestra a través del cuestionario aplicado.

Cabe destacar, que Balestrini A. (1998), afirma que:

> "La estadística descriptiva, no tiene como propósito extraer conclusiones o inferencias en relación con una población estudiada a partir de la muestra que se extraiga de ésta. La misma, incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sean éstos, derivados de una muestra o cualquier información completa, sin que ello implique sacar conclusiones o efectuar predicciones fundamentadas en estos (p. 184).

En atención a esto último, los datos obtenidos sólo serán utilizados para fundamentar la propuesta a la que se refiere esta investigación y verificar los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos, técnicas y estrategias, el cual constituye uno de los momentos más importantes del proceso de investigación e implica trabajar los datos, organizarlos en categorías manejables y descubrir el aporte a la investigación (Pérez, G., 2005).

En este sentido, el presente capítulo tiene la finalidad de recolectar toda la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos, mencionado en el marco metodológico, a fin de suministrar conclusiones, de acuerdo a los resultados obtenidos, para proceder, de esta manera, al cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados para esta investigación. De tal manera que los datos recolectados en el presente estudio son analizados mediante las siguientes fases:

Fase I. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la calidad del servicio en la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo.

El diagnóstico se baso en la aplicación de un cuestionario a los clientes que fueron seleccionados muestras de este estudio y a los empleados de la empresa Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo, De tal manera, que los resultados de esta evaluación se presentan en un principio en el cuadro Nº 3, con los resultados generales del cuestionario aplicado a los clientes,

seguidamente se muestra el análisis de cada ítems y luego el cuadro Nº 4 dirigido a los empleados divididos por preguntas, igualmente se presenta el análisis de ítems por ítems, donde además las repuestas obtenidas se representan en forma de gráficos circulares, a través de los cuales, los datos pueden ser apreciados en forma individual con el propósito de extraer conclusiones pertinentes y acertadas que sustenten los lineamientos de la investigación.

Cuadro Nº 3

Resultado totales en porcentaje de la aplicación del cuestionario a los clientes de Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo

ÍTEM	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- El personal se mostró interesado conmigo en el manejo de mis productos de compra	11%	13%	28%	48%
2.- El personal fue diligente durante mi visita	2%	3%	6%	89%
3.- Encontré los productos que buscaba fácil y rápidamente	16%	22%	30%	32%
4.- Volvería a este mercado nuevamente por su calidad de servicio.	3%	6%	44%	47%
5.- Recomendaría este mercado a familiares y amigos	9%	18%	33%	40%
6.-Considero adecuado el tiempo de espera en el mercado	13%	9%	22%	56%
7.- Me parece adecuado el tiempo en la facturación	20%	21%	29%	30%
8.- Estoy satisfecho con el servicio recibido	9%	8%	22%	61%

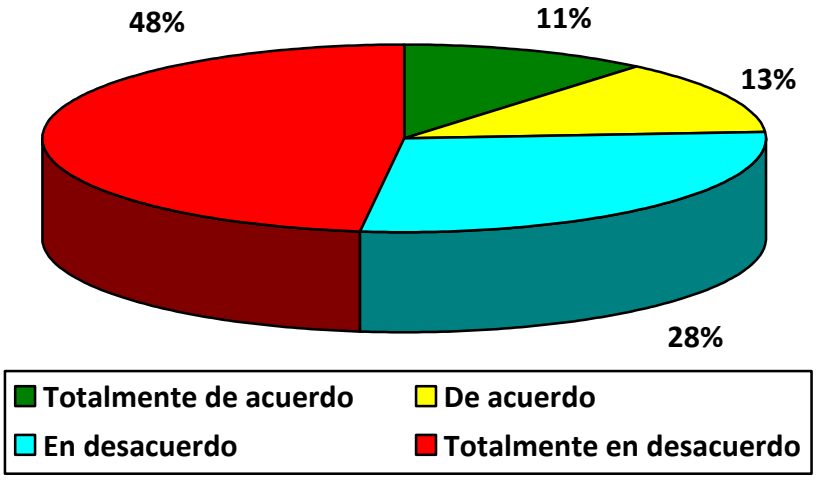
Fuente: Bordones (2012)

Análisis y gráficos de cada una de las repuestas de los ítems que conforma el cuestionario aplicado a los clientes de Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo

Gráfico Nº 1

Representación de las repuestas del ítem Nº 1

1) ¿El personal se mostró interesado conmigo en el manejo de mis productos de compra?



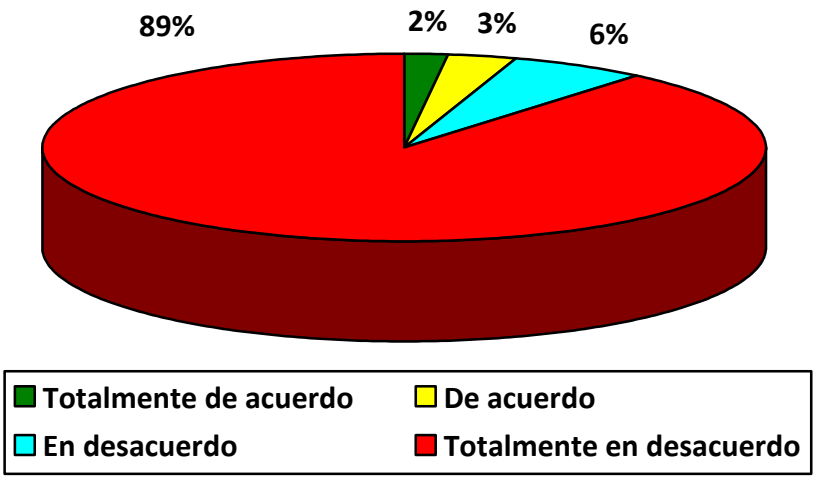
Fuente: Bordones (2012)

De acuerdo a los resultados obtenidos del grafico Nº 1 se observa que el 11% está totalmente de acuerdo que el personal se mostró interesado en el manejo de sus productos de compra, el 13% está de acuerdo, el 28% está en desacuerdo y el 48% está totalmente en desacuerdo. De tal manera que según los resultados de los encuestados el personal no muestra interés por el manejo de los productos de compra que realizan sus clientes.

Gráfico Nº 2

Representación de las repuestas del ítem Nº 2

2) ¿El personal fue diligente durante mi visita?



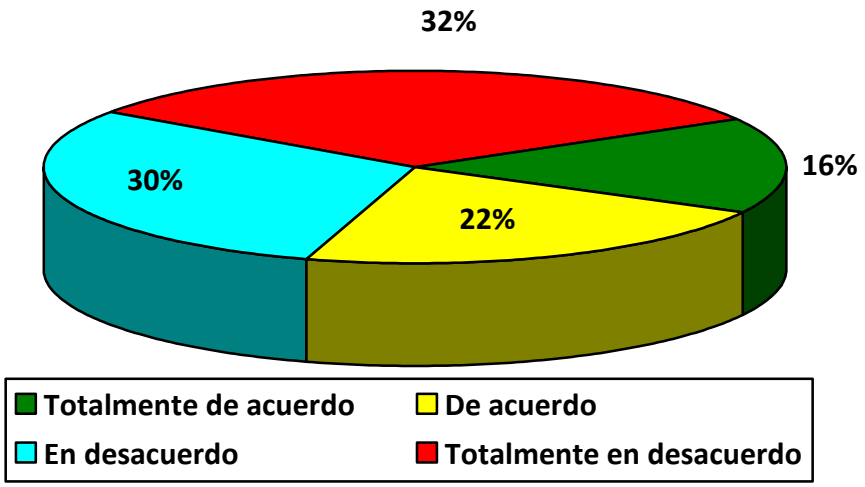
Fuente: Bordones (2012)

Como se puede observar en los resultados obtenidos del grafico Nº 2 que el 2% está totalmente de acuerdo que el personal fue diligente durante su visita, el 3% está de acuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 89% está totalmente en desacuerdo. En este sentido, según los resultados obtenidos se indica que el personal no es diligente en las visitas de sus clientes.

Gráfico Nº 3

Representación de las repuestas del ítem Nº 3

3) ¿Encontré los productos que buscaba fácil y rápidamente?



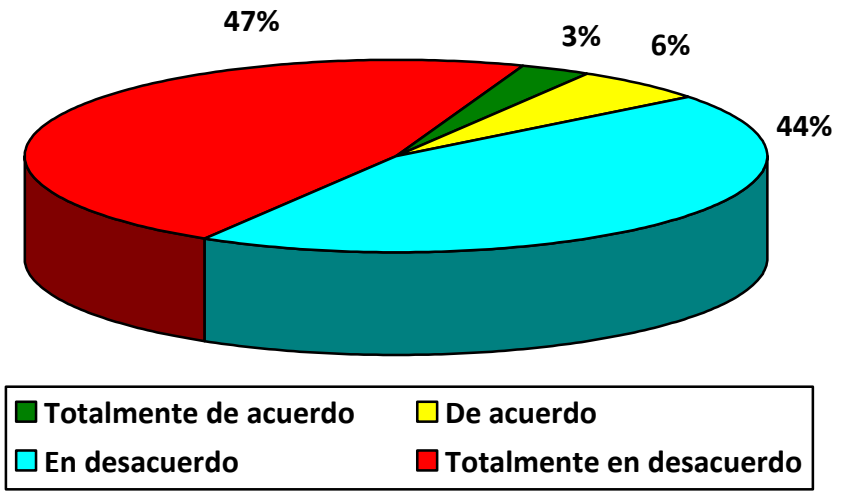
Fuente: Bordones (2012)

Con relación a los resultados que se muestra en el grafico Nº 3, el 16% está totalmente de acuerdo que encontró los productos que buscaba fácil y rápidamente, mientras que el 22% está de acuerdo, el 30% está en desacuerdo y el 32% está totalmente en desacuerdo. Por consiguiente, se observa que el cliente no encontró fácilmente los productos que necesitaba comprar.

Gráfico Nº 4

Representación de las repuestas del ítem Nº 4

4) ¿Volvería a este mercado nuevamente por su calidad de servicio?



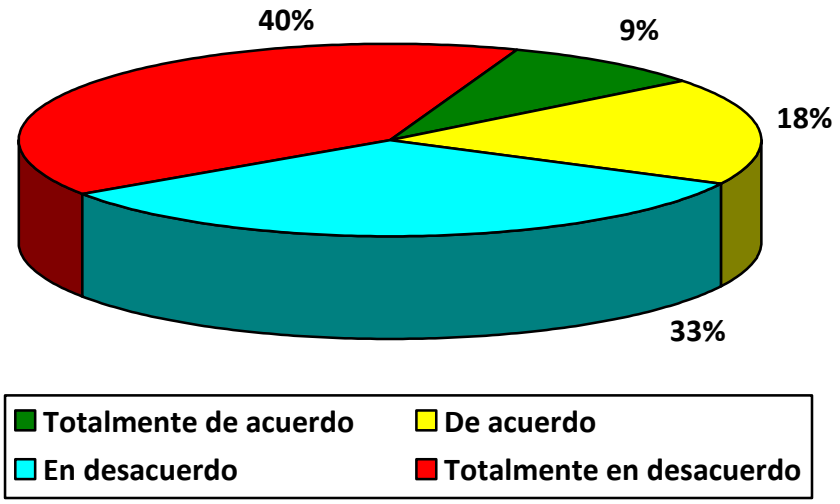
Fuente: Bordones (2012)

Las afirmaciones dadas de los encuestado tal y como se muestra en el grafico Nº 4, el 3% está totalmente de acuerdo que volverían a este mercado nuevamente por su calidad de servicio, el 6% está de acuerdo, el 44% está en desacuerdo y el 47% está totalmente en desacuerdo. De tal manera que se observa que la mayoría de los clientes no volverían nuevamente a este mercado.

Gráfico Nº 5

Representación de las repuestas del ítem Nº 5

5) ¿Recomendaría este mercado a familiares y amigos?



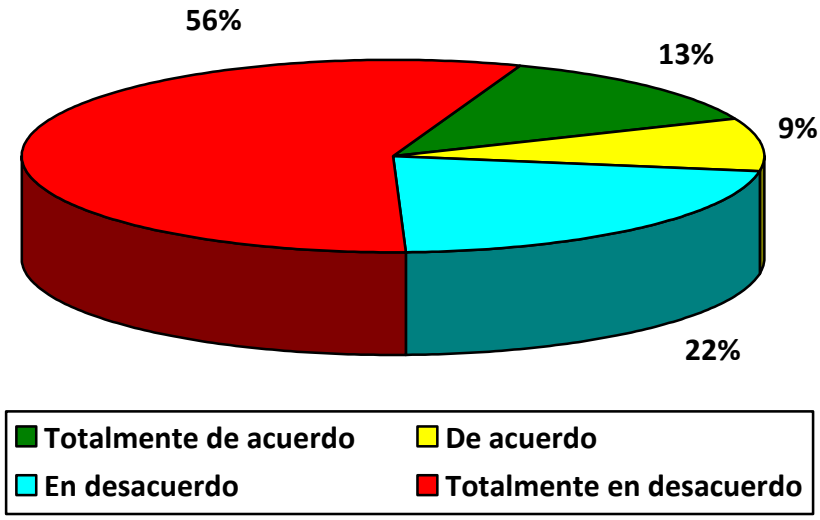
Fuente: Bordones (2012)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico Nº 5, el 9% está totalmente de acuerdo que recomendaría este mercado a sus familiares y amigos, mientras que el 18% está de acuerdo, el 33% está en desacuerdo y el 40% está totalmente en desacuerdo. Bajo este contexto se observa que la mayoría de los clientes no recomendaría este mercado.

Gráfico Nº 6

Representación de las repuestas del ítem Nº 6

6) ¿Considero adecuado el tiempo de espera en el mercado?



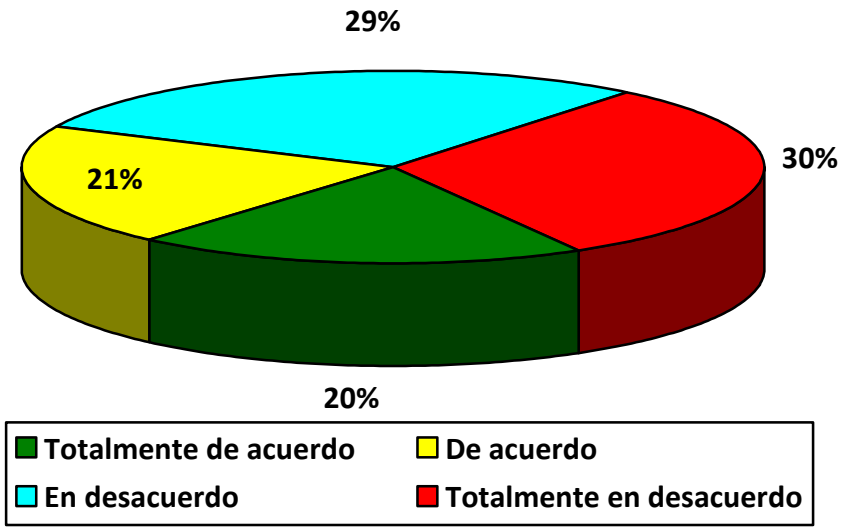
Fuente: Bordones (2012)

Observando los resultados obtenidos en el grafico Nº 6, el 13% está totalmente de acuerdo con el tiempo de espera en el mercado el 9% está de acuerdo, el 22% está en desacuerdo y el 56% está totalmente en desacuerdo. Por lo tanto se observa que los clientes no considera adecuado el tiempo en espera en el mercado.

Gráfico Nº 7

Representación de las repuestas del ítem Nº 7

7) ¿Me parece adecuado el tiempo en la facturación?



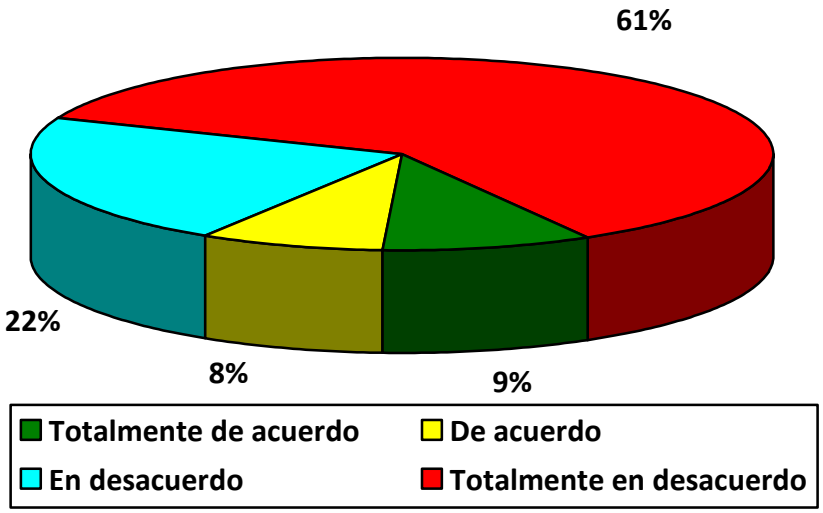
Fuente: Bordones (2012)

Las afirmaciones obtenidas tal y como lo muestra el gráfico Nº 7, señala que el 20% está totalmente de acuerdo con el tiempo de la facturación, mientras que el 21% está de acuerdo, el 29% está en desacuerdo y el 30% está totalmente en desacuerdo. Siguiendo este contexto se observa que la mayoría de los clientes no le parece adecuado el tiempo de facturación..

Gráfico Nº 8

Representación de las repuestas del ítem Nº 8

8) ¿Estoy satisfecho con el servicio recibido?



Fuente: Bordones (2012)

Observando el grafico Nº 8 que representa los resultados obtenido de los encuestados se obtuvo que el 9% está totalmente de acuerdo con el servicio recibido, mientras que 8% está de acuerdo, el 22% está en desacuerdo y el 61% está totalmente en desacuerdo. De tal manera que se observa que la mayoría de los clientes no están satisfecho con el servicio recibido.

Cuadro Nº 4

Resultado totales en porcentaje de la aplicación del cuestionario a los empleados de Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo

1.Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo.	3.Lo desconozco	4. Parcialmente de acuerdo	5. Totalmente de acuerdo

I Enfoque al Cliente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. En la empresa se investigan y se dan a conocer las diferentes necesidades y expectativas de los clientes.	25%	13%	50%	6%	6%
2.- La empresa se preocupa por medir el grado de satisfacción del cliente a través de diferentes métodos y por dar a conocer esos resultados en todas las áreas.	64%	10%	17%	4%	5%
3. Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente se difunden en el área de operaciones.	62%	13%	19%	6%	0%
II Liderazgo					
4.- Los líderes reparten el trabajo de manera justa para que todos tengan una carga de trabajo similar.	37%	6%	25%	19%	13%
5.- En el área de operaciones de gestión a la atención al cliente se da a conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa de una manera eficiente	6%	15%	65%	14%	0%
6.- Los líderes están preocupados por generar un ambiente de confianza con el personal que tienen a su cargo	19%	50%	28%	2%	0%
III Participación del personal					
7.- En el área de operaciones el personal establece sus propias habilidades y conocimientos para realizar sus actividades diarias.	25%	13%	18%	31%	13%
8.- El personal se esfuerza por ofrecer un mejor trato al cliente al apoyarlo en sus principales necesidades.	38%	13%	31%	6%	12%
9.- El equipo que forma parte del área de operaciones implementa soluciones en conjunto a las problemáticas existentes y se esfuerza en llevarlas a cabo.	7%	6%	25%	43%	19%

Fuente: Bordones (2012)

Cuadro Nº 4 (Continuación)

Resultado totales en porcentaje de la aplicación del cuestionario a los empleados de Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo

1.Totalmente en desacuerdo	2. Parcialmente en desacuerdo.	3.Lo desconozco	4. Parcialmente de acuerdo		5. Totalmente de acuerdo		
IV Enfoque de sistema para la gestión			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.- Los líderes del área de operaciones de gestión a la atención al cliente establecen metas y definen la manera en que determinadas actividades deberían ser realizadas.			31%	25%	38%	6%	0%
11.- El equipo del área de operaciones de gestión a la atención al cliente mejora continuamente los procesos en los que participa mediante la medición y evaluación de las acciones realizadas			40%	20%	25%	6%	9%
V Mejora Continua							
12.- La dirección da una cultura de mejora en los métodos de trabajo y productividad como equipo			38%	17%	25%	12%	8%
13.- En el área de operaciones en la gestión de atención al cliente mejora constantemente la forma de realizar las actividades			50%	25%	13%	6%	6%
VI Infraestructura							
14.- En la empresa se cuenta con el equipo necesario para desarrollar el trabajo requerido en el área de operaciones en la gestión de atención al cliente			6%	6%	17%	15%	56%
15.- Se cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar plenamente las actividades que se realizan en la empresa.			6%	0%	0%	44%	50%

Fuente: Bordones (2012)

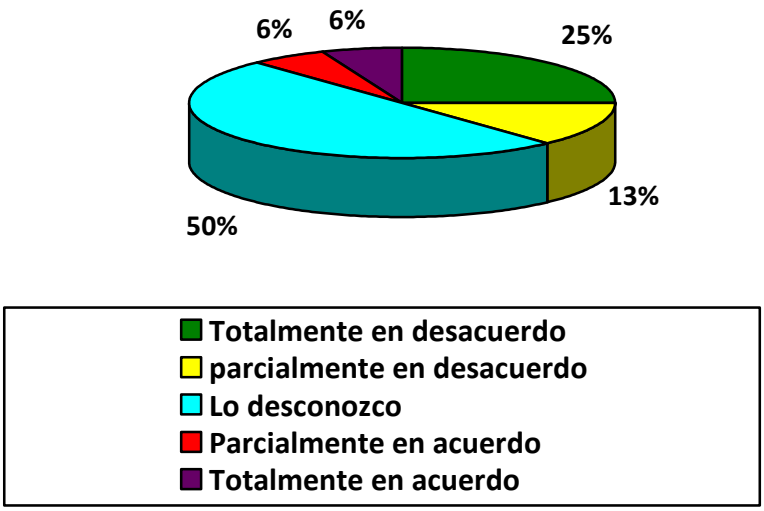
Análisis y gráficos de cada una de las repuestas de los ítems que conforma el cuestionario aplicado a los empleados de Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo

Enfoque al cliente:

Gráfico Nº 9

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 1

1) ¿En la empresa se investigan y se dan a conocer las diferentes necesidades y expectativas de los clientes?



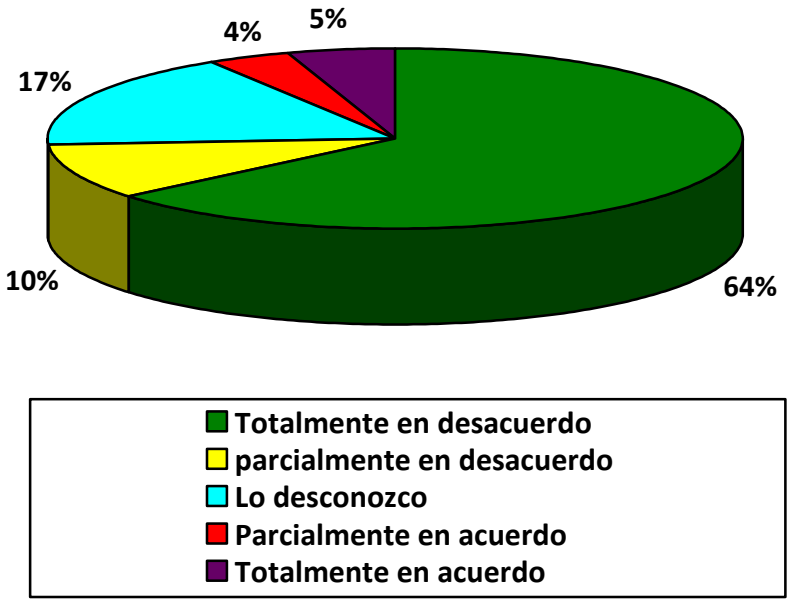
Fuente: Bordones(2012)

De acuerdo a los resultados obtenidos del grafico Nº 9 se observa que el 25% está totalmente en desacuerdo, el 13% está parcialmente en desacuerdo, el 50% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y el otro 6% está totalmente de acuerdo. De tal manera que según los resultados de los encuestados la mayoría no conoce las investigaciones y las expectativas que tiene la empresa con los clientes.

Gráfico Nº 10

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 2

2) ¿La empresa se preocupa por medir el grado de satisfacción del cliente a través de diferentes métodos y por dar a conocer esos resultados en todas las áreas?



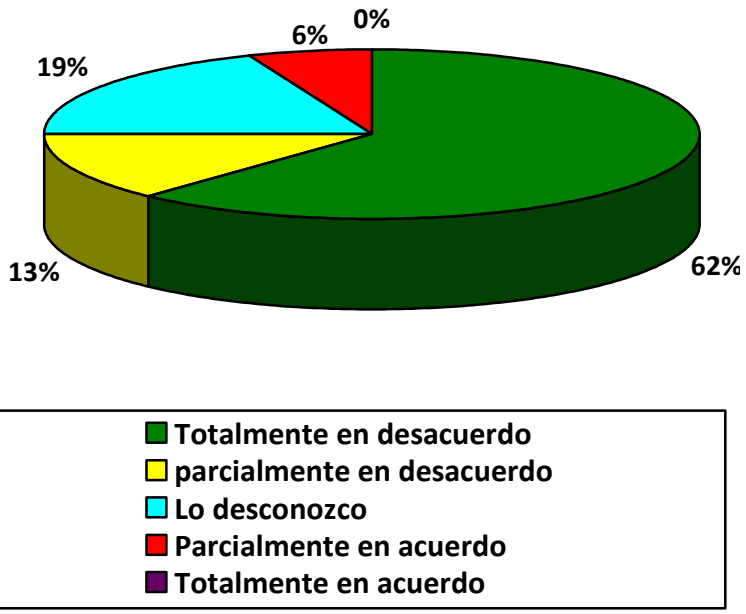
Fuente: Bordones(2012)

Observando los resultados obtenidos del grafico Nº 10, el 64% está totalmente en desacuerdo, el 10% está parcialmente en desacuerdo, el 17% afirma que lo desconozco, el 4% está parcialmente de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente se observa que la mayoría de los empleados mencionan que la empresa no se preocupa por medir el grado de satisfacción del cliente a través de diferentes métodos y por dar a conocer esos resultados.

Gráfico Nº 11

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 3

3) ¿Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente se difunden en el área de operaciones?



Fuente: Bordones(2012)

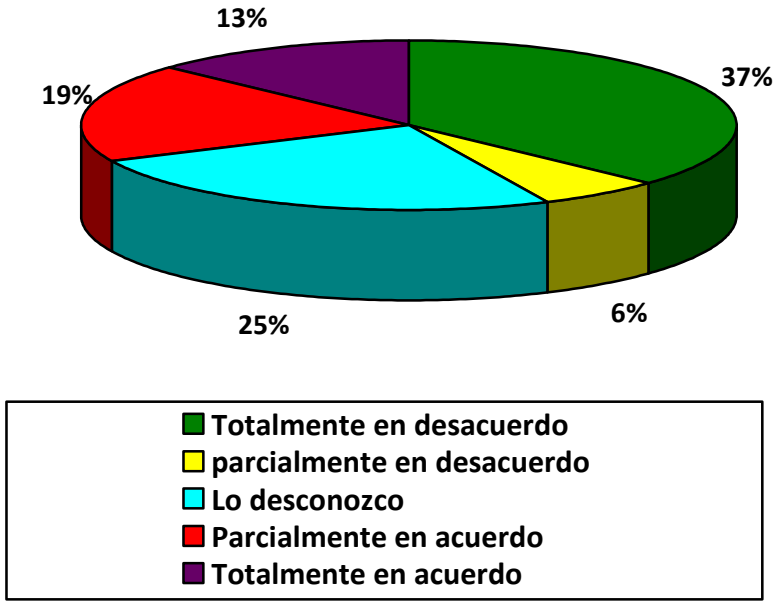
Los resultados obtenidos del grafico Nº 11 reportan que el 62% está totalmente en desacuerdo, el 13% está parcialmente en desacuerdo, el 19% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y 0% está totalmente de acuerdo. Según estos datos se observa que las mediciones de la satisfacción al cliente no se difunden en el área de operaciones.

Liderazgo:

Gráfico Nº 12

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 4

4) ¿Los líderes reparten el trabajo de manera justa para que todos tengan una carga de trabajo similar?



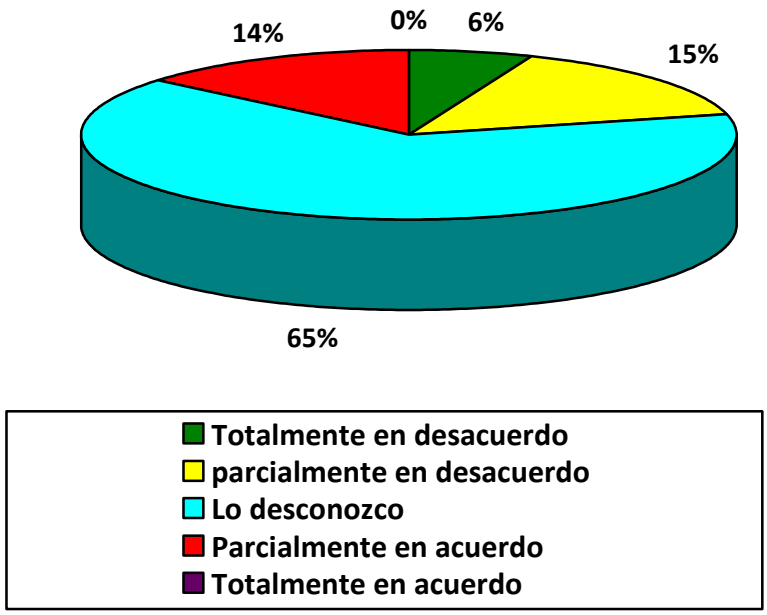
Fuente: Bordones (2012)

La afirmaciones obtenidas tal y como se muestra en el grafico Nº 12, señalan que el 37% está totalmente en desacuerdo, el 6% está parcialmente en desacuerdo, el 25% afirma que lo desconozco, el 19% está parcialmente de acuerdo y el otro 13% está totalmente de acuerdo. De tal manera que la mayoría de los encuestados mencionan que los lideres no reparten el trabajo de manera justa para que todos tengan una carga de trabajo similar.

Gráfico Nº 13

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 5

5) ¿En el área de operaciones de gestión a la atención al cliente se da a conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa de una manera eficiente?



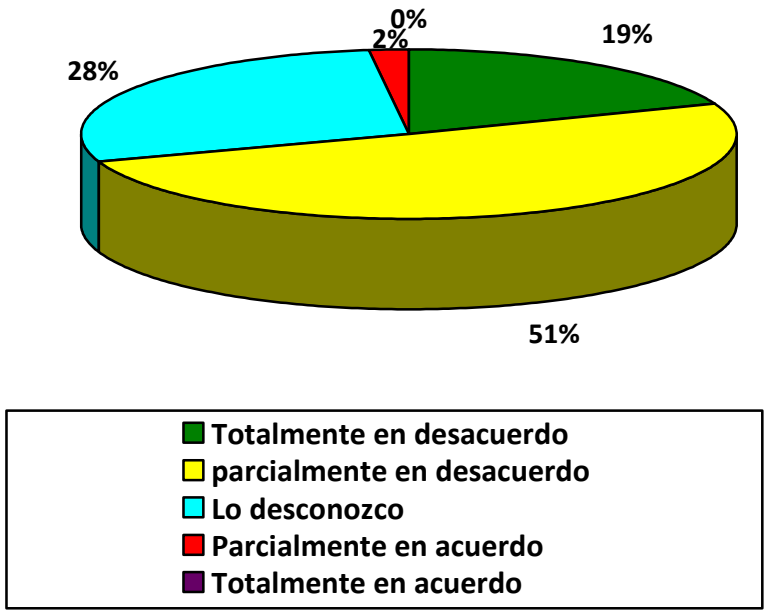
Fuente: Bordones (2012)

De acuerdo a los resultados obtenidos del grafico Nº 13 se observa que el 6% está totalmente en desacuerdo, el 15% está parcialmente en desacuerdo, el 65% afirma que lo desconozco, el 14% está parcialmente de acuerdo y el 0% está totalmente de acuerdo. De tal manera que según los resultados de los encuestados la mayoría desconoce la misión, visión y los objetivos de la empresa.

Gráfico Nº 14

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 6

6) ¿Los líderes están preocupados por generar un ambiente de confianza con el personal que tienen a su cargo?



Fuente: Bordones (2012)

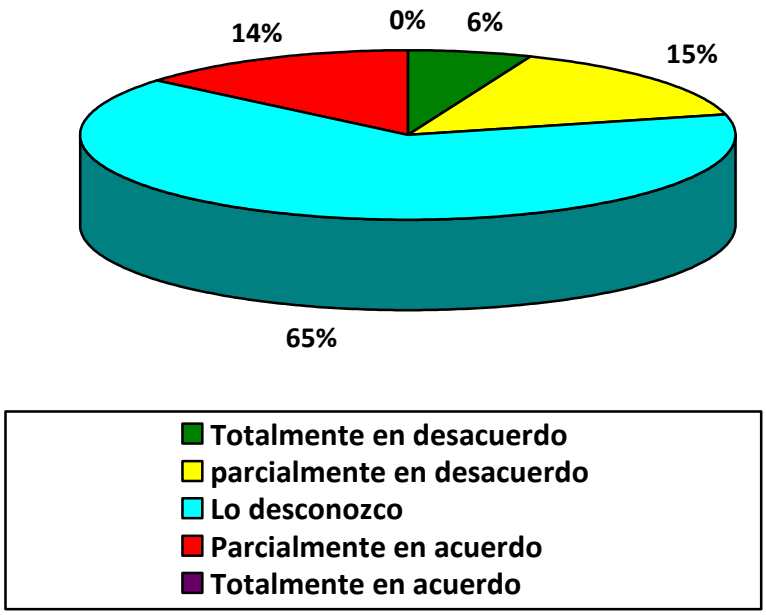
Es evidente observar los resultados obtenidos del grafico Nº 14 que indican que el 19% está totalmente en desacuerdo, el 50% está parcialmente en desacuerdo, el 28% afirma que lo desconozco, el 2% está parcialmente de acuerdo y el 0% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente la mayoría de los encuestados mencionan que los líderes no están preocupados por generar un ambiente de confianza con el personal que tiene a su cargo.

Participación del personal:

Gráfico Nº 15

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 7

7) ¿En el área de operaciones el personal establece sus propias habilidades y conocimientos para realizar sus actividades diarias?



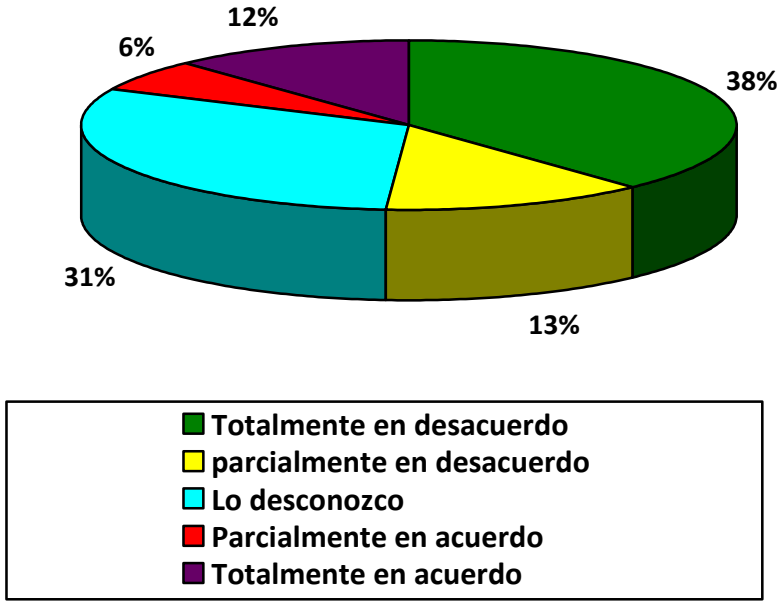
Fuente: Bordones (2012)

Las afirmaciones obtenidas en el grafico Nº 15 señalan que el 25% está totalmente en desacuerdo, el 13% está parcialmente en desacuerdo, el 18% afirma que lo desconozco, el 31% está parcialmente de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo. De tal manera que según estos datos obtenidos se concluye que en el área de operaciones el personal establece sus propias habilidades y conocimientos para realizar sus actividades diarias.

Gráfico Nº 16

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 8

8) ¿El personal se esfuerza por ofrecer un mejor trato al cliente al apoyarlo en sus principales necesidades?



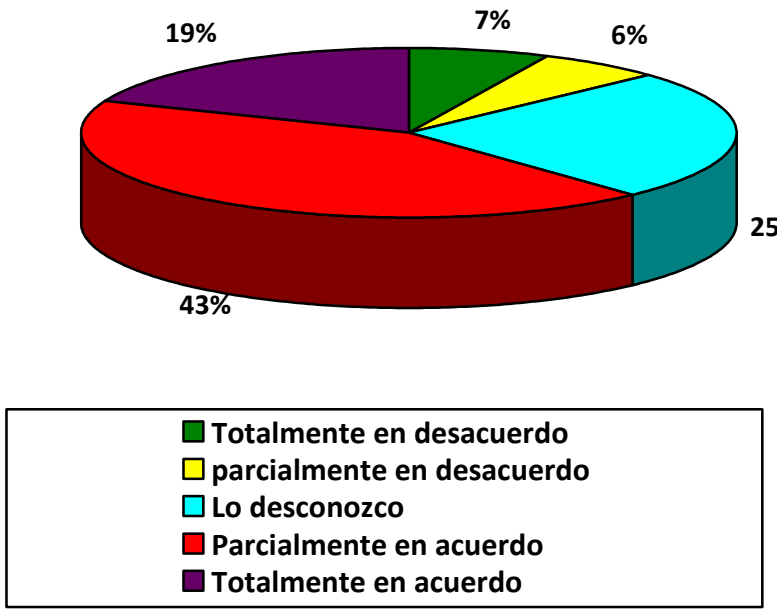
Fuente: Bordones (2012)

En relación a los resultados obtenidos en el grafico Nº 16 se observa que el 38% está totalmente en desacuerdo, el 13% está parcialmente en desacuerdo, el 31% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo. En tal sentido, es de resaltar que la mayoría de los encuestados mencionan que el personal no se esfuerza por ofrecer un mejor trato al cliente al apoyarlo en sus principales necesidades.

Gráfico Nº 17

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 9

9) ¿El equipo que forma parte del área de operaciones implementa soluciones en conjunto a las problemáticas existentes y se esfuerza en llevarlas a cabo?.



Fuente: Bordones (2012)

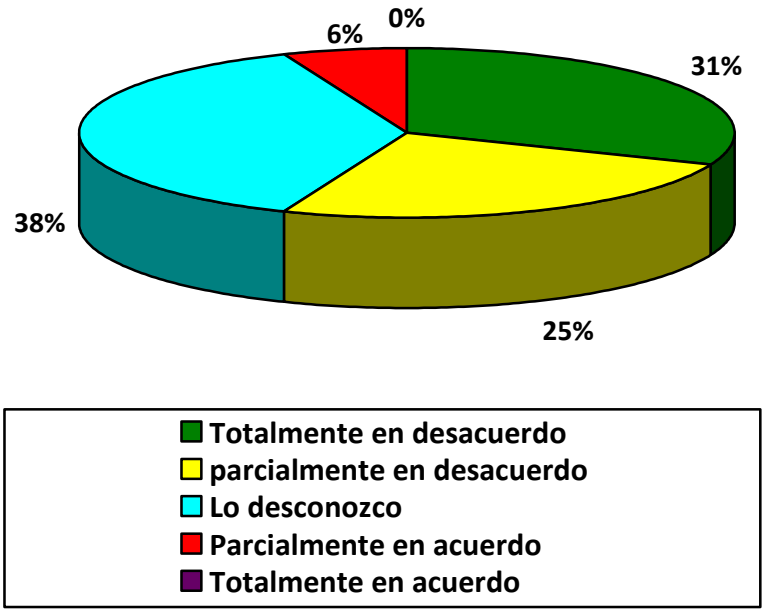
De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico Nº 17, indican que el 7% está totalmente en desacuerdo, el 6% está parcialmente en desacuerdo, el 25% afirma que lo desconozco, el 43% está parcialmente de acuerdo y el 19% está totalmente de acuerdo. De tal manera que según los resultados de los encuestados, la mayoría menciona que el equipo que forma parte del área de operaciones implementa soluciones en conjunto a las problemáticas existentes y se esfuerza en llevarla a cabo.

Enfoque de sistema para la gestión:

Gráfico Nº 18

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 10

10) ¿Los líderes del área de operaciones de gestión a la atención al cliente establecen metas y definen la manera en que determinadas actividades deberían ser realizada?



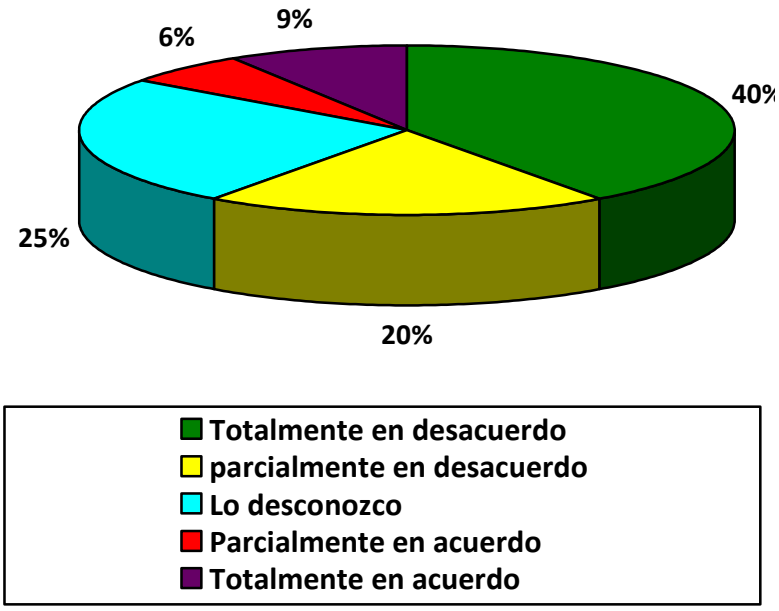
Fuente: Bordones(2012)

Como puede observarse en el gráfico Nº 18, el 31% está totalmente en desacuerdo, el 25% está parcialmente en desacuerdo, el 38% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y el 0% está totalmente de acuerdo. Por lo antes mencionado, se concluye que la mayoría de los encuestados indican que desconocen las metas y las actividades que implementa el área de operaciones de gestión a la atención al cliente.

Gráfico Nº 19

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 11

11) ¿En equipo del área de operaciones de gestión a la atención al cliente mejora continuamente los procesos en los que participa mediante la medición y evaluación de las acciones realizadas?



Fuente: Bordones (2012)

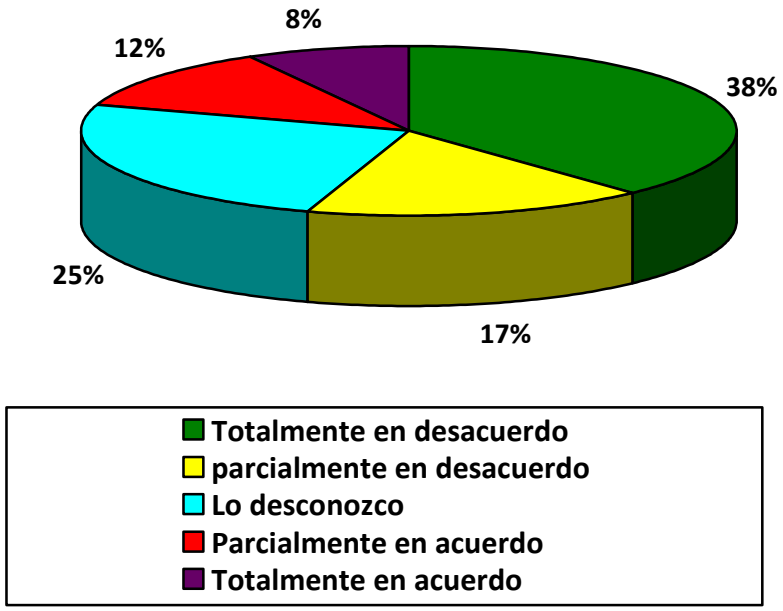
Las afirmaciones obtenidas con respecto a los resultados del grafico Nº 19 se observa que el 40% está totalmente en desacuerdo, el 20% está parcialmente en desacuerdo, el 25% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y el 9% está totalmente de acuerdo. De tal manera que los resultados indican que la mayoría de los encuestados señalan que el equipo del área de operaciones de gestión a la atención al cliente no mejora continuamente los procesos en los que participa mediante la medición y evaluación de las acciones realizadas.

Mejora continua:

Gráfico Nº 20

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 12

12) ¿La dirección da una cultura de mejora en los métodos de trabajo y productividad como equipo?



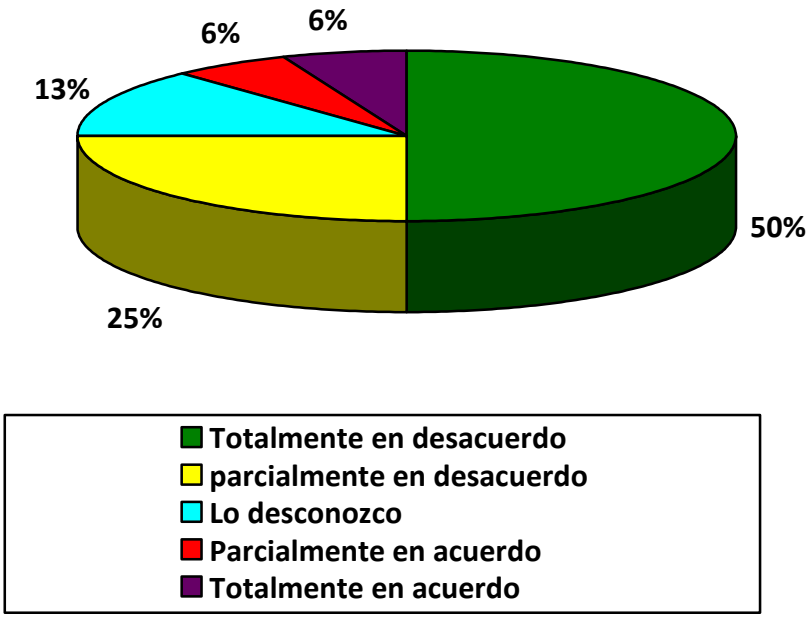
Fuente: Bordones (2012)

Como se puede observar en el gráfico Nº 20, el 38% está totalmente en desacuerdo, el 17% está parcialmente en desacuerdo, el 25% afirma que lo desconozco, el 12% está parcialmente de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente, estos resultados demuestran que la mayoría de los encuestados mencionan que la dirección no da una cultura de mejora en los métodos de trabajo y productividad como equipo.

Gráfico Nº 21

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 13

13)¿En el área de operaciones en la gestión de atención al cliente mejora constantemente la forma de realizar las actividades?



Fuente: Bordones (2012)

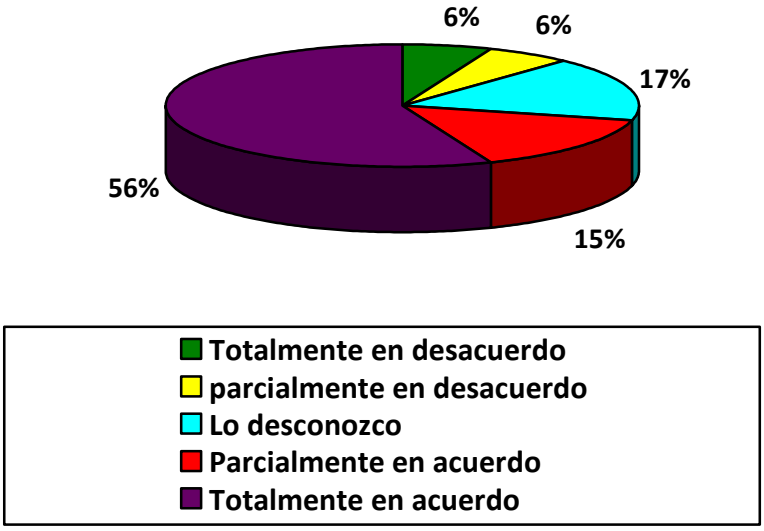
De acuerdo a los resultados obtenidos en el grafico Nº 21 se observa que el 50% está totalmente en desacuerdo, el 25% está parcialmente en desacuerdo, el 13% afirma que lo desconozco, el 6% está parcialmente de acuerdo y el 6% está totalmente de acuerdo. Bajo este orden de idea, se concluye que la mayoría de los encuestados mencionan que el área de operaciones en la gestión de atención al cliente no mejora constantemente la forma de realizar las actividades.

Infraestructura

Gráfico Nº 22

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 14

14)¿En la empresa se cuenta con el equipo necesario para desarrollar el trabajo requerido en el área de operaciones en la gestión de atención al cliente?



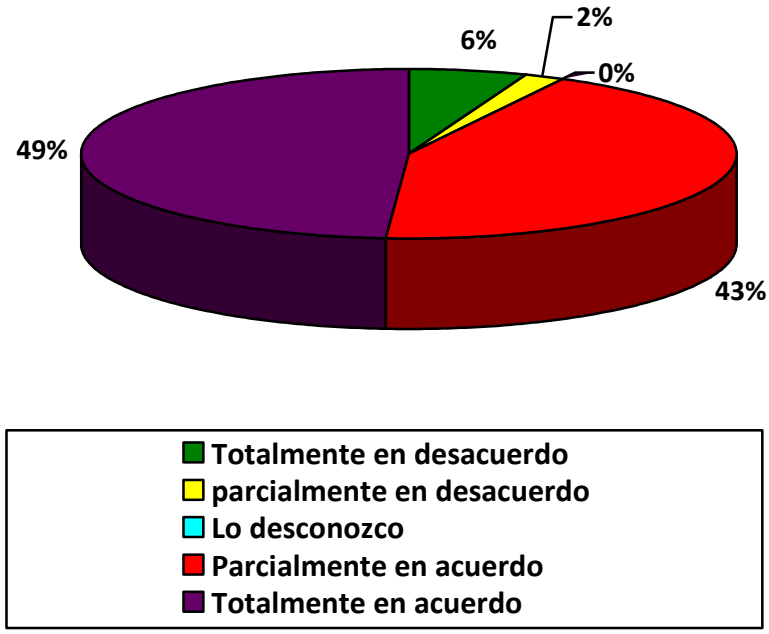
Fuente: Bordones (2012)

Es evidente observar los resultados obtenidos en el grafico Nº 22 que indica que el 6% está totalmente en desacuerdo, el 6% está parcialmente en desacuerdo, el 17% afirma que lo desconozco, el 15% está parcialmente de acuerdo y el 56% está totalmente de acuerdo. Por consiguiente, los resultados muestran que la mayoría está de acuerdo que la empresa cuenta con un equipo para desarrollar el trabajo requerido en el área de operaciones en la gestión de atención al cliente.

Gráfico Nº 23

Representación de los datos obtenidos del ítem Nº 15

15)¿Se cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar plenamente las actividades que se realizan en la empresa?



Fuente: Bordones (2012)

Con referencia a los resultados obtenidos del grafico Nº 23 se observa que el 6% está totalmente en desacuerdo, el 2% está parcialmente en desacuerdo, el 0% afirma que lo desconozco, el 43% está parcialmente de acuerdo y el 49% está totalmente de acuerdo. Seguidamente con relación a estos datos obtenidos se concluye que la mayoría de los encuestados menciona que la empresa cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar plenamente las actividades que se realizan en la empresa.

Fase II: Describir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta el proceso de gestión a la atención al cliente, mediante una matriz DOFA, para facilitar la determinación de las estrategias de mejoramiento continuo en Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo.

El desarrollo de esta fase tiene la finalidad de describir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del proceso de gestión a la atención al cliente, basados en los resultados obtenidos de la fase anterior, y mediante la entrevista a los empleados, se logro la determinación de la matriz DOFA, tal y como se muestra a continuación.

Cuadro Nº 5

Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Ausencia de planificación de las actividades en la gestión de atención al cliente. • Desconocimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa por falta de información. • La gerencia no reparte la carga de trabajo de manera uniforme a todo el personal encargado de la atención al cliente. • Falta de atención antes las sugerencias de los clientes. • Poca importancia por parte de la empresa por medir el grado de satisfacción del cliente. • Carencia de capacitación al personal en cuanto al proceso de gestión de atención al cliente. • Ocurrencia de reclamos por parte de los clientes a la gerencia general por demora en la atención al cliente.	• Disposición de la gerencia para el cambio. • Capacidad de desempeño del personal encargado del proceso de atención al cliente. • Identificación de la mayoría de los empleados con la visión y la cultura de la organización. • Recursos para el buen desempeño del proceso de atención al cliente. • Amplia asistencia de clientes. • Capacidad de repuestas antes las solicitudes de los clientes. • Excelente ubicación comercial • Buen estado de las instalaciones.

Fuente: Bordones (2012)

Cuadro Nº 5 (Continuación)

Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIAS FO
• Amplitud del Mercado • Reconocimiento de los clientes hacia la empresa. • Existencia de diversidad de proveedores.	• Planificación de metas por parte de la gerencia general. • Informar y delegar sobre la gerencia. • Desarrollar un sistema de mercadeo interno en la sucursal, que permita capacitar y motivar e incentivar a los empleados. • Evaluar financieramente las opciones de expandir las instalaciones. • Establecer una base de datos que brinde información de clientes y servicios.	• Prestar un servicio de excelente calidad. • Promocionar planes de publicidad de los productos que ofrece la empresa con el fin de ganar cliente.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS DA**	**ESTRATEGIA FA**
• Competencia en el mercado de empresas dedicadas al mismo ramo. • Críticas al sistema de atención al cliente. • Disminución de clientes.	• Analizar las principales necesidades de mercado, conocerlos y trabajar en función de ellos. • Ofrecer precios justos en variedad de productos que se adapten a las necesidades de los clientes.	• Fijar precios justos, de acuerdo al servicio prestado, para enfrentar la competencia. • Análisis exhaustivo de la competencia. • Tomar las medidas necesarias de precaución debido a las inestabilidades del país. • Alianzas estratégicas y convenios con proveedores de insumos y servicios.

Fuente: Bordones (2012)

Para una mejor comprensión de las estrategias resultantes del análisis DOFA, a continuación se presenta una explicación

Estrategias D.O.

1. Planificación de metas por parte de la gerencia general

Las estrategias deben convertirse en planes de acción que permita construir un presupuesto estratégico de lo que desea en un futuro la alta gerencia, el cual en definitiva será el verdadero plan estratégico, el plan debe contener todos los alcances que se desean de cada una de las áreas funcionales de la surcursal Mikro 760, S.A. ese plan debe ser completo, concreto y bien definido permitiendo lograr un correcto direccionamiento de la organización. La sucursal para lograr un crecimiento sostenido, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener bien claro a donde van, tomando en cuenta dentro de sus estrategias todo los componentes del sistema que integran y como repercuten en la organización permitiendo tomar decisiones asertivas.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado en forma periódica, recibiendo una retroalimentación oportuna sobre el proceso de planeación estratégica, logrando ejecutar y modificar los escenarios que se requieran. La formalización del proceso de evaluación precisa la auditaría estratégica, componiendo y fomentando una cultura estratégica.

2. Informar y delegar sobre la gerencia

Una vez diseñado el plan estratégico, se debe transferir toda la información a los integrantes de la estructura organizacional y sean estos quienes implementen las estrategias para la consecución de los objetivos asignados. Para que el sistema funcione de forma adecuada, es recomendable delegar

tanto las actividades como la autoridad en lo referente a la toma de decisión a cada uno de los departamentos y áreas funcionales permitiendo a la organización adaptarse a los cambios de forma constante.

3. Desarrollar un sistema de mercadeo interno en la sucursal, que permita capacitar, motivar e incentivar a los empleados.

Es prioritario implementar un sistema de mercadeo interno que identifique las necesidades de los empleados en materia de capacitación e incremento de conocimientos, actualizándolos con: talleres, cursos, charlas, foros y congresos referentes a cada actividad que se desempeñe. A su vez ofrecer un sistema de incentivos que recompense las actividades asignadas y que las ejecuten de forma productiva, propiciando un incremento en la motivación del personal, identificándose con la calidad de servicio que se debe ofrecer constantemente y creando un equipo de alto desempeño, ya que ese equipo es el que tiene contacto directo con el cliente de la Sucursal Mikro 760 S.A.

4. **Evaluar financieramente las opciones de expandir las instalaciones.**

Para dar solución a los problemas de infraestructura existente y planificar un crecimiento de la instalaciones físicas de la Sucursal Mikro 760 S.A. se debe realizar un análisis financiero completo que permita determina que es lo más conveniente para la organización, es decir adquiriendo propiedades vecinas y ampliando la estructura ya existente.

5. Establecer una base de datos que brinde información de clientes y servicios.

Se debe crear un sistema de información eficiente que acumule toda la data sobre clientes y los servicios que se ofrecen, este sistema se alimentará de todas las historias de compra de manera que permita la respectiva retroalimentación entre la sucursal y sus demandantes.

Estrategias F.O.

1. **Prestar un servicio de excelente calidad.**

La principal forma para lograr una diferenciación es proporcionar un nivel de calidad de servicio superior a los de los competidores, por ende, existe un gran movimiento entre las empresas de servicios hacia la aplicación de la calidad total como filosofía de trabajo. Es la calidad la principal arma para conservar a los clientes y atraer otros nuevos, logrando un mejor posicionamiento en el mercado. Todo el personal debe estar involucrado en el proceso de calidad, para que exista una correcta retroalimentación y así lograr un mejoramiento continuo en el desempeño de la organización. Es necesario igualar ó superar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios recibidos. Sin embargo, debe decirse que la calidad en los servicios de atención al cliente tiene un fuerte componente subjetivo y emocional cuando el cliente juzga la atención recibida.

2. **Promocionar planes de publicidad de los productos que ofrece la empresa con el fin de ganar cliente.**

El promocionar planes de publicidad que contemple la variedad de productos que ofrece la empresa resulta un buen medio para acercar a la población a conocer un poco más de los productos y servicios que tiene la organización.

Estrategias DA

.

1. **Analizar las principales necesidades de mercado, conocerlos y trabajar en función de ellos**

Para la sucursal Mikro 760 S.A. es de mucha importancia conocer las necesidades de todos los clientes externos, de manera que le permita

satisfacer sus expectativas y ganar terreno en el mercado. En este sentido, se resalta que todos los seres humanos tienen necesidades por lo que se debe contar con un equipo que preste la correcta solución a ellos, el papel del mercado de servicios de consumo de alimentos debe cumplir la función de alertar y dar a conocer mediante la divulgación la importancia de productos de alta calidad en el ramo alimenticio. Esta información se consigue por medio de investigaciones de mercados, dirigido a todos los niveles que requiere la Sucursal Mikro 760 S.A.

2. **Ofrecer precios justos en variedad de productos que se adapten a las necesidades de los clientes.**

Existe un sector del mercado compuesto por habitantes del municipio Mariara estado Carabobo, este es un mercado potencial que puede garantizarle un crecimiento a la organización, se le debe ofrecer un servicio de variedad de productos de consumo masivo, con precios justos y de alta calidad.

Estrategias FA

1. **Fijar precios justos, de acuerdo al servicio prestado, para enfrentar la competencia**

Los precios establecidos deben considerar el costo de los materiales e insumos utilizados, para nunca ser inferiores a éstos. Partiendo del principio de “ante todo calidad”, hay que intentar que el precio establecido estén acordes con los habituales del mercado y permita una rentabilidad del capital invertido. Es preciso mantenerse informado de los precios que ofrece la competencia y tratar de averiguar porque existen supermercados que luchan con precios más bajos.

2. Análisis exhaustivo de la competencia

La recopilación de información específica acerca de los competidores puede lograrse por diversos medios. En este aspecto la sucursal se ve favorecida ya que tiene muchos proveedores y clientes que aportan información, resultando un buen medio parta la obtención de la información. Por otra parte, el éxito de esta estrategia radica en la capacidad que se demuestre para obtener información valiosa de mercado de las demás empresas, e implementar la estrategia de mejoramiento continuo basada en la teoría de Deming, dónde a partir de la información obtenida de la competencia, se logre copiar e implementar las prácticas de las mejores empresas del sector.

3. Tomar las medidas necesarias de precaución debido a las inestabilidades del país.

Es necesario, que toda empresa se mantenga alerta ante los cambios de tipo económico, legal, político, social y del entorno en general que puedan beneficiar ó perjudicar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Las políticas que inicien los gobiernos con relación al sistema de seguridad social, al sistema de consumo alimenticio, nuevas disposiciones legales, son aspectos que pueden convertirse en aspectos favorables o desfavorables en el direccionamiento estratégico de la organización.

4. Alianzas estratégicas y convenios con proveedores de insumos y servicios.

Mediante las alianzas y convenios con proveedores de insumos y servicios se puede lograr las mejoras en calidad del servicio y beneficios económicos, ya que otorgando la exclusividad a ciertos proveedores se garantiza el suministro de insumos y servicios con que no cuente la sucursal.

Fase III: Diseñar las estrategias de mejora continua en la gestión de atención al cliente con la teoría de Deming en la calidad de servicio en Mikro 760, S.A., sucursal Mariara estado Carabobo

El diseño de las estrategias, consisten en un mejoramiento continuo, basado en el ciclo de Deming que consta de los siguientes pasos:

1. Planear: se reconoce una oportunidad y se planea el cambio. Se identifica el problema y se analiza.

2. Hacer: Se prueba el cambio, se desarrollan soluciones y se implementan.

3. Revisar: Se revisa la prueba, se hace un análisis de los resultados y se identifica lo aprendido. Posteriormente se evalúan los resultados.

4. Actuar: Se toman las acciones basadas en lo que aprendido en el paso anterior.

En este sentido, para el diseño de las estrategias se sigue los lineamientos antes mencionados y la revisión bibliográfica utilizada en esta investigación, de tal manera que se logre un buen desempeño del proceso de la gestión de la atención al cliente en la empresa Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo. Por otra parte, se acota que estas estrategias son especificadas en la elaboración de la propuesta de esta investigación. (Ver capítulo V)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta

Esta propuesta se realizó partiendo de la tendencia que presentan las organizaciones en la búsqueda de adaptarse a los cambios del entorno competitivo, por lo que se han visto en la necesidad de adoptar novedosas estrategias de gestión capaces de mejorar las operaciones integrar diarias. Además, se ofrece una respuesta ante la situación problemática diagnosticada en la empresa Mikro 760 S.A. sucursal Mariara Estado Carabobo presentándose como una alternativa el diseño de estrategias de mejoras continua basada en la teoría de Deming, como herramienta de control para la lograr el buen desempeño del proceso de atención al cliente, con la intención de incrementar el nivel de cultura de los empleados de la organización, facilitar la identificación de las prioridades de gestión y al mismo tiempo monitorear el proceso de una forma ordenada, apoyado a las actividades de educación, difusión y nuevas estrategias gerenciales que faciliten el desarrollo de los mismos y la eliminación de la división de trabajo.

Las estrategias propuestas es de fácil comprensión, de tal manera que su aplicación es factible. Ya que esta va seguir el procedimiento del ciclo de Deming que consiste en planear, hacer, revisar y actuar. Esta reportará beneficios en función de la disposición que se tenga para su ejecución por parte de la gerencia de la organización. Seguidamente se presentan los objetivos que se llevarán a cabo para el desarrollo de la propuesta, tanto el general como los específicos.

5.2. Propósito de la propuesta

El propósito del presente estudio está basado en la propuesta de estrategias de mejoramiento continuo mediante la aplicación del ciclo de Deming que consiste en planear, hacer, revisar y actuar con la finalidad de lograr una buena calidad de servicio y atención al cliente en la empresa Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo, enmarcado en los objetivos de la misma. En consecuencia, al elaborar las estrategias a seguir, se ha hecho de modo que realmente se cumpla con el objetivo planteado en esta investigación.

5.3. Factibilidad de la propuesta:

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible.

Factibilidad Organizativa: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo para implementar la propuesta.

Factibilidad Económica: en donde la dotación de recursos financieros para poner en marcha la propuesta.

Factibilidad Técnica Operativa: se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuesta, logrando así un mejor desempeño laboral.

Factibilidad social: esta corresponde con los beneficios aportados por la empresa y empleados a partir de un efectivo proceso de atención al cliente y público en general.

5.4. Propuesta estratégica para el mejoramiento de la atención al cliente en la empresa mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo.

Basado en la teoría de Deming y de la matriz DOFA, realizada en este estudio y tomando en cuenta las recomendaciones hechas, se proponen las siguientes estrategias:

1.- Diseñar una estructura organizacional que se oriente a una forma de estructura flexible adaptable a los cambios del entorno.

En este sentido se propone una reforma de su direccionamiento estratégico a través de replantearse la visión y misión, además, dejar formalmente establecidos los valores corporativos, como puntos de partida para determinar los cambios de la estructura, bajo este contexto se propone lo siguiente:

Visión actual

"Ser una empresa de consumo masivo, que ofrece productos de buena calidad para la satisfacción de nuestros clientes a nivel regional y nacional".

Visión Propuesta

"Lograr a corto plazo el reconocimiento de la empresa Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo a nivel de la región central y a largo plazo a nivel nacional con un sistema de servicio al cliente que permita la plena

aceptación de los productos ofrecidos y con habilidad para competir en el Mercado”

Misión actual

“Es la distribución de productos con excelencia en precio, calidad y variedad para los clientes y a su vez ofreciéndole ventajas y oportunidades para los distribuidores de nuestros productos”

Misión propuesta

“Ofrecer productos de consumo masivo en el ramo de la alimentación de alta calidad a la región central de Venezuela con un servicio de atención al cliente orientado a la satisfacción de sus necesidades, haciendo uso de sus recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos para garantizar a sus clientes internos y externos el logro de sus expectativas, pretendiendo además, proyectar una imagen corporativa que se internalice en las personas hacia quienes va dirigida”

Valores Corporativos

- Honestidad en todos los actos comerciales y laborales de la Distribuidora.
- Alto sentido de responsabilidad en sus funciones y compromisos contraídos.
- Satisfacción de las necesidades de sus clientes Internos y Externos.
    - Respeto a la calidad humana.
    - Ofrecer la calidad como una manera de vivir y norma de conducta.
    - Mostrar una Imagen Corporativa sincronizada con la realidad empresarial.

2.- Desarrollar un programa de adiestramiento orientado a mejorar el desempeño del personal, que involucre los tres aspectos principales como los son:

Motivación: para lograr la identificación plena de los trabajadores con la empresa y así incrementar el grado de compromiso con ella a través de incentivos que cubran sus expectativas.

Capacitación: para incrementar la eficiencia a través de la adquisición de nuevos conocimientos en materia de servicio al cliente, principalmente.

Trabajo en equipo: que permita desempeñar una labor eficiente y compartida, donde se involucre a todo el personal de todos los niveles y dirigido por un liderazgo participativo.

3.- Implementar un sistema de Atención al Cliente donde se involucren a todos los trabajadores y donde se establezcan las reglas elementales como lo son:

- Ponerse en el lugar del cliente.
- Respetar sus sentimientos (ideas, expectativas…).
- Saber escuchar
- Mirar a los clientes a los ojos.
- Llamar al cliente por su nombre.
- Sonreír naturalmente.

Además, donde se logre que el cliente obtenga lo que espera de la empresa, es decir, tanto un producto como un servicio que cubra sus expectativas y para ello es indispensable mantener el contacto directo con

cada uno de los clientes y establecer sistemas de información que mantengan la relación constante.

4..- Lograr el buen desempeño de la atención al cliente, prestando un servicio basado en requerimientos actuales y orientados hacia el mundo cambiante del mercado, con miras a incrementar la aceptación, la fidelidad y la mejora del producto y servicio ofrecido, incorporando al cliente en la gestión empresarial y ofreciendo acceso a la información.

5.- Redimensionar las características del negocio a través de la incorporación de mejoras significativas en lo relativo al local y personal:

En cuanto al local: pintarlo con los colores que sean representativos de la Distribuidora, colocando legiblemente y en sitios visibles el nombre y logotipo de la empresa así como la visión, misión y valores corporativos.

Crear una cartelera informativa de los eventos a realizar y los logros obtenidos, poseer cualquier artículo alusivo a la empresa (lápices, calendarios, afiches, entre otros).

En cuanto al personal: dictarles cursos sobre servicio y atención al cliente, hacerlos que porten uniformes representativos de la empresa; que los códigos de comunicación utilizados comúnmente sean con sentido amable y sobre todos alusivos a la empresa (atender el teléfono, saludos, servicios generales, asistencia al clientes, entre otros).

6.- Elaborar un programa de publicidad que tenga una permanencia constante donde se destaquen las bondades de los productos ofrecidos pero resaltando que, el nombre de la empresa Mikro 760 S.A. Al mismo tiempo,

ofrecer promociones periódicamente que sean atractivas para sus clientes y que brinden suficientes beneficios para ser adquiridas y aceptadas.

7.- Realizar Investigaciones de Mercado por lo menos una vez al año para conocer el comportamiento del mercado en el cual se está y así poder proyectar las acciones futuras hacia la satisfacción de los clientes: específicamente estudiando la competencia, los precios, los intereses y deseos de los clientes y el nivel de aceptación de los productos y servicios ofrecidos.

8.- Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la empresa para así obtener un verdadero reconocimiento en mercado comercial.

9.- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la empresa.

10.- Crear incentivos que mejoren la percepción de los empleados y logren para el público un buen servicio

De esta manera, se pretende dar un aporte a la empresa objeto de estudio que contribuya con su mejora en lo relativo al proceso de servicio al cliente.

CONCLUSIONES

En el cambiante mundo de hoy, la calidad de servicio al cliente puede marcar la diferencia para el éxito de una empresa. Es así como, en la presente investigación se realizó un estudio orientado a conocer la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo que posee, con el fin de plantear estrategias que puedan contribuir a su mejora y así incrementar sus ganancias. De esta manera, una vez analizados e interpretados los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, sumado a la observación constante y revisión documental correspondiente se puede concluir lo siguiente:

Con respecto al objetivo Nro 1 que consiste en el diagnóstico de la situación actual en cuanto a la calidad de servicio en la gestión de atención al cliente en Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo. En este se realizo un análisis de los cuestionarios aplicados a los clientes y empleados, para conocer la problemática del proceso de atención al cliente, obteniéndose el 61% de los clientes mencionaron no sentirse satisfechos con la calidad de servicio a la atención al cliente que le brinda la organización, asimismo el 64% de los empleados señalaron que no existen lineamientos en la empresa para medir el grado de satisfacción de los clientes y el 62% indicaron que la organización no cuenta con una planificación de mejora continua en el proceso de atención al cliente.

Por otra parte con respecto al objetivo Nº 2. Que tiene la finalidad de describir las fortalezas, oportunidades y amenazas que presenta el proceso de gestión al cliente en la empresa Mikro 760 S.A. Sucursal Mariara estado Carabobo, para el cumplimiento de este objetivo se realizo una matriz DOFA, para analizar el entorno interno y externo de la organización obteniéndose que la empresa presenta los siguientes perfiles:

Cuadro Nº 6

Perfil de capacidades internas

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• No existen normativas que indiquen los lineamientos a seguir en el proceso de gestión al cliente. • Carencia de sistemas de motivación que incentiven el desempeño. • No posee un programa de atención al cliente. • No existen políticas de comunicación efectivas. • Falta de atención antes las sugerencias de los clientes.	• Capacidad de desempeño del personal encargado del proceso de atención al cliente. • Recursos para el buen desempeño del proceso de atención al cliente. • Amplia asistencia de clientes. • Capacidad de repuestas antes las solicitudes de los clientes. • Excelente ubicación comercial .

Fuente: Bordones (2012)

Cuadro Nº 7

Perfil de capacidades externas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Amplitud del Mercado • Reconocimiento de los clientes hacia la empresa. • Existencia de diversidad de proveedores.	• Competencia en el mercado de empresas dedicadas al mismo ramo. • Críticas al sistema de atención al cliente. • Disminución de clientes.

Fuente: Bordones (2012)

Con respecto al objetivo Nº 3 que hacer referencia al diseño de las estrategias de mejora continua en la gestión de atención al cliente con la teoría de Deming en la calidad de servicio en Mikro 760 S.A. sucursal Mariara estado Carabobo. Para el desarrollo de este objetivo que tiene la finalidad de la elaboración de las estrategias, cabe resaltar que esta se basa en un mejoramiento continuo siguiendo los lineamientos del ciclo de Deming

que es un procedimiento de auto mejora, educación y corrección (planifique, haga, verifique, actue), de tal manera que se cumpla tal y como se muestra a continuación:

1. Planear: se reconoce una oportunidad y se planea el cambio. Se identifica el problema y se analiza.

2. Hacer: Se prueba el cambio, se desarrollan soluciones y se implementan.

3. Revisar: Se revisa la prueba, se hace un análisis de los resultados y se identifica lo aprendido. Posteriormente se evalúan los resultados.

4. Actuar: Se toman las acciones basadas en lo que aprendido en el paso anterior.

Cabe resaltar que estas estrategias son especificadas en la elaboración de la propuesta de esta investigación.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones de la investigación realizada se plantean las siguientes recomendaciones:

Implementar la propuesta sugerida a fin de lograr una mejora en el servicio de atención al cliente que brinda esta organización. Y por ende:

Se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo. Se propone crear un buzón de sugerencias o delegar en un departamento el manejo de las mismas, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

Incentivar a los empleados encargados de la atención al cliente de tal manera que esta sea de la más alta calidad, que la información suministrada sea lo suficientemente fiable y explícita para que el cliente no solo tenga una idea del producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

La empresa debe incluir métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios. Para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Si tales métodos son desarrollados de manera inadecuada representarán de manera impropia las opiniones de los clientes. Por otro lado una información precisa en relación a la calidad de los servicios y productos que brinde la empresa puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Además debe diseñar una planificación de las actividades de atención a los clientes, que le permitan atenderlos con rapidez y efectividad necesarias para satisfacer sus demandas de información, asistencia o cuando expresen sus comentarios y quejas.

Por otra parte la empresa debe administrar y coordinar todas las acciones inherentes al logro de las estrategias pautadas, fijando objetivos y actividades encaminadas a la obtención del éxito planteado

Para mejorar la calidad de servicio que presta la empresa es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral ya que esta se determina por la manera en que el personal desarrolla sus actividades en la organización; su deterioro no solamente lleva a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia al momento de realizar su trabajo y de atender al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Albrecht, K (1992). **La Excelencia en el Servicio.** Bogotá: Legis Fondo Editorial.

Armstrong, G. (2003). **Calidad de servicio y satisfacción al cliente.** México: McGraw Hill.

Baez R. (2005). **Servicio de la calidad al cliente: la cortesía en el trabajo**. México: Trillas.

Balestrini, A. (1998). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL. Consultores Asociados. Caracas: Servicio Editorial.

Becker, E (2001). **El cuadro de mando de RR.HH vinculado a las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa**. Ediciones Gestión 2000, pp. 19

Beltrán, J. M. (2000). **Indicadores de Gestión. Herramientas para Lograr la Competitividad.** Bogotá: 3R Editores.

Berry, L., Bennet, C., y Brown, C. (1989). **Calidad de Servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras.** Madrid: Díaz de Santos.

Blanco F. (2002). **El control integrado de Gestión**. Argentina: Limusa

Busto, K. (2010). **Plan Integral de Mejoras orientadas a la satisfacción de los clientes de entidades financieras.** Guacara: UNITEC.

Campos, C. (2006). **Plan de Estrategias de Valor para el Mejoramiento de la Calidad de Bebidas Gaseosas.** Guacara: UNITEC.

Chang, R. (1996). **Mejora Continua de Procesos.** Barcelona: Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2002). **Proceso Administrativo.** México: McGraw Hill.

Cobra, M y Zwarg, F. (1991). **Marketing de Servicios.** Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Coronado, G y Díaz, E. (2007). **Modelo estratégico de calidad de servicio para Pymes de bebidas gaseosas.** Guacara: UNITEC.

COVENIN – ISO 9001:2000 (2001). **Norma Venezolana Sistemas de Gestión de la Calidad**, Requisitos. Traducción Certificada. Venezuela, 2da Revisión.

Curry, J. y Curry, A. (2002). **CRM Como implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes.** España: Ediciones Gestión 2000,SA.

Deming, E. (1996). **Calidad, Productividad y Competitividad la salida de la crisis.** Ediciones Díaz de Santos, Buenos Aires.

Diccionario Enciclopédico Larousse (1998). Bogotá: Difusora Editorial Colombiana.

Druker, P. (1990). **El Ejecutivo Eficaz**, Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Gerson, R. (1994). **Cómo medir la satisfacción del cliente**. México: Grupo Editorial Iberoamericano.

Guevara, I. (1999). Auditoría de gestión. **Revista Guarismos**, 46: 21-28.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill.

Horovitz, J (1998). **La Calidad del servicio.** España: McGraw-Hill.

Hurtado J. (2000). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambios.** Caracas: Episteme

Hurtado, J. (2008). **Cómo formular los objetivos de investigación.** Caracas: Cooperativa Editorial Magisterio.

Juran, M. (1997). **Planificación de la calidad.** Madrid: Díaz de Santos.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). **Fundamentos de Marketing**. México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2001). **Dirección de Marketing.** México: McGraw Hill.

Martínez, M. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa: Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos y Métodos Etnográficos**. México. Editorial Trillas.

Lefcovich, M. (1998). **Estrategias de mejora continua. Kaizen**. España: Prentice Hall.

Porter, M. (2000). **La ventaja competitiva.** México: McGraw Hill.

Reynolds C. (2002). **La integración cliente empresa**. México. Sudaremica

Robbins S. (1999). **Comportamiento organizacional**. México: McGraw Hill.

Ruiz R. (1995). **Fundamentos de análisis de gestión administrativa**. Caracas: Panapo.

Sabino C. (2000). **El proceso de investigación**. Caracas: Panapo.

Selliez (2005), **Ciencia, Metodología e Investigación**. Editorial Harla.

Shewhart W. (1920). **Introducción a la calidad total**. New York: Van Nostrand.

Tamayo y Tamayo, M. (2006). **El proceso de la investigación científica.** México: Limusa, Noriega Editores.

Terry y Franklin (1996). **Principios de Administración.** México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Universidad Experimental Pedagógica Libertador (UPEL) (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Caracas: UPEL.

Underhill (2000). **Por qué Compramos.** Barcelona: Editorial gestión 2000.

Villalonga, M y Ho CH, Y (2007). **Modelo de Mejoramiento Continuo para la Calidad de Servicio en oficinas de Banca Comercial.** Guacara: UNITEC.

Wellington, P. (1997) **Cómo Brindar Un Servicio Integral de Atención al Cliente Kaizen.** Editorial Mc Graw Hill, C. A.

Whiteley, R. (1992). **La empresa consagrada al cliente**. Buenos Aires: Vergara.

Zeitham Valarie A; I, Bitner, Marsry Jo (2002). **Marketing de servicios.** (2da edición) México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A. GUÍA DE ENTREVISTA

Datos de identificación:

Nombre del entrevistado:_____

Cargo: _____

Antigüedad: _____

1. ¿Cómo describiría los procesos de gestión a la atención al cliente? (pregunta general)
2. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para la gestión de atención al cliente?
3. ¿Ha existido quejas y reclamos por partes de los clientes?
4. ¿Considera que la empresa cuenta con un personal calificado para la gestión de atención al cliente?
5. ¿La empresa está actualizando constantemente a todo el personal encargado de la atención al cliente mediante cursos, talleres?
6. ¿Existe gran recurrencia de clientes?
7. ¿Considera que la empresa tiene una buena posición en el mercado?
8. Cómo describiría el proceso de exhibición? ¿Qué actividades se encuentran involucradas en este proceso?
9. ¿Cuáles aspectos considera usted que influyen negativamente en estos procesos de gestión a la atención al cliente?
10. ¿Cuáles aspectos considera usted que presentan oportunidades de mejora en la gestión de atención al cliente?

ANEXO B. FORMATO DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Día: **Fecha:** **Proceso**	**HOJA DE OBSERVACIÓN**	**Dibujo:**
Tipo y cantidad de personal:		
Observaciones:		

Fuente: Bordones (2012)

ANEXO C. CUESTIONARIO DE SASTIFACCIÓN DEL CLIENTE

Ítem	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.El personal se mostró interesado conmigo en el manejo de mis productos de compra				
4. El personal fue diligente durante mi visita				
5. Encontré los productos que buscaba fácil y rápidamente				
6. Volvería a este mercado nuevamente por su calidad de servicio				
7. Recomendaría Este mercado a familiares y amigos				
8. Considero adecuado el tiempo de espera en el mercado				
7..Me parece adecuado el tiempo en la facturación				
8.- Estoy satisfecho con el servicio recibido				

Fuente: Bordones (2012)

ANEXO D. CUESTIONARIO DEL PROCESO ACTUAL EN LA EMPRESA

ENCUESTA

Objetivo: Diagnosticar y determinar la situación actual con respecto a las operaciones de gestión de atención al cliente en la empresa.

Favor señale su cargo en la empresa:

Instrucciones:

En esta encuesta se encontrarán afirmaciones positivas que describen situaciones ideales que deben ocurrir en la empresa, especialmente en el área de operaciones con respecto a la atención al cliente con el fin de que los involucrados puedan ser guiados hacia un mejor desempeño. Sin embargo, también se encontraran afirmaciones negativas que muestran acciones incorrectas que no deben de ocurrir en el área.

Señale la respuesta a cada afirmación de acuerdo al siguiente criterio:

1.- Totalmente en desacuerdo
2.- Parcialmente en desacuerdo
3.- Lo desconozco
4.- Parcialmente en acuerdo
5.- Totalmente en acuerdo

I Enfoque al Cliente	1	2	3	4	5
1. En la empresa se investigan y se dan a conocer las diferentes necesidades y expectativas de los clientes.					
2.- La empresa se preocupa por medir el grado de satisfacción del cliente a través de diferentes métodos y por dar a conocer esos resultados en todas las áreas.					
3. Los resultados de las mediciones de la satisfacción del cliente se difunden en el área de operaciones.					
II Liderazgo					
4.- Los líderes reparten el trabajo de manera justa para que todos tengan una carga de trabajo similar.					
5.- En el área de operaciones de gestión a la atención al cliente se da a conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa de una manera eficiente					
6.- Los líderes están preocupados por generar un ambiente de confianza con el personal que tienen a su cargo					
III Participación del personal					
7.- En el área de operaciones el personal establece sus propias habilidades y conocimientos para realizar sus actividades diarias.					
8.- El personal se esfuerza por ofrecer un mejor trato al cliente al apoyarlo en sus principales necesidades.					
9.- El equipo que forma parte del área de operaciones implementa soluciones en conjunto a las problemáticas existentes y se esfuerza en llevarlas a cabo.					

IV Enfoque de sistema para la gestión					
10.- Los líderes del área de operaciones de gestión a la atención al cliente establecen metas y definen la manera en que determinadas actividades deberían ser realizadas.					
11.- El equipo del área de operaciones de gestión a la atención al cliente mejora continuamente los procesos en los que participa mediante la medición y evaluación de las acciones realizadas					
V Mejora Continua					
12.- La dirección da una cultura de mejora en los métodos de trabajo y productividad como equipo					
13.- En el área de operaciones en la gestión de atención al cliente mejora constantemente la forma de realizar las actividades					
VI Infraestructura					
14.- En la empresa se cuenta con el equipo necesario para desarrollar el trabajo requerido en el área de operaciones en la gestión de atención al cliente					
15.- Se cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar plenamente las actividades que se realizan en la empresa					

Sugerencias y/o comentarios

_____

_____

_____

_____

_____

_____

ANEXO E.

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

1. En cuanto a la congruencia de las preguntas del instrumento con los objetivos y dimensiones.

Marque en cada cuadro:

(C) : Correspondencia

(NC): No Correspondencia

En el caso de no pertenencia (NP) coloque las respectivas observaciones justificando su respuesta

2. Calidad técnica y representativa.

(O) : Optima

(B) : Bueno

(R) : Regular

(D) : Deficiente

3. Lenguaje utilizado.

(A) : Adecuado

(IN) : Inadecuado

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

ENCUESTA A LOS CLIENTES

Ítem	Congruencia		Calidad Técnica				Lenguaje		Observaciones
	C	NC	O	B	R	D	A	IN	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

Datos del experto:

Nombre y Apellidos: _____

C.I. N°: _____

Profesión: _____

_____

Firma

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE MIKRO 760 S, A, SUCURSAL MARIARA.

Ítem	Congruencia		Calidad Técnica				Lenguaje		Observaciones
	C	NC	O	B	R	D	A	IN	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									

Datos del experto:

Nombre y Apellidos: _____

C.I. N°: _____

Profesión: _____

_____

Firma

ACTIVIDADES	FECHA	FIRMA