



## LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS AL CLIENTE EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Caballero Ruiz, Andrés Eduardo

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado,  
[andrescaballero@ucla.edu.ve](mailto:andrescaballero@ucla.edu.ve), Venezuela

ASA/EX -2014-1.  
Recibido: 05-04-2014  
Aceptado: 23-05-2014

### RESUMEN

Este trabajo es una investigación de campo de carácter descriptiva y su objetivo general fue evaluar la calidad de los servicios ofrecidos al cliente por una empresa de servicio; con la finalidad de conocer la percepción que tiene el mercado con respecto a los servicios que reciben, para así mejorar los mismos y contribuir a mantener la competitividad de la empresa. Los servicios a los cuales se le aplicó el estudio fueron aquellos que reciben los clientes al llegar a las sucursales de ventas de la empresa. La población estuvo constituida por los clientes, las sucursales y el personal. Dado que la población estaba conformada por tres partes, se utilizó un muestreo probabilístico para cada parte y así se obtuvieron las tres muestras. Se utilizaron 4 instrumentos para recoger la información. La data que se obtuvo de las encuestas fue sometida al análisis factorial SPSS y se registraron en gráficos. Los resultados permitieron conocer la opinión que tienen los clientes respecto a los servicios y el nivel de satisfacción y capacitación del personal. En base a los resultados se concluye que los servicios prestados al público presentan fallas, debido a la falta de atención, procedimientos de trabajos desactualizados, falta de adiestramiento y la presencia de un personal desmotivado. En consecuencia, se sugirió la implantación de las recomendaciones hechas para mejorar los servicios prestados al cliente de la organización estudiada.

**Palabras Clave:** Calidad de los servicios, clientes, competitividad.



## QUALITY CUSTOMER SERVICES OFFERED ON BUSINESS

Caballero Ruiz, Andrés Eduardo

UCLA. Dean of Agronomy. Program of Agroindustrial Engineering, Barquisimeto.  
Venezuela [andrescaballero@ucla.edu.ve](mailto:andrescaballero@ucla.edu.ve)

### ABSTRACT

This paper is a descriptive character field research and its overall objective was to assess the quality of the services offered to the customer by a service company; in order to know the perception that has the market with respect to the services that receive, to improve them and to help maintain the competitiveness of the company. The services to which applied you the study were those that customers receive at branches of the company's sales. The population was constituted by customers, branches and staff. Given that the population consisted of three parts, a probabilistic sampling was used for each part and thus the three samples were obtained. Four instruments were used to collect information. The data obtained from the surveys was subjected to analysis SPSS factorial and were recorded in graphics.. The results obtained allowed to know the types of services offered, the opinion that customers for the services and the level of satisfaction and training of staff have. Based on the results concludes that services provided to the public present failures, due to lack of attention, procedures of outdated jobs, lack of a service-oriented environment, lack of training and the presence of an unmotivated staff. Accordingly, it was suggested the implementation of the recommendations made to improve the services provided to the client of the organization studied.

**Keywords:** Quality of services, customer, competitiveness.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente la gerencia de las organizaciones que están orientadas hacia el servicio, han comprendido que deben incrementar la cultura de atención y servicio al cliente, creando expectativas de calidad, propiciando un clima de motivación y suministrando los recursos necesarios para ayudar a resolver los problemas y así eliminar obstáculos para lograr la ejecución de un trabajo de alta calidad obteniéndose de esta manera mejores resultados. De acuerdo a lo anterior Gerson (2006), afirma que a inicio del siglo XXI, las organizaciones han estado avanzando hacia una mejora en la gerencia del servicio. No se trata de la gerencia de la calidad total, sino de una cultura orientada hacia al cliente para mejorar el servicio, o más exactamente de la tremenda inquietud por la calidad del servicio por parte de las empresas. En tal sentido, las empresas internacionales como *Motorola*, *Du Pont*, *Techsonic* y *Corporation Marriot* han descubierto

que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente, es mediante el mejoramiento continuo del servicio y superando a los competidores en los tiempos de respuestas.

Por su parte Bradford (2002), indica que el único camino para que un negocio o empresa pueda crecer y asegurar su competitividad, es mejorando continuamente el servicio. En este mismo orden de ideas, Albrecht (2001) señala: "el servicio al cliente es la clave para mantener la competitividad de una empresa". Tal afirmación es producto a que los tiempos han cambiado, ya no se vive en un mundo industrial. Ahora se vive en el mundo del servicio, donde las empresas deben de realizar más bien que producir, y donde los productos físicos se distinguen por la calidad del servicio inherente a ellos. También es importante resaltar lo que afirma Martin (2003), cuando sostiene: "en muchas ocasiones, el servicio hace la diferencia entre una y otra compañía que compiten en el mismo ramo y con los mismos o



similares bienes". Lo que significa que el cliente espera algo más que el bien comprado, para así generar relaciones de fidelidad y lealtad. De allí surge la idea sobre el servicio al cliente como base fundamental de la competitividad.

Se entiende por servicio la interacción humana entre comprador y vendedor, los cuales se ponen en contacto en una forma relativamente personal, para crear el servicio; si éste se prestó inadecuadamente no se puede "revocar". Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente. Por lo tanto, afirma el autor antes mencionado, que en la actualidad un alto porcentaje de las empresas e industrias a nivel internacional están aplicando la gerencia del servicio, a fin de operar más efectivamente en un mundo crecientemente competitivo. Las empresas a nivel nacional, también han descubierto que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente es mediante la prestación de un excelente servicio, el cual debe ser un proceso sin fin. Por esta razón, todas las empresas de servicios que deseen sobrevivir a los cambios actuales, deben adoptar

mejoras continuas en los servicios prestados al cliente.

Ante esta realidad, se encuentra una empresa comercializadora de cauchos, cuya casa matriz está ubicada en la zona industrial II de Barquisimeto y cuenta con veinticuatro (24) sucursales de ventas distribuidas a nivel nacional. Es una organización dedicada a la prestación de servicios para vehículos pesados y de paseo en el ramo de cauchos renovados y originales, cámaras de aires (tripas) y balanceo de cauchos. Actualmente en la Dirección Comercial de la empresa, ha surgió la inquietud de mejorar la prestación de servicios; esto se debe a que la organización pudo evidenciar claramente a través de los registros de visitas anuales de clientes, que la afluencia de los usuarios a las sucursales de la organización disminuyó en un 19% en el año 2013, con respecto al año 2012. De acuerdo a entrevistas sostenidas con el Director Comercial y siete (7) Gerentes de sucursales, esta disminución de clientes es producto de que los sistemas existentes de atención y servicio al cliente no guardaban una relación directa con la realidad de las necesidades y expectativas del mercado. Esta situación originó molestias por



parte de los usuarios, que manifestaban sus quejas al personal de las sucursales producto de la insatisfacción y demoras que originaban los servicios prestados por la organización; trayendo como consecuencias el alejamiento y el descontento de los consumidores.

Lo descrito, deja en clara evidencia la necesidad de mejorar continuamente los servicios que prestan las sucursales de la empresa en estudio, para lograr la satisfacción de los clientes y así garantizar su competitividad. La firme idea del mejoramiento continuo de los servicios prestados a los consumidores, expresa la voluntad de las organizaciones en asegurar la supervivencia en un mercado altamente competitivo. Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en que va a servir de diagnóstico para precisar y corregir las deficiencias que presentan los servicios prestados al cliente por las sucursales de Covencaucho Industrias S.A., y de esta manera contribuir a que la empresa preste servicios de una manera más eficiente y adecuada para asegurar su competitividad.

En virtud de lo antes expuesto, esta investigación buscó darle repuestas a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los servicios prestados al cliente por

la empresa?, ¿qué opinión tiene el cliente acerca de los servicios recibidos por la empresa?, ¿existen procedimientos de trabajo para brindar cada uno de los servicios prestados?, ¿está motivado el personal encargado de prestar los servicios? y ¿es adecuado el nivel de capacitación del personal encargado de prestar el servicio? Es así que el objetivo general de la presente investigación es evaluar la calidad de los servicios prestados al cliente por una empresa comercializadora de cauchos ubicada en Venezuela. Entre los objetivos específicos están:

1. Identificar los tipos de servicios prestados al cliente por parte de la empresa.
2. Conocer la opinión que tiene el cliente acerca de los servicios prestados
3. Precisar si existen los procedimientos de trabajo para los servicios prestados.
4. Determinar el nivel de satisfacción del personal de servicio de la empresa.
5. Determinar el nivel de capacitación del personal de servicio de la empresa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio referido a la calidad de los servicios prestados al cliente por una empresa



comercializadora de cauchos ubicada en Venezuela, se realizó de acuerdo al modelo de investigación de campo de carácter descriptiva. Según Busot (2001) *“es aquella donde los datos se recogen directamente de la realidad o sitio de ocurrencia de los hechos o fenómenos es estudio”*

La población estuvo constituida por los clientes, sucursales y el personal que labora en las veinticuatro

**Cuadro 1. Sucursales de venta de la empresa**

Estados	Número de Sucursales
1. Lara	3
2. Miranda	3
3. Zulia	3
4. Carabobo	2
5. Bolívar	2
6. Anzoátegui	2
7. Sucre	1
8. Táchira	3
9. Aragua	1
10. Falcon	1
11. Portuguesa	1
12. Barinas	1
13. Apure	1
Total	24

Posteriormente se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple por afinación proporcional de acuerdo a Sabino (2000):

$$n_o = (K^2PQ)/D^2$$

donde:

PK= nivel de confianza 90 %.

(24) sucursales de ventas que se encuentran a nivel nacional y se estimó una muestra de tipo probabilístico por etapas.

En la primera etapa, se realizó la muestra de las sucursales, tal como se refleja en el cuadro 1

K= 1,64 que corresponde al 90% de confiabilidad.

P= Proporción de sucursales que presentan buenas condiciones para el estudio (0,80).

Q= Proporción de sucursales que no presentan condiciones para el estudio (0,20)

D= error máximo admisible

Obteniéndose

$$n_o = ((1,64)^2 * 0,8 * 0,2) / (0,06)^2 = 11,95 \approx 12 \text{ sucursales.}$$

Luego se procedió a seleccionar la muestra del personal (segunda etapa), tomando en cuenta que el personal de servicio es de diez (10) participante por sucursal, lo que implica que son ciento veinte (120) personas por las doce (12) unidades de venta. En este caso la muestra considerada fue de las ciento



veinte (120) personas que laboran en las doce (12) sucursales. Realizado lo anterior, se seleccionó la muestra de los clientes (tercera etapa), de acuerdo a la información presentada en el Cuadro 2, y mediante la aplicación de la fórmula aplicada para el caso anterior:

**Cuadro 2. Cantidad de Clientes Diarios por Sucursales**

Estados	Número de Sucursales
1. Lara (A)	44
2. Lara (B)	49
3. Zulia	45
4. Carabobo	45
5. Caracas (A)	55
6. Caracas (B)	50
7. Sucre	35
8. Táchira	40
9. Barinas	40
10. Portuguesa	40
11. Anzoátegui	40
12. Bolívar	40
Total	523

$$n_o = (K^2PQ)/D^2$$

PK= nivel de confianza 90 %.

K= 1,64 que corresponde al 90% de confiabilidad.

P= proporción de clientes satisfechos (0,20).

Q= proporción de clientes insatisfechos (0,80)

D= error máximo admisible (10%).

$$n_o = ((1,64)^2 * 0,2 * 0,8) / (0,10)^2 = 43,04$$

clientes diario.

El estudio se realizó durante tres (3) días, en cada una de las doce sucursales, lo que implica que la muestra fue de mil quinientos cuarenta y ocho (1548), pero se trabajó con una muestra mayor, de mil seiscientos ochenta (1.680)

Para obtener la información se aplicaron cuatro (4) instrumentos, diseñados y elaborados por el autor de la presente investigación. El instrumento número 1 denominado "Servicios Prestados al Cliente", se empleó para conocer los servicios que presta la empresa a los usuarios. El instrumento número 2 "Encuesta de Satisfacción del Cliente", se utilizó para conocer la opinión y necesidades que tiene el consumidor con respecto a los servicios prestados. Se aplicó a los clientes en el momento en que asistían a la sucursal. Dicho instrumento está constituido por 17, las cuales las presentan cuatro posibles respuestas (Malo(a), Regular, Bueno(a) y Excelente), que requerían que el cliente respondiera de acuerdo a la escala \*predefinida.

El instrumento número 3 llamado "Procedimientos de Trabajos de Servicios al Cliente", se utilizó para



determinar si los servicios prestados contaban con los respectivos procedimientos de trabajo.

El instrumento número 4 denominado "Encuesta de opinión del personal", permitió conocer el nivel de satisfacción y capacitación del personal de las sucursales de la empresa encargada de prestar el servicio al cliente. Dicho instrumento estaba constituido por 19 preguntas, las cuales presentaban cuatro posibles respuestas (desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, acuerdo y acuerdo total), que requerían que el personal respondiera de acuerdo a la escala predefinida.

Una vez diseñados los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de la información del presente estudio, y siguiendo la metodología adecuada y considerando los aspectos que se investigaron acerca de la temática, estos fueron validados por expertos en gerencia del servicio y metodología, para mayor confiabilidad en lo que respecta a la uniformidad y la finalidad en relación con los objetivos propuestos en la investigación.

### **Análisis de los Datos**

Una vez efectuado el proceso de recolección de todos los datos

relacionados con el objeto de la investigación, la información fue sometida al siguiente análisis e interpretación.

Para el instrumento número 1 "Servicios Prestados al Cliente", sirvió para identificar los servicios que prestaba la organización a los usuarios. Luego de conocer los diferentes servicios, se registraron los nombres de los mismos en un formato establecido para tal fin.

Para el instrumento número 2 "Encuesta de Satisfacción del Cliente", se utilizó el análisis e interpretación propuesto por Gerson. Este instrumento está constituido por 17 preguntas, las cuales presentaban cuatro alternativas (Malo, Regular, Bueno y Excelente), que requerían que el cliente respondiera de acuerdo a la escala preferida. Cada alternativa tenía el siguiente valor: Malo=1, Regular=2, Bueno=3 y Excelente=4. Luego de haber realizado la encuesta a los clientes, se utilizó la estadística descriptiva en términos de porcentajes mediante el empleo del paquete estadístico computacional SPSS (*Statiscal Product and Service Solutions*). Los resultados de este análisis, permitió conocer la opinión del cliente con respecto al servicio. De



acuerdo a Gerson, si la calificación obtenida oscila entre 20% y 40% el cliente lo percibía como malo, si la calificación oscila entre 41% y 60% el cliente lo percibía como regular, si la calificación oscila entre 61% y 80% el cliente lo percibía como bueno y si la calificación oscila entre 81% y 100% el cliente lo percibía como excelente.

El instrumento número 3 "Procedimientos de Trabajos de Servicios al Cliente", sirvió para conocer si los diferentes servicios prestados a los usuarios contaban con los respectivos procedimientos de trabajo. Luego de conocer los servicios que presta la empresa, se procedió a vaciar en la columna izquierda de un formato, el nombre de los servicios, en la columna derecha se registró si contaba o no con procedimientos de trabajo.

En el instrumento número 4 "Encuesta de opinión del Personal", se utilizó el análisis e interpretación propuesto por Gerson. Dicho instrumento, estaba constituida por 19 preguntas cerradas. Las cuales presentaban cuatro alternativas (desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, acuerdo y acuerdo total), que requerían que el personal

respondiera de acuerdo a la escala preferida. Cada alternativa tenía el siguiente valor: desacuerdo=1, parcialmente desacuerdo=2, acuerdo=3 y total acuerdo=4. Luego de haber realizado las encuestas al personal, se utilizó la estadística descriptiva en términos de porcentajes mediante el empleo del paquete estadístico computacional SPSS (*Statiscal Product and Service Solutions*). Los resultados de este análisis, permitió conocer los niveles de satisfacción del personal de la empresa. De acuerdo al autor nombrado, si la calificación obtenida oscila entre 20% y 40% el personal está en desacuerdo, si la calificación oscila entre 41% y 60% el personal está parcialmente desacuerdo, si la calificación oscila entre 61% y 80% el personal está en acuerdo y si la calificación oscila entre 81% y 100% el personal está en total acuerdo. Posteriormente, se utilizó la misma metodología para las pregunta que van desde la 15 a la 19, esto dio a conocer el nivel de capacitación del personal de servicio. Se debe tener en cuenta que si la calificación obtenida oscilaba entre 20% y 40% el personal lo percibía con desacuerdo, si la calificación oscila entre 41% y 60% el personal lo percibía



con parcial desacuerdo, si la calificación oscila entre 61% y 80% el personal lo percibía con acuerdo y si la calificación oscila entre 81% y 100% el personal lo percibía con acuerdo total.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se presenta los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos y métodos descrito con anterioridad.

El instrumento No.1 "Servicios Prestados al Cliente", permitió determinar los servicios que prestan las sucursales de la empresa a los clientes, los cuales son cinco (5) y están registrados en el cuadro 3.

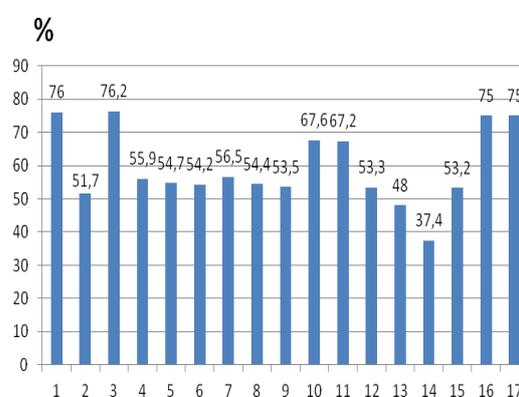
**Cuadro 3. Servicios Prestados al Cliente**

Servicios Prestados al Cliente
1. Atención al cliente por puerta
2. Facturación
3. Despacho de mercancía
4. Balanceo de cauchos
5. Reclamos de cliente por mercancía vendida

Como se evidencia, las sucursales brindan cinco (5) tipos de servicios.

Esto sirvió de punto de partida para encaminar la investigación hacia los servicios que se le prestan al cliente.

El instrumento No.2 "Encuesta de satisfacción del cliente", permitió conocer las opiniones que tienen los clientes con respecto a los servicios prestados por la empresa. Los resultados están reflejados en el gráfico 1.



**Gráfico 1. Satisfacción del cliente**

De lo reflejado en el gráfico 1 se determinó lo siguiente:

1-Los clientes consideraban los productos de la organización como buenos, ya que la calificación obtenida fue de 76% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

2-Los clientes consideraban la atención recibida al llegar a la sucursal como regular, ya que la calificación obtenida fue de 51,7%, y se encuentra dentro del



rango establecido para esta categoría (41%-60%).

3-Los clientes consideraban el precio del producto como bueno, ya que la calificación obtenida fue de 76,2%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

4-Los clientes consideraban el procedimiento utilizado para la emisión de factura como regular, ya que la calificación obtenida fue de 55,9% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

5-Los clientes consideraban que la rapidez del procedimiento de emisión de factura es regular, ya que la calificación obtenida fue de 54,7%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

6-Los clientes consideraban que la cortesía del personal de emisión de factura es regular, ya que la calificación fue de 54,2%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

7-Los clientes consideraban el procedimiento utilizado para el despacho de mercancía como regular, ya que la calificación obtenida fue de 56,5% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

8-Los clientes consideraban que la rapidez del procedimiento de despacho de mercancía era regular, ya que la calificación obtenida fue de 54,4% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

9-Los clientes consideraban que la cortesía del personal de despacho de mercancía era regular ya que la calificación obtenida fue de 53,5% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

10-Los clientes consideraban que el procedimiento utilizado para el Balanceo de cauchos como bueno, ya que la calificación obtenida fue de 67,6% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

11-Los clientes consideraban que la rapidez del procedimiento de balanceo de cauchos era buena, ya que la calificación obtenida fue de 67,2% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

12-Los clientes consideraban que la cortesía del personal de balanceo de cauchos era regular ya que la calificación obtenida es de 53,3% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).



13-Los clientes consideraban el procedimiento utilizado para el Reclamo de clientes por mercancía vendida como regular, ya que la calificación obtenida fue de 48% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

14-Los clientes consideraban que la rapidez del procedimiento utilizado para el Reclamo de clientes por mercancía vendida era mala, ya que la calificación obtenida fue de 37,4% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (20%-40%).

15-Los clientes consideraban que la cortesía del personal encargado de Reclamo de clientes por mercancía vendida era regular, ya que la calificación obtenida fue de 53,2% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

16-Los clientes consideraban que el aspecto de las sucursales era buena, ya que la calificación obtenida fue de 75% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

17-Los clientes consideraban que la ubicación de las sucursales era buena, ya que la calificación obtenida fue de 75% y se encuentra dentro del rango

establecido para esta categoría (61%-80%).

El instrumento No.3 "Procedimientos de Trabajos de Servicios al Cliente", permitió determinar si los servicios prestados a los clientes en las sucursales, contaban con sus respectivos procedimientos. Los resultados están registrados en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Procedimientos de Trabajos de Servicios al Cliente**

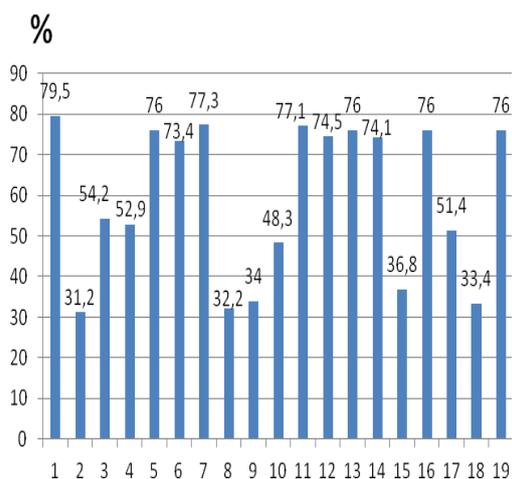
Servicios Prestados	¿Cuenta con procedimiento de trabajo?
1. Atención al Cliente	No cuenta
2. Facturación	No cuenta
3. Entrega de Mercancía	No cuenta
4. Balanceo	No cuenta
5. Solicitud de Reclamo	No cuenta

Como se evidencia, ninguno de los servicios cuenta con procedimientos de trabajo, es decir, no están definidos formalmente los pasos a seguir para llevar a cabo de la manera correcta el trabajo y así garantizar un buen servicio.

El instrumento No.4 "Encuesta de opinión del personal", permitió



conocer el nivel de satisfacción y capacitación del personal de la empresa encargada de prestar el servicio al cliente. Los resultados se muestran en el gráfico 2.



**Gráfico 2. Opinión del personal**

De lo reflejado en el gráfico 2, se determinó lo siguiente:

1-El personal de servicio de la sucursal estaba de acuerdo con el trabajo que desarrollaban. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 79,5% y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

2- El personal de la sucursal estaba en desacuerdo, en que parecía ser más importante la cantidad de trabajo que la calidad del mismo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue 31,2%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (20%-40%).

3-El personal de la sucursal estaba parcialmente en desacuerdo con la frecuencia que se utilizaba para la evaluación del trabajo. . Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 54,2%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

4-El personal de la sucursal estaba parcialmente en desacuerdo con el reconocimiento que recibían cuando se hace bien el trabajo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 52,9%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

5- El personal de la sucursal estaba de acuerdo con la cooperación del personal de la sucursal. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 76%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

6-El personal de la sucursal estaba de acuerdo, con que la gente que trabajaba en las unidades de ventas de la organización lo hace en equipo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 73,4%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

7-El personal de la sucursal estaba de acuerdo con los días de vacaciones



otorgados por la empresa. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 77,3%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

8-El personal de la sucursal estaba en desacuerdo con la remuneración que recibía por el trabajo que realizaba. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 32,2%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (20%-40%).

9-El personal de la sucursal estaba en desacuerdo con la política de prestaciones que tienen. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 34%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (20%-40%).

10-El personal de la sucursal estaba parcialmente en desacuerdo con la atención que recibían las inquietudes y opiniones que estos aportaban. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 48,3%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

11-El personal de la sucursal estaba de acuerdo a que es muy útil la evaluación de desempeño del trabajo que desarrollan. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 77,1%, y se

encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

12-El personal de la sucursal estaba de acuerdo en la manera equitativa que se distribuía el trabajo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 74,5%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

13-El personal de la sucursal estaba de acuerdo a que mientras se desempeñaba bien el trabajo el mismo estaba seguro. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 76%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

14-El personal de la sucursal estaba de acuerdo con respecto a las oportunidades de ascenso que ofrecía la organización. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 74,1%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

15-El personal de la sucursal estaba en desacuerdo por la poca supervisión efectiva que recibían en el trabajo que ejecutaban. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 36,8%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

16-El personal de la sucursal estaba de acuerdo con las condiciones de



operación que presentaban los equipos de trabajo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 76%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%).

17-El personal de la sucursal estaba en parcia desacuerdo con la capacitación y orientación que recibía para el desarrollo del trabajo. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de (51,4%), y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (41%-60%).

18-El personal de la sucursal estaba en desacuerdo por la falta de actualización y adiestramiento continuo que recibía. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 33,4%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (25%-45%).

19-El personal de la sucursal estaba de acuerdo con que los equipos de trabajo que utilizaban eran lo más adecuados para las labores. Esto se debe a que la calificación obtenida fue de 76%, y se encuentra dentro del rango establecido para esta categoría (61%-80%)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio permitió diagnosticar las necesidades de

implantar mejoras en los servicios prestados a los clientes por una empresa comercializadora de cauchos, a través de la Calidad del Servicio. Sobre la base de los resultados obtenidos en esta investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se identificaron los servicios que ofrecen las sucursales a los clientes, los cuales son: Atención al cliente, Facturación, Despacho de mercancía, Balanceo de cauchos y Solicitud de reclamos. Haber precisado esta información, permitió enfilar la investigación hacia estos servicios, para así posteriormente realizar un análisis para cada uno de ellos. Como lo señala Albrecht (ob. cit.), "Conocer los servicios que se ofrecen a los clientes, es el paso inicial para estudiar los mismos, y así buscar posteriormente la mejora continua de éstos" (p.72).

-Los clientes perciben los productos de la empresa como de buena calidad y con buen precio.

-Se detectó que el servicio de balanceo de cauchos se percibe como bueno, mientras que los de atención al cliente, facturación, despacho de mercancía y solicitud de reclamos se perciben como regular, lo que se traduce en que se hacía difícil al consumidor ser atendido



por el personal para recibir estos servicios. Esto indica el desconocimiento del personal para brindar un óptimo servicio al público, lo que implica que no se está ofreciendo un buen servicio y una atención personalizada a los clientes. Lo que de acuerdo a Gerson (2006), pueda originar que el cliente decida no volver hacer tratos con la organización.

-Existe una buena percepción de los clientes en cuanto a la rapidez para el servicio de balanceo. Pero así mismo, existe la necesidad de los usuarios porque se mejore la rapidez de los servicios de emisión de facturas, despacho de mercancía y reclamo de mercancía vendida. Hay que tener en cuenta que el consumidor desea un servicio de alta calidad, donde los tiempos de repuestas sean rápidos y no existan errores. Bradford (ob. cit.), al respecto sostiene "El servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto básico, también valora la entrega oportuna" (p. 33).

-Se detectó el bajo nivel de cortesía que mostraba todo el personal de servicio con los clientes. Hay que recordar que si el consumidor no es tratado con cortesía y profesionalismo

el usuario va a tener una mala impresión del personal y del servicio. Esto deja en evidencia que el personal debe mejorar al momento de prestar el servicio en aspecto tan importante como trato apropiado y expresión de interés por el cliente. Por lo tanto, contar con un personal capacitado en técnicas de atención y servicio, le proporcionará a la empresa como señala Martin (ob. cit.), un factor de diferenciación que puede ser empleado para obtener una ventaja competitiva.

-La ubicación y las instalaciones de las sucursales es percibida como buena. Lo que indica que las infraestructuras de las sucursales son buenas, así como la accesibilidad a las mismas. Por lo tanto, la empresa cuenta con dos componentes de servicio que facilita el acercamiento de los clientes y así establecer relaciones.

- Ninguno de los servicios prestados cuentan con procedimientos de trabajo. Esto trae como consecuencia que el personal de la empresa desconozca la manera lógica como deben de realizar las tareas de una manera eficiente y eficaz. Documentar los servicios prestados por la empresa, permite asegurar un excelente nivel de servicio. Ya que los procedimientos de trabajo



definen cómo deben ejecutarse las labores, cuándo y quién debe realizarlas. Como señala Martin (ob. cit.) "Los procedimientos de trabajo representan la mejor forma de hacer las cosas ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo" (p.135).

- Se identificó que el personal le gusta el trabajo que desempeña. Así mismo, están de acuerdo con los días de vacaciones, las oportunidades de ascenso y con seguridad del trabajo mientras lo desempeñen bien; así como también en que se trabaja en equipo, que existe cooperación y que el trabajo se distribuye equitativamente. Esto deja en evidencia que existe tranquilidad laboral y una armonía entre los trabajadores. Lo que implica, de acuerdo a Albrecht (2001), que están abocados a la realización del trabajo, por lo tanto mejores y más efectivos serán los resultados que se pretendan lograr en materia de servicio.

-El personal está de acuerdo con las condiciones y el tipo de equipo que dispone para realizar el trabajo. Lo que evidencia que el recurso humano de la empresa considera que cuenta con una buena tecnología para ejecutar los servicios que le corresponden, pero hay que analizar si la tecnología en poder de

la empresa es la necesaria y si se usa adecuadamente para aumentar la calidad en el servicio y acercarse más al cliente.

-Se detectaron inconformidades en el personal, por las políticas de remuneración, prestaciones sociales, por la poca atención que reciben las opiniones que aportan con respecto al trabajo que desempeñan. Así mismo, por el poco reconocimiento al trabajo, por la poca frecuencia de evaluación del desempeño y supervisión efectiva, por la falta de capacitación y entrenamiento. Si la línea de enlace con el público no está bien motivada y capacitada, no se va a poder brindar un buen servicio al cliente. Como lo afirma Martin (ob. cit.) "para tener empleados motivados y capacitados debemos conocer las necesidades, los deseos, las expectativas de los empleados y sus preocupaciones que se enfocan a tener supervisión, buenas condiciones laborales, buenos salarios, reconocimiento por logros, participación, posibilidades de ascenso, buen trato y capacitación constante. Si esto no se cumple los empleados no tendrán las bases suficientes para dar un buen servicio" (p.188)

### **Recomendaciones**

- Se recomienda un respaldo total de la organización. Puede ser la gerencia



superior la que decida comenzar un programa de servicio al cliente, pero es todo el personal que implementa el programa. ¡se necesita un respaldo total!

- Implantar sistemas de servicios amables y atentos con los clientes. La organización necesita dar una buena atención para poder sobrevivir. El consumidor debe ser escuchado y tratado con cortesía y profesionalismo. Al cliente se le debe brindar una atención total y única cada vez que el elija hacer tratos con la empresa. Se le debe preguntar constantemente en qué se le puede ayudar o qué se puede hacer por ellos; hay que tener en cuenta que mientras más cerca se esté del cliente, más tiempo harán tratos con la organización. Después de todo, cuando se le demuestra que se ocupan de ellos, llegan a considerarlos miembros de la familia.

- Reducir los tiempos de respuesta al cliente. Luego de planear sistemas de servicios de tipo amistoso, amable y atento, se le debe prestar al cliente un servicio de alta calidad, donde los tiempo de respuestas sean rápidos y no existan errores, ni devoluciones o

cambios con forcejeos y/o se requieran de demasiadas aprobaciones para los cambios o devoluciones. Por lo antes expuesto, se dan las siguientes recomendaciones para mejorar los servicios de facturación, despacho de mercancía y reclamo de clientes por mercancía vendida.

---

**Emisión de Facturas:** Se recomienda dotar al Vendedor por Puerta de un computador que tenga el sistema administrativo para que este genere las facturas y no tenga que llenar manualmente ningún tipo de formulario, y así sólo el cliente se dirija a caja con factura en mano para cancelar la mercancía o servicio prestado. Se recomienda dotar al Jefe de Depósito de un computador que esté en red con el del Vendedor por Puerta, para que en el momento que este genere la factura, aparezca una copia simultánea al Jefe de depósito con las características del producto y así este pueda agilizar la búsqueda de la mercancía. Se recomienda que se autorice al Supervisor de cada sucursal a procesar los reclamos de los usuarios y así disminuir a uno la cantidad de personas de la sucursal que intervienen en dicho



procedimiento. También, se recomienda adoptar el siguiente programa para manejar los Reclamos de Clientes por Mercancía Vendida: **Discúlpese:** El vendedor por puerta y/o el Supervisor deben hacer que el cliente sepa que se está apenado por la molestia causada. Aunque no sea culpa del proveedor, y sin importar de quien sea, hay que disculparse primero con el cliente. Hay que hacerle saber que se van a tomar todas las responsabilidades para resolver la reclamación. **Refraseo Inmediato:** El Supervisor debe repetir en palabras la reclamación para asegurarse de que entendió la naturaleza exacta de la reclamación y que el cliente está en completo acuerdo con lo escuchado. **Empatía:** El Supervisor debe comunicarle claramente al cliente que entiende el problema y que se da cuenta cómo se siente. El Supervisor debe hacer énfasis en que la empresa está agradecida de que reportó el problema ya que da la oportunidad de corregir la situación. **Restitución:** El Supervisor debe hacer todo lo posible para satisfacer al cliente en este punto. Se debe hacer la sustitución antes de que el consumidor abandone la sucursal. Después de que la reclamación esté resuelta, se le debe dar algo extra: un

regalo o permítale comprar otro artículo a un precio con descuento. Esto agregará valor a lo que pudo ser una mala situación. **Seguimiento:** El Jefe de Depósito debe revisar la mercancía sustituida con el cliente antes de que abandone la sucursal, para así asegurarse de que están satisfechos. – - Se recomienda la elaboración de los procedimientos de trabajo de: Atención al Cliente, Balanceo de cauchos, Emisión de facturas, Despacho de Mercancía y Reclamos de Cliente por Mercancía vendida. De esta manera se puede entrenar y actualizar cada trabajador en su puesto de trabajo garantizando eficiencia y eficacia en el servicio que presta.

- Se recomienda la capacitación y entrenamiento continuo al personal de la sucursal. Se debe capacitar y entrenar al personal de la sucursal, tanto en los aspectos técnicos como en los aspectos relacionados con el servicio del puesto que desempeñan, con la finalidad de que desarrollen bien el trabajo y presten un servicio de calidad a los clientes, ya que las reparaciones, el rehacer un trabajo y los servicios adicionales gratuitos son muy costosos. Si se hace todo bien la primera vez, ello garantiza



mayores utilidades, y una clientela más contenta y más duradera.

- Que el Supervisor y el Gerente de la sucursal apliquen supervisiones continuas en los puestos de trabajo, para orientar al trabajador en la manera de realizar las actividades.

- Se recomienda a la gerencia de la organización revisar y modificar las políticas de remuneración y prestaciones sociales del personal de la empresa. Es obvio que para la prosperidad de la organización, la línea de enlace con el público necesita actuar con un nivel muy consistente de preocupación y atención a las necesidades de los clientes. Si la gerencia de la organización espera fomentar altos niveles de motivación y dedicación, por parte de la gente de servicio, la primera tarea es evaluar la remuneración que percibe el personal de enlace con el usuario. La segunda tarea, es mejorarlo, ya que hasta que el aspecto remunerativo no esté razonablemente preparado, no habrá mucha esperanza de un mejoramiento duradero a nivel de servicio.

- Aumentar a dos veces al año la frecuencia de la evaluación del trabajo del personal de servicio de la sucursal. Un personal orientado hacia el cliente es

definitivamente lo que requiere la organización. Pero se necesita comunicar en primer lugar la estrategia de servicio al personal de la sucursal que está en contacto con el cliente, para que ellos sepan en qué se desea que se concentren. Luego se le debe hacer saber cómo lo están haciendo. Por esta razón, se debe evaluar constantemente al personal de la sucursal para saber si están prestando el servicio satisfactoriamente. La manera que se recomienda para realizar este tipo de evaluación, es entrevistando al personal, auditando en campo el procedimiento de trabajo y preguntándole al cliente (verbalmente o por cuestionario) que opina del servicio prestado. Los resultados de la evaluación van a ser cotejados con los procedimientos de trabajos establecidos para prestar los servicios. Posteriormente, se debe utilizar la información obtenida para mejorar o reforzar el servicio.

- La gerencia debe implantar un mecanismo de motivación al trabajo, donde exista la participación del trabajador en la toma de decisiones y halla reconocimiento al trabajo, para lograr alcanzar la motivación al logro. Esto se debe a que el personal de servicio, es el que tiene contacto diario



con los clientes y saben más de lo que ellos necesitan y esperan. Hay que tomar en cuenta las opiniones del personal, y escuchar cuidadosamente las sugerencias que aportan y poner en práctica la mayor cantidad de ellas. Las investigaciones hechas por Gerson muestran que las compañías que prestan mejores servicios, no sólo son las que obtienen más ideas del personal, sino aquellos que las usan más. Ello hace que el personal sienta que es necesario.

-Se debe reconocer y recompensar al personal de la sucursal por el desarrollo de un buen trabajo. Las recompensas hacen que la persona sienta que son algo especial, hacen ver que se preocupan por ellos como persona, no solamente como trabajadores. Cuando se le reconoce al personal el esfuerzo, la recompensa debe ser significativa. Por lo tanto, la recompensa no necesariamente significa que tenga que ser monetario. La gente también desea que aprecien el esfuerzo (etiquetas autoadhesiva "Trabajo bien Hecho").

## REFERENCIAS

- Albrecht, K. (2001). *Gerencia de Servicio*. 3R Editores LTDA
- Bradford, J. (2002). *Excelencia en servicio*. Mexico: McGraw-Hill.

Busot, A (2001). *Investigación Educativa*. Universidad del Zulia. Maracaibo.

Gerson, R (2006). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Bogota: Iberoamérica.

Martin, W (2003). *Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente*. Grupo Editorial Iberoamérica.

Sabino, C. (2000). *El proceso de Investigación*. Colombia: Editorial Norma.