VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE GAS INDUSTRIAL EN VENEZUELA.

.

Presentado por: Lcdo. Esp. Reinaldo José Velásquez Mejías

Como requisito parcial para optar al grado de:

Maestría en Administración de Empresas

Tutor:

Lcdo. Alberto Rodríguez

Puerto Ordaz, Abril de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

Director Postgrado de Administración de Empresas.

Presente.-

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de Trabajo de grado de Maestría en Administración de Empresas, presentado por el Lcdo. **Reinaldo José Velásquez Mejías, C.I.: 10.934.810,** para optar al Grado de Magister en Administración de Empresas, cuyo título es: **Evaluación de los Procesos de la Atención Comercial en la Distribución de Gas Industrial en Venezuela;** y que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Investigación hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los 21 días del mes de abril de 2015.

Firma.

_____

Lcdo. Alberto Rodríguez

C.I. 5.530.247

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por mostrarme el camino a seguir en la consecución de esta meta y por siempre iluminar y guiar mi vida.

A la Virgen del Valle, por siempre escuchar mis ruegos y cubrirme con su manto.

A mis padres: Zoraida y Nicomedez, por enseñarme que la humildad en las personas es la base para alcanzar el éxito, por su infinito amor y por estar siempre cuando los necesito.

A mi esposa Evelin, por su apoyo incondicional en todo lo que me propongo, por su amor y sobre todo por su paciencia.

A mis compañeros del Postgrado de la UCAB, por los maravillosos momentos que compartimos.

Reinaldo

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen del Valle, por darme la sabiduría y ser mis guías y protectores.

A mis hijos y mi esposa, porque me dieron fortaleza y confiaron en mí.

A mi tutor, Licdo. Alberto Rodríguez, por su orientación y dedicación para el logro de esta investigación.

A la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., por permitirme los recursos para el desarrollo de la presente investigación.

A la Universidad Católica Andrés Bello, porque a través de esta institución pude seguir creciendo en el campo profesional.

A todos, gracias!

INDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA…….. ii

AGRADECIMIENTO…… iii

ÍNDICE GENERAL……...……. iv

ÍNDICE DE TABLAS……...……..…….……..… vii

ÍNDICE DE FIGURAS…….…….…… viii

ÍNDICE DE GRAFICOS……...…… ix

ÍNDICE DE ANEXOS…….…….. x

RESUMEN……..……..……..…… xi

INTRODUCCIÓN…….…..…….…….…… 1

CAPITULO I …….…….…….…… 3

EL PROBLEMA…….…..…… 3

Planteamiento del problema……..…..…….…….. 3

Objetivos……...…….……...…….…….…. 5

General…….…….…….…..….……..... 5

Específicos……..……..……...……...…. 5

Justificación…….…….…….…… 5

Alcance…….……...…. 6

CAPITULO II……..…..…..... 8

MARCO TEÓRICO…….…….…..…….. 8

Antecedentes de la investigación……...……..……..... 8

Bases teóricas……..…….…….…….. 12

Bases legales……..……. 35

CAPITULO III…….…….……...…… 38

MARCO METODOLÓGICO…….…….…….. 38

Tipo de investigación……..……...……..…….…… 39

Diseño de la investigación…….…….…….…… 39

Unidad de análisis…….…….…….. 40

Población…….…….…… 40

Muestra…….…….…… 41

Técnicas e instrumentos de recolección de datos…….…..…… 43

Fases de la investigación…….…….…….. 47

Operacionalización de las variables…….……..…… 48

Técnicas para el análisis de los datos……..…….…….…… 50

Cronograma de actividades……..…….…….…… 51

Consideraciones Éticas…….…….…… 51

CAPITULO IV…….…….…….…… 52

MARCO ORGANIZACIONAL…….…..……..…….. 52

Reseña histórica de la empresa…..…….…….. 52

Misión de la organización…….…….…… 55

Visión de la organización…….…….…… 55

Objetivos de la organización…… 55

Valores de la organización……. 55

Estructura Organizativa…… 56

Descripción del área de investigación…… 58

CAPITULO V…… 59

RESULTADOS…….. 59

Diagnóstico de los las fortalezas y debilidades de los procesos actuales…… 59

Variables del proceso de la atención comercial en la distribución de gas……. 93

Recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comer... 96

CAPITULO VI……. 113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….. 113

CONCLUSIONES…….. 113

RECOMENDACIONES…… 114

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS……. 116

ANEXOS…… 120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº		Pág.
1	Composición del Gas metano Refinado…….....	33
2	Población de la Investigación……...	41
3	Muestra de la Investigación …….	42
4	Operacionalización de variables……	49
5	Cronograma de actividades……	51
6	Análisis comparativo de las variables…….	95
7	Actividades de atención de reclamos…….	102
8	Actividades de atención de solicitudes……	106
9	Actividades de atención de solicitudes de información solicitada…….	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nº		Pág.
1	Actividades para la producción de gas……..	31
2	Sistema de Transporte y Distribución de gas Natural……..	34
3	Diagrama de unidad de análisis, población y muestra……	42
4	Diagrama resumen del análisis de los datos ……...	47
5	Organigrama de PDVSA GAS……	56
6	Organigrama de la Dirección de Metano…….	57
7	Organigrama de Comercialización Oriente……..	57
8	Proceso de atención al cliente…….	99

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico Nº		Pág.
1	Comunicación efectiva empleado jefe……	61
2	Capacitación y entrenamiento…….	62
3	Incentivos de motivación……..	63
4	Existencia de manual de atención al cliente……..	64
5	Aplicación de los procedimientos……	65
6	Formato de registro atención al cliente……	66
7	Determinación de las actividades…….…….	67
8	Información de los servicios prestados……..	68
9	Conocimiento de los problemas……..	69
10	Existencia del Departamento de Control y Verificación……	70
11	Quejas más frecuentes……	71
12	Formas de contacto……...	72
13	Tiempo de espera……..	73
14	Motivo de contacto……	74
15	Eficiencia…….	75
16	Amabilidad……..	76
17	Facilidad de expresión…….	77
18	Entendimiento del problema……	78
19	Amabilidad……..	79
20	Disponibilidad de los empleados……	80
21	Rapidez del servicio…….	81
22	Nivel de satisfacción …….	82
23	Calidad del servicio……	83
24	Tiempo de respuesta……	84
25	Orientada a satisfacer al cliente……..	85
26	Entendimiento del problema…….	86
27	Paciencia…….	87
28	Profesionalidad……..	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo Nº		Pág.
1	Carta de Autorización de la Empresa para la realización de la Tesis…….	121
2	Validación del cuestionario por expertos……..	123

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE GAS INDUSTRIAL EN VENEZUELA.

Autor: **Reinaldo Velásquez**

Asesor: **Alberto Rodríguez**

Fecha: **Abril de 2015**

RESUMEN

Este estudio consistió en la evaluación de los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela para dar una valoración objetiva a la percepción de los clientes comerciales sobre la actuación de las empresas distribuidoras de gas y utilizar posteriormente esta información para hacer recomendaciones de mejoras en los procedimientos en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente. Esta evaluación ayudará a que las empresas distribuidoras de gas puedan incrementar sus beneficios al "hacer mejor lo que más le importa a los clientes". El estudio se realizó en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA GAS, empresa gasífera encargada de suministrar el gas a todo el oriente del país. Como objetivo general se tuvo el de evaluar los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente, el cual permitió conocer la situación actual de las relaciones comerciales con los consumidores del gas. La investigación fue de tipo evaluativa, bajo un diseño no experimental apoyándose en investigación documental y de campo. La unidad de análisis correspondió al Departamento de Atención Comercial, la población fue de tipo finito, conformada por el conjunto de personas, procedimientos y procesos pertenecientes a este departamento, la muestra fue de tipo no probabilística. El resultado final fue una evaluación de los procesos para la atención comercial en las Gerencias de Comercialización de Oriente y de Occidente de Pdvsa Gas y unas recomendaciones para la mejora de los procesos de la atención al cliente.

Palabras clave: Distribución de gas, atención comercial, evaluación de procesos, suministros industriales.

Línea de Investigación: Análisis y Estrategia de Mercadotecnia

INTRODUCCIÓN

Conseguir nuevos clientes o reemplazar a uno que se pierde no es fácil y, en caso de conseguirlo, supone ineludibles costes (que no son sólo comerciales). Actualmente es ampliamente aceptada la existencia de un fuerte vínculo entre el grado de satisfacción del cliente, el mantenimiento de los mismos y la rentabilidad de las empresas.

La atención al cliente se ha convertido en un objetivo principal para muchas empresas, las cuales han invertido mucho en la mejora de las áreas o actividades que contribuyen de forma importante a la consecución de la satisfacción del cliente, como la calidad y la atención comercial. Este hecho se ve reflejado en todas las "declaraciones de intenciones" de las empresas, que suelen incluir alguna referencia relacionada con la satisfacción de sus clientes.

PDVSA GAS, empresa gasífera, a través de sus negocios medulares, Producción, Procesamiento y Metano, cuenta con las siguientes direcciones: Dirección de Producción y Dirección de Metano y adscritas a esta última se tiene a la Gerencia de Transporte y Distribución y la Gerencia General de Comercialización encargadas de mantener y operar todos los procesos de la empresa, garantizando el suministro de gas a nivel nacional e internacional.

Las Gerencias de Comercialización, a través de su Departamento de Atención Comercial es la encargada de atender todos los reclamos contractuales que demandan los diferentes usuarios industriales. Actualmente estos departamentos de la gerencia buscan mejorar la atención comercial que realizan.

En esta investigación se estudiaron los procesos que se realizan para atender los reclamos realizados por los diferentes clientes industriales y que no son atendidos eficiente y oportunamente, para obtener información de sus causas. Constituye un reto para el investigador, mejorar los procesos de atención comercial, que permitirá

corregir las diferentes situaciones presentadas en la Atención Comercial de la Gerencia de Comercialización.

La investigación será concebida en la modalidad de proyecto factible tipo descriptivo; bajo un diseño no experimental y se realizará en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., para luego proponer los lineamientos de mejoras para los procesos de atención al cliente a todas las gerencias de PDVSA.

Los datos que permitirán el análisis necesario para la mejora de los Procesos de Atención Comercial objeto de la investigación, se obtendrán de muestra de diferentes estratos: personal del Departamento de Atención al Cliente, procesos y procedimientos y clientes.

Este documento de investigación está estructurado por los siguientes capítulos: el capítulo I hace una presentación del Problema, objetivos, justificación, alcance y limitaciones de la investigación; el capítulo II corresponde al marco teórico; el capítulo III está referido al marco metodológico; el capítulo IV presenta el marco organizacional. En el capítulo V se detallan los resultados de la investigación: Evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela; en capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones, y como aspecto final se presentaron las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del presente proyecto y como anexo se presentó la carta de autorización del Vice Ministerio de Gas para la realización del presente estudio y el documento de validación del cuestionario para la recolección de los datos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PDVSA Gas S.A. filial de Petróleos de Venezuela (PDVSA), adscrita al Ministerio del Poder Popular para Petróleo y Minería, es la empresa que se dedica a la exploración y explotación de gas, así como la extracción y fraccionamiento de líquidos del gas natural (LGN), al transporte, distribución y comercialización del gas Metano, dada su importancia esta industria está presente en casi todo el país.

Entre los planes de PDVSA Gas destaca el impulso al desarrollo de los ejes Norte-Costero y Apure-Orinoco e incrementar el transporte y distribución de gas a través de la interconexión Centro-Occidente.

En el tema del suministro interno, la aspiración de PDVSA Gas es intensificar la presencia en el territorio nacional para satisfacer la demanda interna.

Esta empresa cuenta con diversas Direcciones y Gerencias generales, donde cada una tiene sus procesos medulares, tal es el caso de la Dirección de Metano, la cual se encarga del transporte, distribución y comercialización del gas metano.

Una de las gerencias generales adscritas a la Dirección de Metano, y que forma parte de los procesos claves, es la Gerencia General de Comercialización, la cual a su vez tiene a la Gerencia de Comercialización Oriente dentro de su estructura, cuya función principal es la comercialización del gas metano a todos los clientes industriales ubicados en el oriente del país, conjuntamente con la Gerencia de Transporte y Distribución.

Actualmente el consumo de gas de los clientes industriales ubicados en la Región de Oriente asciende a 1.100 millones de pies cúbico de gas estándar día (MMPCED) lo que representa un 60% del gas industrial que se consume en el país, estos usuarios

se encuentran ubicados en cinco entidades federales como lo son Bolívar, Anzoátegui, Monagas, Sucre, Nueva Esparta. La Gerencia de Comercialización Oriente, cuenta con dos oficinas administrativas, ubicadas en las ciudades de Puerto la Cruz y Puerto Ordaz respectivamente, donde se atienden una cartera de 170 clientes industriales, representados en los sectores, petrolero, petroquímico, siderúrgico, aluminio, eléctrico, cementero, manufacturero y otros, quienes día a día realizan diferentes reclamos de índoles contractual, destacándose cobro de volumen de gas realmente consumido, entrega de mayor volumen de gas, revisión del contrato, sobregiro en la factura, cambio de obligación máxima de entrega, nuevos requerimientos de gas metano, gas fuera de normas, etc., a los cuales tienen que dárseles solución, y no son atendidos de manera oportuna y eficiente, lo cual ha generado un descontento en los clientes e impactando negativamente en el servicio prestado.

En el futuro la demanda de gas se incrementará de manera significativa, ya que aumentaría el consumo en un 300% por parte de los sectores industriales que tienen planificado construir nuevas plantas. Es por eso que se propone evaluar los procesos de atención al cliente, con el fin de optimizar la atención comercial, permitiendo satisfacer los diferentes reclamos de los clientes industriales a corto, mediano y largo plazo.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante principal:

¿Cuáles deberían ser los elementos a considerar para la evaluación de los procesos de la atención comercial en las gerencias de comercialización de PDVSA Gas?

En función de la pregunta general se desprenden las siguientes: ¿Cómo son los procesos actuales de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela?; ¿cuáles son las variables a tomar en cuenta en el proceso de la atención comercial en la en la distribución de gas industrial en Venezuela?; ¿Cuáles

mejoras se deben realizar para fortalecer los procesos débiles de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela?;

El desarrollo de esta evaluación en los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela permitirá conocer a fondo cuáles son las debilidades y fortalezas de los procedimientos utilizados en la atención a los clientes.

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACION

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.
2. Definir las variables del proceso de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.
3. Recomendar mejoras para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Cada día las empresas valoran más la opinión de sus clientes respecto al servicio, debido a que se constituye en un indicador fundamental en la determinación de la posición de una empresa en el mercado; por lo tanto, para que los clientes se formen una opinión positiva, la organización debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas o lo que es igual proporcionar calidad del servicio, de allí que ameritan que el personal se sienta comprometido para el logro de tales fines.

En consecuencia, a partir de lo expuesto puede afirmarse que la presente investigación se convertirá en un aporte técnico muy importante, por cuanto sus

resultados permitirán identificar los factores que pueden estar presentes en la relación entre las variables de los procesos de la atención comercial; como un medio para minimizar los aspectos negativos y aprovechar los positivos, además, con base al resultado del diagnóstico, se harán recomendaciones para fortalecer los procesos débiles de la atención del cliente comercial, lo cual puede contribuir a mejorar el servicio prestado por la Gerencia de Comercialización de PDVSA Gas S.A. en la distribución de gas industrial en Venezuela

Como resultado de este estudio, se presentará una evaluación de los procesos para la atención comercial en las gerencias de comercialización de PDVSA Gas en toda Venezuela. Este proceso de atención al cliente comercial permitirá identificar y atender los diferentes reclamos de los clientes industriales que consumen gas metano, lo cual permitirá una mejor atención más eficiente por parte de la Gerencia de Comercialización de PDVSA Gas S.A.

Las gerencias de comercialización en la distribución de gas industrial de Venezuela, contarán con una evaluación de los procesos para la atención comercial, con la cual se podrán mejorar los procesos de atención de sus clientes, garantizando el éxito y logro de los objetivos, ayudando a mejorar la calidad del servicio de suministro de gas metano. También facilitará la gestión de la Gerencia de Comercialización al contar con los procesos mejorados y fortalecidos de los posibles reclamos más comunes de los clientes y sus respuestas en caso de presentarse.

Para PDVSA Gas el éxito en la ejecución de este proyecto, logrará el cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos, en cuál es la atención oportuna y efectiva a todos sus clientes industriales ubicados en el oriente del país

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación comprendió la evaluación de los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela, el cual sirvió

como guía para realizar recomendaciones de mejoras para los procesos que presentan debilidades en la atención de los clientes industriales que mantienen relación comercial con la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A.

Para la evaluación, motivo de investigación, se consideraron de manera sistemática, los procesos necesarios para la identificación, análisis y respuesta de los diferentes reclamos de los usuarios y la forma como son tratados por el departamento de atención comercial, a los cuales se le harán un diagnóstico de fortalezas y debilidades, se definirán las variables de los procesos y por último hacen las recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos débiles presentes en la atención comercial de PDVSA Gas S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco de referencia teórica es fundamental para respaldar y orientar cualquier investigación en todos sus aspectos; para el caso de esta investigación se fundamentará en información general sobre la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente, estructurándose en antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación hacen referencia a revisión de hechos pasados que permiten situar los análisis de la investigación, (Sabino, 2006, p. 35).

A continuación se muestran antecedentes relacionados con la presente investigación cuyo vínculo se encuentra en la información más relevante y directamente relacionada con el tema de investigación y que se consideran aportes en referencia a éste, incluso cuando se trata de investigaciones de enfoque muy similar (o igual al nuestro).

Álvarez (2012), desarrolló una investigación titulada: *"Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*". El estudio desarrollado se enmarcó en una investigación evaluativa, de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo, no experimental y transeccional. Se aplicaron las técnicas de la observación y de la entrevista de tipo estructurada, y como instrumento la encuesta, tomando como base de medición la escala CALSUPER adaptación SERVQUAL para redes de supermercados, que se desarrolló considerando los indicadores de calidad y el impacto de la gestión gubernamental venezolana en el marco de la "Misión Alimentación". El tamaño de la población estuvo conformado por 2.950 beneficiarios/día. El tamaño de la muestra se determinó de manera

probabilística, con un nivel de confianza del 95% y estuvo conformada por 839 clientes que realizaron alguna compra en la red directa PDVAL del Distrito Capital. Los datos que se obtuvieron fueron organizados y agrupados utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de los mismos obteniéndose un índice de calidad de servicio de -1,27 indicando que las percepciones de los clientes son más bajas que las expectativas en un 25,4% existiendo oportunidades de mejoras en las dimensiones evidencias físicas y fiabilidad, específicamente en la apariencia de los locales y la del tiempo de espera en las cajas.

El aporte de este trabajo a la presente investigación fue el apoyo en la elaboración del marco metodológico, que servirá de modelo de referencia, así como en el desarrollo y obtención de los resultados de la presente investigación.

Perdomo (2007) realizó una investigación titulada *"La Calidad de Atención al Cliente del Centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P en Barquisimeto*". Este trabajo tuvo como principal objetivo evaluar la calidad de atención al cliente del Centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P en Barquisimeto. Se presentan consideraciones teóricas a fin de ilustrar la naturaleza, características y ventajas de ofrecer un servicio de Calidad basados en las exigencias del cliente e involucrando a todos los miembros de la organización. La investigación fue de carácter descriptiva y se basó en un diseño de campo, en el cual permitió recabar la información de interés mediante la utilización de estrategias de recolección directa en la realidad objeto de estudio. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: cuestionario dirigido a los clientes del banco y otro dirigido a los empleados específicamente los del Centro de Negocios Norte de Casa Propia E.A.P. El análisis de los resultados obtenidos permitió concluir que los clientes no están plenamente satisfechos en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos (tasas, promociones, plazos de financiamiento, entre otros), por lo que se realizaron una serie de recomendaciones o lineamientos que consideran la atención al cliente en forma real y

completa, ya no para aumentar la rentabilidad, sino para permanecer dentro del mercado y a partir de allí pretender mejores ganancias.

El aporte de este trabajo a la presente investigación será en la elaboración del cuestionario a utilizar para la obtención de la información, el cual servirá de guía en su confección.

Vásquez (2010), realizó una investigación relacionada con la atención al cliente en una empresa de distribución de energía eléctrica titulada *"Manual de Procesos para Mejorar la Productividad y Atención al Cliente en la Dirección Comercial de EMELNORTE".* Este trabajo de investigación se realizó con el propósito de determinar los problemas que existen en la atención al cliente en EMELNORTE y las alternativas de solución a los mismos, contando con la información bibliográfica relacionada con la administración por procesos, plantear un Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en dicha empresa. Para esta investigación se determinaron primeramente los objetivos que permiten establecer hacia dónde se quiere llegar, se plantearon preguntas de investigación que al final del trabajo son contestadas. Con el fin de tener el conocimiento necesario de los temas a investigar, se realizó la investigación bibliográfica que sirve de base para estructurar el marco teórico, considerando principalmente los aspectos relacionados con la elaboración de un manual de procesos. Se establecieron los instrumentos de investigación que se aplicaron a directivos, trabajadores y clientes de EMELNORTE, cuyo resultado permitió determinar las falencias en la atención al cliente y las posibles soluciones. Finalmente, en base a los resultados del diagnóstico y el estudio bibliográfico, se procedió a elaborar el Manual de Procesos de Atención al Cliente para EMELNORTE, el mismo se puso en consideración de los directores: Comercial, Recursos Humanos y Centro de Cómputo, quienes lo validarán.

El aporte de este trabajo a la presente investigación será el apoyo en el modelo desarrollado como resultado del estudio en la elaboración del manual de

procedimientos para mejorar la atención al cliente en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA.

Zambrano (2008), realizó un trabajo titulado *"La Gestión de la Calidad en el Servicio que Prestan al Cliente las Pequeñas Empresas de Transporte de Carga Pesada Ubicadas en la Zona Industrial II de Barquisimeto*". La investigación consistió en analizar la gestión de la calidad en el servicio que prestan las pequeñas empresas de transporte de carga pesada ubicada en la zona industrial II de Barquisimeto. La metodología utilizada para el desarrollo del mismo fue un diseño no experimental enmarcado en la modalidad de una investigación de campo, de nivel descriptivo, con apoyo en fuentes bibliográficas y electrónicas. La población constó de cinco (5) sujetos (pequeñas empresas) de transporte pesado, siendo la muestra estratificada compuesta por 35 sujetos que laboran en las cinco pymes de trasporte pesado que constituyeron la población, y se les aplicó la encuesta tipo cuestionario y se obtuvo información fundamental para llevar a cabo el diagnóstico. Como instrumentos de recolección de datos se emplearon la observación directa mediante lista de cotejo, la entrevista y 2 cuestionarios. Como técnica de análisis se utilizó la estadística, descriptiva. Luego se tabularon, analizaron los datos obtenidos mediante la investigación de campo e ilustraron mediante gráficas de barras. La autora concluyó que mediante el diagnóstico se detectaron las necesidades de la organización de contar con lineamientos estratégicos que les permitan la utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social, lograr mayor eficiencia y eficacia en la organización y prestar un servicio que satisfaga las necesidades perentorias de este sector de transporte, caracterizado por su calidad.

El aporte de este trabajo a la presente investigación será en la elaboración de los lineamientos conducentes la formulación del modelo de evaluación de los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela, el cual se tomará como guía.

Piersanti (2005), hizo una investigación denominada *"La Satisfacción de los Clientes en Empresas de Servicios, Caso Empresa Celta Tecnologies, CA",* tuvo como objetivo determinar la satisfacción de los clientes en empresas de servicios caso "Empresa *Celta Tecnologies*, CA". Fue un estudio de campo descriptivo en donde la autora utilizo el cuestionario como instrumento recolector de los datos, además de que se basó en varios autores para la parte teórica de lo que es servicio y calidad. En el desarrollo del trabajo, la autora señala que la calidad del servicio es el pilar fundamental del desarrollo integral para las organizaciones y a pesar de que es un estudio de caso, al final de la investigación la autora llega a varias conclusiones, entre las cuales se tiene que las empresas deben enfrentar grandes retos competitivos en un mercado cada día más exigente, a través de estrategias orientadas a obtener mayores opciones de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, en este orden de ideas se encuentra enmarcado el estudio que se realizará a lo largo de esta investigación.

El trabajo de investigación anteriormente descrito constituye un valioso aporte como antecedente al presente estudio, ya que aborda el tema de la satisfacción de los clientes en una empresa de servicios, lo cual servirá como apoyo en el diseño de la presente investigación.

2.2 BASES TEORICAS

Pérez (2009) define las bases teóricas como "…al conjunto actualizado de conceptos definiciones, nociones, principios, etc., que explican la teoría principal del tópico a investigar… se explican de manera independiente, prestando especial atención a la relación que mantienen con otros aspectos de la teoría.", (pp. 64-65). Entre las bases teóricas que sustentarán esta investigación se tienen los siguientes tópicos: Administración de empresas, calidad de servicio, caracterización de procesos, metodología utilizada por PDVSA Gas para la Gerencia de Comercialización oriente y los procesos que corresponden al área de conocimiento de atención comercial, atención al cliente y calidad de servicio.

Así mismo, Pérez (2009) define las bases legales como "…el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación", (p. 65).

CALIDAD DEL SERVICIO

El cliente que enfrentan las empresas en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, lo que lo hace ser un consumidor más exigente, es por ello que a su vez no está dispuesto a tolerar la falta de calidad y el mal servicio.

Tarí Grillo en su Tesis Doctoral (2000, pp. 9 y 10) explica que actualmente ya no se puede hablar solo de la calidad de producto o servicio, sino que la nueva visión ha evolucionado hacia el concepto de calidad total. La calidad de producto o servicio se convierte en objetivo fundamental de la empresa; pero si bien con la visión tradicional, se trataba de conseguir a través de una inspección en el área de producción, en el enfoque moderno la perspectiva se amplía, considerando que va a ser toda la empresa la que va a permitir alcanzar esta meta fundamentalmente a través de la prevención, el autor concluye que según esta nueva visión, podrá mejorar la calidad del producto o servicio si mejora la calidad global de la empresa, es decir, si esta se convierte en una organización de calidad.

El término calidad se relaciona muchas veces con un producto o servicio prestado, sin embargo, el concepto que se desarrollara no tiene porqué guardar relación con lo "magnifico" y se consigue como señala Ishikawa (1994), diseñando, fabricando y vendiendo productos con una calidad determinada que satisfagan realmente al cliente que lo use.

Para Ramírez y Cabello (1997, p. 89) la calidad del servicio "…es el propósito que tienen las organizaciones de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.

Debe darse la importancia que tiene este aspecto para la implantación y fortalecimiento de una gestión exitosa" y para que pueda alcanzarse, todos los componentes de la organización deben estar enfocados en la importancia del buen servicio, atendiendo necesidades y cubriendo expectativas.

Munch (2006, p. 116) lo define como "la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio" (p. 179). De esta forma, la calidad del servicio dirige todos los esfuerzos y recursos de la organización hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y a proporcionar un valor agregado al producto y/o servicio.

Es importante tener en consideración, que para aplicar el concepto de calidad a los servicios, es necesario comprender la naturaleza y las características del servicio, ya que lo que funciona con éxito en una fábrica de productos no necesariamente es aplicable a una empresa de servicios, pero también es cierto que, independientemente del tipo de organización, cualquier empresa realiza una función de servicio.

DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Drucker (1999) indicó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". (p. 41) Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- Fiabilidad; Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentran incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimiento profesionales de la empresa, es

decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- Seguridad; Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas e manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- Capacidad de repuesta; Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- Empatía; Significa la disposición de la empresa en ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades
- Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:
    - Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
    - Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

SERVICIO

De acuerdo con la norma COVENIN-ISO 9000-2005, cláusula 3.4.2, en la nota 2, el servicio es:

> … el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente, la entrega de un producto intangible o simplemente la creación de una ambientación para el cliente.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004, pp. 333 y 334) definen los servicios como: "actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes la satisfacción de sus deseos o necesidades". En tal sentido, puede definirse como los requisitos que el cliente espera adicionar al producto o servicio básico.

Para que las empresas alcancen un alto nivel de servicio basado en la calidad, deben conocer las necesidades de sus clientes, las expectativas para satisfacer sus necesidades y ofrecer adicionalmente valor agregado. De allí la importancia de mantener una retroalimentación efectiva, innovar para alcanzar el impacto que el cliente espera y cumplir con los parámetros de calidad para el alcance de la satisfacción.

PROPIEDADES DE LOS SERVICIOS

Para Fontalvo y Vergaram (2010) las propiedades de los servicios son las siguientes:

- Los servicios son intangibles.
- Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- Una vez prestado el servicio no se puede corregir.

- Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.
- En esta prestación intervienen una cantidad elevada de procesos.
- Existe una retroalimentación directa con el cliente en el momento de la prestación del servicio.
- Muchas veces la prestación de un servicio (algo intangible) está asociado o interviene con un bien tangible.
- La prestación no adecuada del servicio determina la pérdida inmediata de un cliente. (p. 134).

Todas estas características conciben que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo.

DIMENSIONES O CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Según Much (2006, p. 126) “Toda organización debe tener sistemas y procedimientos para poder funcionar. Estos sistemas deben satisfacer las necesidades de los clientes, permitir a los empleados ofrecer un servicio de calidad y poseer las siguientes características o dimensiones:

- **Confiabilidad**: Consiste en otorgar el servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Cumplirle al cliente lo que se le promete.
- **Capacidad de respuesta**: Es la voluntad y disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado.
- **Competencia:** Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio.

- **Accesibilidad**: Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar al cliente, a una localización conveniente y a establecer horas adecuadas de operación.
- **Cortesía:** Mantener una actitud de amabilidad, respeto, consideración y amistad hacia el cliente, mediante la consideración para los derechos del cliente y la adecuada apariencia del personal que lo atiende.
- **Comunicación:** Mantener a los clientes informados con un lenguaje que puedan entender, escucharlos, explicar el servicio, etc.
- **Credibilidad:** Veracidad, credibilidad y honestidad, con el objetivo de satisfacer los mejores intereses de los clientes.
- **Seguridad**: Se refiere a que el cliente disfrute de seguridad física y económica, a la vez que de confidencialidad.
- **Comprensión**: Son los esfuerzos para conocer las necesidades de los clientes. Consiste en aprender los requerimientos específicos del cliente, proveer atención individual y reconocer a los usuarios constantes.
- **Tangibilidad:** Se refiere a las situaciones que el usuario percibe, a la evidencia física del servicio, los beneficios del servicio, la apariencia del personal y la cortesía, prontitud en la atención, las facilidades físicas del local, entre otras. (p. 203)

Estas características diferencian el servicio del producto tangible y le confieren cierto grado de particularidad, ya que luego de la prestación sólo queda como experiencia vivida.

CLIENTE. TIPO DE CLIENTES

El cliente es la persona más importante para una empresa, es su razón de ser, por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer sus necesidades y deseos.

Albertcht y Bradford (1998) lo definen como "…un activo valioso, al lado de los bienes tangibles poseídos por el negocio. La propiedad de los clientes es solamente temporal, pues siempre hay un competidor interesado en adquirirlo" (p.13). Es por ello, que las empresas deben estar continuamente reforzando las claves (calidad, servicio, mejoras a los procesos y al producto, entre otros) como estrategia para "retener" al cliente.

Desde el punto de vista de la calidad total, los clientes son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa. Es decir, Los clientes no son solamente las personas a quienes se les ofrece un producto o servicio, sino también aquellas personas que están involucradas en los distintos procesos internos de la empresa. Es por ello, que los empleados adquieren una mayor responsabilidad y compromiso para realizar a la perfección su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todas las personas que intervienen en el proceso, bien sean clientes internos o externos.

Los clientes internos lo conforman los miembros de la organización. Aun cuando las personas que prestan el servicio, de una u otra forma llegan a ser consumidores finales del producto o servicio. Los clientes externos son aquellas personas u organizaciones que compran y/o demandan sus productos o servicios. Por esto es importante saber que piensan sobre el producto ofertado. La retroalimentación con ellos, puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y del producto o servicio.

ATENCIÓN AL CLIENTE

La medida de la satisfacción del cliente y de sus expectativas es el punto de partida para una moderna estrategia de la calidad y, de hecho, debería ser la base del sistema de calidad de la organización. Esto comporta numerosas acciones cuyo alcance depende del nivel de calidad que se quiera alcanzar.

Sin embargo, Pareles (2013) indica que “existen dos acciones a corto plazo que pueden contribuir a un gran incremento de la satisfacción del cliente sin un costo excesivo para la organización” (p.1). Se trata del establecimiento de un Servicio de Atención al Cliente (SAC) y de un sistema de Garantías de la Calidad del Servicio. Estas dos acciones junto a planes específicos sobre la formación del personal de la organización pueden considerarse los elementos centrales de la estrategia de atención al cliente.

El servicio de atención al cliente tiene hoy en día una importancia enorme debido al aumento de la competencia entre las empresas, ya que los clientes exigen cada vez mejor servicio. El ofrecer un servicio de calidad ya no es suficiente, por tanto lo que distingue a una empresa de otra es precisamente el valor agregado del producto que oferta, dentro del cual el servicio es uno de los factores más definitivos.

Según Katz (1996) la atención al cliente es “Una conducta o actitud, la cual solo corresponde mostrarla en los niveles o posiciones de contacto directo con los clientes de la organización, el resto de los miembros de la empresa lo perciben distante o poco relacionado con sus propios objetivos” (p.51).
Imai (1999), define la atención al cliente como:

> “El proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno”. (P. 15)

Generalmente, es mal entendido el hecho de que son los Departamentos de Servicio de Atención al Cliente los encargados de brindar esta atención. Tal como lo expresa el autor mencionado, los empleados que conforman las otras unidades de la organización, no sienten el compromiso de brindar una efectiva atención al cliente.

De igual forma sucede con las organizaciones, hoy en día no son las empresas de servicio las que deben preocuparse por ofrecer una excelente atención al cliente, esta es un eslabón fundamental en el alcance de los objetivos de la organización, ya que de ella depende en gran parte, entre otras razones, que el cliente sea “fiel” al producto o servicio.

El impacto de un SAC ha sido estudiado también desde otros puntos de vista. Por una parte, desde el punto de vista de su eficiencia: es mucho más barato retener a un cliente que conseguir otros nuevos, y en esta tarea un SAC puede ser un instrumento eficaz. En segundo lugar, un cliente descontento y no atendido provoca mucha más publicidad negativa hacia la organización que la positiva que realizan los clientes satisfechos. Estos datos, en una situación muy competitiva son dignos de consideración.

Resulta evidente que un SAC no puede organizarse simplemente en torno a la amabilidad y la sonrisa (aunque una formación adecuada de este personal es asunto clave para el éxito). Como parte de un sistema de gestión de la calidad, el SAC ha de estar en contacto con el conjunto de la organización para intentar resolver los problemas de los clientes y evitarlos en el futuro. En otro caso, se corre el riesgo de reproducir el antiguo enfoque de la calidad como inspección del resultado final a cargo de unos especialistas que no tienen capacidad de influencia sobre los procesos de la organización.

En principio, un SAC habría de tener dos grandes objetivos:

- La atención de las reclamaciones de los clientes y la búsqueda de soluciones (o la compensación por los incumplimientos). Esta es una actividad reactiva.
- El contacto con el cliente y la monitorización del mercado para ayudar a la detección de puntos críticos que requerirán mejoras internas en la organización así como el análisis del impacto que provocan en los clientes las mejoras introducidas en los servicios. Esta es una tarea proactiva.

Para Albretch y Bradford (1998) "… hay que meterse en la cabeza del cliente y ver el negocio como él lo ve, no como lo ve el empresario, o como imagina que es" (pag.20).

En referencia a lo expuesto, el personal que brinda la atención debe tener empatía con el cliente, hay que entenderle y escucharle, ya que de esta forma se alcanza la retroalimentación y con ello surgen oportunidades de mejora. Es por esto, que las empresas cada vez dan más valor a la calidad de las relaciones con sus clientes, ya que están siendo utilizadas como medio para mantenerse en un mercado competitivo.

CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Para Christopher (1996), las características más importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser con espíritu de servicio eficiente, con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El cliente se molesta cuando la persona que le está atendiendo no le habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para dar explicaciones.
- Se debe adecuar el tiempo de servir al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- El cliente agradecerá si es amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores (p. 18)

Es base fundamental que las empresas tomen en cuenta estas características de atención, ya que son lineamientos que contribuyen al logro de uno de los principales objetivos de la empresa, la satisfacción del cliente.

SERVICIO AL CLIENTE

Serna (2006) lo define como "… el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus

clientes externos…" (p.19). De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Sin embargo, la función de las empresas, va más allá de crear y/o vender un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, debe enfocarse en agregar valor al mismo, brindando un servicio de calidad basado en la atención que se le ofrece al cliente, a fin de servirle en una forma total y mantener su preferencia al momento del consumo. Este valor agregado es lo que marca la diferencia.

Christopher (1996) lo conceptualiza de la siguiente forma: "

> El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medios de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional" (19).

Para que estas interacciones sean positivas y cumplan con los objetivos principales, debe cumplirse lo expuesto por los autores Horovitz y Jurgens (1994) "… el buen servicio va directamente relacionado con el grado de compromiso que tengan los empleados de la organización con la calidad del trabajo que realizan, además de transmitir este mismo grado de calidad de su trabajo a los clientes" (p.32).

El servicio al cliente debe poseer ciertas características, Serna (2006, p. 19) destaca las más comunes, las cuales se nombran a continuación:

- Es Intangible: no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero: se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo: quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral: todos los colaboradores forman parte de ella.
- La oferta del servicio: prometer y cumplir.
- El foco del servicio: satisfacción plena del cliente.
- El valor agregado: plus al producto.

Las empresas exitosas tienen en común que están orientadas al servicio al cliente, al respecto Serna (2006, p. 20) indica que estas organizaciones tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos Confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera. Los elementos enunciados anteriormente son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es la situación en la cual el cliente está complacido con la adquisición de productos y servicios de calidad que le permiten continuar confiando y contando en el futuro con la empresa. La Norma ISO 9000 versión 2000 define la satisfacción al cliente como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos,

definiendo a su vez “requisito” como la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Aun cuando la satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

Para Harrington (1997) “…el nivel de satisfacción del cliente es proporcional a la diferencia entre el desempeño real de la organización y las expectativas” (p.120). De allí que la empresas se esfuercen en mantener el proceso bajo control, satisfacer los requerimientos y manejar los reclamos de los clientes eficazmente. Es importante acotar, que por considerar la satisfacción del cliente una prioridad dentro de la organización, se hace necesario medirla. Sin una medición de satisfacción en forma continua y constante es imposible identificar el cumplimiento de las metas de calidad. Las insatisfacciones pueden ser medidas:

Cualitativamente: Consiste en obtener información de manera sistemática sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que está recibiendo. Puede ser obtenida en el Departamento de Servicio de Atención al Cliente o a través del llenado de un cuestionario.

Hacerlo de forma sistemática contribuirá a generar un compromiso del personal con la satisfacción del cliente, un ambiente de mejora y una solución inmediata a los problemas que estos presenten.

Cuantitativamente: Es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas, correos o entrevistas. Este sistema de medición permite detectar oportunidades de mejoras concretas.

Además de las evaluaciones cualitativas y cuantitativas del nivel de satisfacción al cliente y sumado a la fidelidad y repetición, Harrington (1997, p.122) señala que son indicadores del nivel de satisfacción, los siguientes parámetros:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

Es importante enfocar la medición de la satisfacción del cliente como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades, así lo indica Harrington (199, p.123):

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente. Debe ser continua, ya que cambian con el transcurrir del tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cuantitativas y cualitativas.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para futuras mejoras a ser aplicadas.

De esta forma, medir la satisfacción del cliente es una herramienta que orienta las decisiones, en función de redireccionar o aplicar correctivos para el alcance de las metas planteadas.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La norma ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos “, expresa que la satisfacción del cliente es el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de la empresa. Establece expresamente la necesidad de:

- Disponer de un procedimiento adecuado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Disponer de datos medibles y que a partir de su tratamiento permitan conocer el grado de satisfacción actual, así como intuir expectativas futuras de los clientes.
- Utilizar estos datos para definir actuaciones y procesos internos de la empresa. (P. 14).

RETROALIMENTACIÓN CON EL CLIENTE

Rodríguez (2008, p.48) indica que los clientes que "presentan quejas y reclamos, constituyen una fuente valiosa para la organización proveedora del producto y/o servicio, puesto que proporcionan una invaluable retroalimentación para hacer a la empresa consciente de sus opiniones, deseos y expectativas".

La retroalimentación no necesariamente se obtiene por el contacto persona-persona, se puede obtener información de parte del cliente por los reclamos que realice, encuestas, a través de llamadas telefónicas, buzones de sugerencia, etc…

Esta es de gran importancia, ya que suministra información para replantear objetivos, es la salida o el final del proceso, pero a su vez es el que gira los lineamientos para dar comienzo al mismo (entrada o insumos), ya que la información obtenida permitirá ofrecerle de manera satisfactoria los productos y/o servicios demandados, y a la empresa, la oportunidad de trabajar con mayor calidad, de manera coordinada y aplicar mejoras.

RECLAMOS

Rodríguez (2008, p.49) destaca que son "aquellas manifestaciones de insatisfacción que realiza un cliente. Una queja normalmente no es un reclamo. La primera puede considerarse una expresión de dolor, una manifestación de descontento, siendo la

segunda la formalización de esa queja". Es cuando el cliente manifiesta ante el proveedor o empresa su descontento e insatisfacción por el producto o servicio.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es una labor importante para todo gerente. Esta relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. Rodríguez (2008, p.49) indica que es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones y que en cualquier momento pueden contraponerse o interactuar con las suyas.

PROCEDIMIENTO

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias. La Norma ISO 9000 versión 2005 lo define como "Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso" (p. 13), (por ejemplo, procedimiento de atención comercial). Los Procedimiento son herramienta que nos servirán para tomar decisiones uniformes, además de lograr que nuestras acciones estén orientadas siempre a una normatividad que nos lleve hacia un mejor control de tales actividades.

PROCESO

Un proceso se define como un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. La ISO lo define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Es la Identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales son documentos escritos que contienen en forma ordenada y sistemática información o instrucciones de las diferentes actividades que se ejecutan en una empresa, los cuales son considerados necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Al respecto, Hochman y Montero (2000), definen manual como: "la recopilación por escrito de los procedimientos que deben ser seguidos para llevar a cabo las operaciones administrativas de una empresa y pueden incluir también políticas y normas de la misma". (p. 62)

Fincowsky y Benjamin (2006, p. 46) definen el manual de procedimientos como "… el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o más de ellas".

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

UTILIDAD DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Palma (2007, p. 1) explica la utilidad que tiene un manual de procedimientos para una organización y la cual se resume a continuación:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

COMERCIALIZACIÓN DEL GAS NATURAL

Gracias al desarrollo tecnológico alcanzado actualmente en el campo del gas y a las ventajas del gas natural, es posible que hoy en día se le aproveche de forma óptima, resultando valioso, no solo como combustible industrial y doméstico, sino por sus amplios usos como insumo de las industrias siderúrgica, petroquímica y manufacturera.

Es por ello, que dependiendo al sector que se dirija el gas para su utilización, se determinan las especificaciones del mismo como producto final.

A continuación se muestra el proceso para obtener las características específicas del gas como producto acabado, dependiendo del mercado al que sea dirigido.

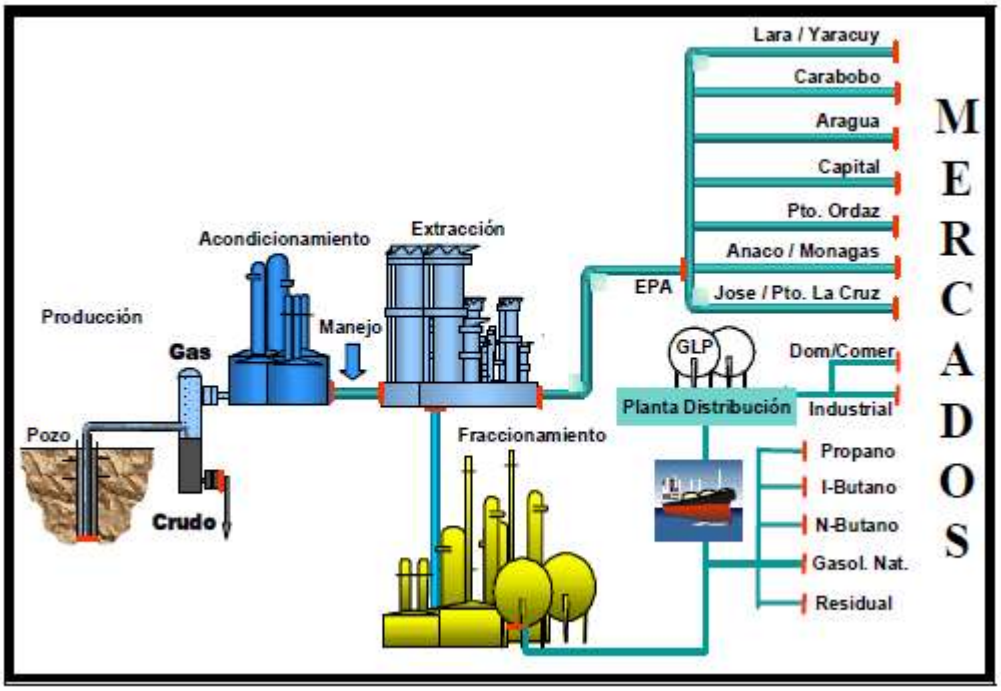


Figura 1. Actividades para la producción de gas. Fuente: PDVSA GAS (2009)

CLIENTES DE PDVSA GAS CONSUMIDORES DE GAS

PDVSA GAS (2009), señala que tiene varios tipos de clientes consumidores, los cuales son los siguientes:

Consumidor Industrial: Es aquel consumidor que utiliza el gas metano como combustible o materia prima en instalaciones, plantas o fábricas, donde se ejecutan operaciones industriales para obtener un producto o transformar una sustancia o producto, el cual es entregado a través de una acometida conectada a una red de tuberías de una región de distribución o de un sistema de transporte.

Consumidor Doméstico: Es aquel consumidor que utiliza el gas metano como combustible en artefactos y equipos de uso doméstico, instalados en viviendas unifamiliares o multifamiliares, el cual es entregado a través de una acometida conectada a una red de tuberías de una región de distribución.

Consumidor Comercial: Es aquel consumidor que utiliza el gas metano como combustible en artefactos y equipos instalados en establecimientos, donde se comercializan productos, artículos y servicios al público el cual es entregado a través de una acometida conectada a una red de tuberías de una región de distribución.

Consumidor Petroquímico: Es aquella empresa del área química, en la cual el gas metano es el componente principal en sus procesos de producción.

Otros Consumidores: Son todos los consumidores no incluidos en las categorías anteriores.

GAS METANO

El Gas Metano es un producto refinado, proveniente del procesamiento del gas natural, compuesto en más de un 70% por metano (CH3), además de etano,

propano, butanos y otros en menor cuantía. El Gas metano es separado de los líquidos y se comercializa vía gasoductos.

En la Tabla 1 se muestran los intervalos entre los cuales fluctúan los componentes del Gas Metano destinado al mercado interno.

Tabla 1. Composición del Gas metano Refinado. Fuente: PDVSA GAS (2009)

Componente	% Molar (rango)
Metano	81,64 – 82,21
Etano	8,49 – 7,81
Propano	0,68 – 0,70
I-Butano	0,10 – 0,08
N-Butano	0,15 – 0,10
I-Pentano	0,07 – 0,04
N-Pentano	0,06 – 0,04
Hexano	0,06 – 0,04
Heptano	0,09 – 0,05
Dióxido de Carbono (CO_2)	8,51 – 8,77
Nitrógeno	0,15 – 0,16
Gravedad Específica	0,58 – 0,75
Poder Calorífico	990 – 1012

USO COMERCIAL Y DOMÉSTICO DEL GAS NATURAL

El gas natural en Venezuela, además de los usos industriales al cual se le destina en los sectores petroleros y no petroleros, se utiliza como combustible en el sector comercial y doméstico. Actualmente la distribución del gas metano en Venezuela se encuentra bajo la responsabilidad de diferentes empresas de acuerdo al sector al que se dirija. Para el sector industrial, PDVSA GAS es la única empresa que distribuye gas metano, contando con una cobertura nacional; sin embargo en la distribución para el sector doméstico y comercial, existen un gran número de clientes que a consecuencia de la no gasificación de ciudades es necesario suplirlas tanto con gas metano a través de sistemas de redes, como con GLP a través de pequeñas estaciones o bombonas.

Para este proceso final de distribución, la responsabilidad de suplir a clientes domésticos y comerciales de gas metano, es compartida con varias empresas privadas, municipales y una empresa estatal, PDVSA GAS. Hasta el presente, la distribución de gas natural en el sector doméstico y comercial, ha estado circunscrita a un limitado número de ciudades: Caracas, Los Valles del Tuy, Los Teques, Guarenas, Guatire, Puerto la Cruz, Barcelona, El Tigre, Maracaibo, y poblaciones de la costa oriental del Lago.

SISTEMA DE TRANSPORTE DEL GAS METANO

El gas natural, una vez separado del crudo, tratado y procesado, necesita sistemas que permitan ser llevados a los sitios de consumo disponible para su cabal utilización. La industria petrolera nacional y específicamente PDVSA-GAS cuenta con una importante infraestructura constituida por la denominada red nacional de gasoductos, para transportarlo hacia los centros de consumo. Esta red está integrada por varios sistemas formados por tuberías de recolección, plantas compresoras y tuberías para transporte y distribución cuyos diámetros varían entre 4 y 36 pulgadas, con una longitud que supera 5.200 kilómetros y una capacidad de transmisión de 221 millones de metros cúbicos al día. La figura 2 muestra esquemáticamente la red nacional de gasoductos.(PDVSA GAS, 2009)

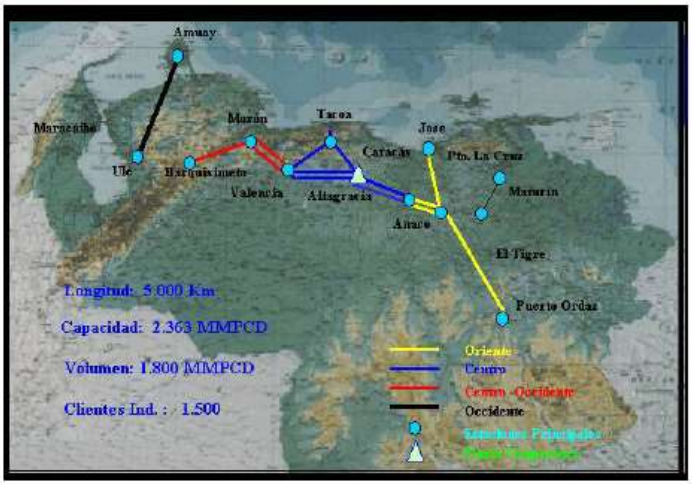


Figura 2. Sistema de Transporte y Distribución de gas Natural. Fuente: PDVSA GAS (2009)

La red de transporte del gas comprende dos principales regiones: Centro- Oriente, que satisface el 75 % de la demanda nacional, y está integrada principalmente por los sistemas Anaco – Puerto Ordaz, Anaco – Jóse / Puerto La Cruz y Anaco – Caracas / Barquisimeto; y Occidente, que suple el restante 25 % de la demanda a través de los sistemas Ulé – Amuay y Costa Oeste del lago de Maracaibo

2.3. BASES LEGALES

La plataforma jurídica que soporta esta investigación viene dada por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como órgano genérico de todos los instrumentos legales del país, establece lo siguiente:

> Artículo 117: Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

La Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, publicado en Gaceta Oficial número 37.555, del 23 de octubre de 2002, también sirve de base legal a la presente investigación, específicamente en los artículos 1, 17, 32 y 33, los cuales señalan lo siguiente:

Artículo 1, define el objetivo de esta ley que es, desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la constitución de la república bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y establecer los mecanismos para los subsistemas de normalización, metrología, acreditación, certificación, reglamentaciones técnicas y ensayos.

A**rtículo 17** señala: “Se entiende por sistema Venezolano para la calidad al conjunto de principios, normas, procedimientos, subsistemas y entidades que interactúan y cooperan de forma armónica y contribuyen a lograr los propósitos de una óptima gestión nacional de la calidad. El sistema venezolano para la calidad está conformado por los subsistemas de normalización, metrología, acreditación, certificación, reglamentaciones técnicas y ensayos.”

Artículo 32: “El Ministerio de la Producción y el Comercio elaborará e implantará, periódicamente, el plan nacional para la calidad con fundamento en las políticas y directrices establecidas sobre esta materia por el consejo venezolano para la calidad. Así mismo, supervisará y evaluará su correcta ejecución de acuerdo a lo requerido en la presente Ley.”

Artículo 33: “Los diferentes entes u organismos que conforman el sistema venezolano para la calidad deben seguir los lineamientos generales establecidos en el plan nacional para la calidad.”

De igual manera la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso para los Bienes y Servicios, según Decreto 39.358 de fecha 01/10/2010.sustenta legalmente esta investigación.

Por otra parte, de forma particular, el reglamento de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (LOHG) en los siguientes artículos:

Artículo 15 señala que “Los almacenadores, transportistas y distribuidores de gas y GLP, deberán prestar sus servicios en forma continua y en condiciones de máxima eficiencia, calidad, seguridad, higiene y protección del medio ambiente, para lo cual deberán observar en todo momento la legislación vigente sobre la materia y las NTA. Las actividades de almacenamiento, transporte y distribución deberán estar sujetas a las mejores prácticas reconocidas en el ámbito internacional en lo referente a

aspectos técnicos, operacionales y de seguridad para el mejor aprovechamiento y uso racional de los hidrocarburos gaseosos".

Artículo 40 "Con el fin de medir el gas producido, utilizado y dispuesto, el titular de la licencia deberá dotar al campo de producción con un sistema de medición de la más avanzada tecnología".

Artículo 42° "Para la realización de las actividades de recolección y entrega de gas, el titular de la licencia deberá tener un sistema de supervisión y control operacional de acuerdo a las NTA. Este sistema deberá estar interconectado con los sistemas del despachador".

Artículo 56 "Los transportistas y distribuidores deben satisfacer toda demanda de servicio de transporte o distribución de gas considerada en el plan de oferta de capacidad establecida en las condiciones del servicio".

Artículo 66 "Los transportistas y distribuidores están obligados a dar respuesta a toda solicitud de servicio dentro de los quince (15) días continuos contados a partir de su recepción".

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el marco referencial de los aspectos relacionados con el diseño metodológico que se utilizó para el desarrollo de la investigación; se indica el tipo de investigación que se desarrolló, el diseño de la investigación, unidad de análisis, la población y muestra, los Instrumentos de recolección de datos y los resultados esperados.

Una vez formulado el problema de investigación, se han definido los objetivos que respaldan este trabajo, estableciéndose las bases teóricas que orientaron y sustentaron el análisis de manera precisa, con el propósito de indicar el tipo de datos a analizar y recopilar, seleccionándose los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. Es por ello que se presenta el Marco Metodológico, que según explica Balestrini, (2002):

> "El fin del marco Metodológico es el de situar, en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. De esta manera se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación." (p. 126)

El marco metodológico estuvo orientado a la identificación de métodos e instrumentos que permitieron la obtención de la información y el procesamiento de los datos para la Evaluación del Procedimiento de Atención Comercial de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas

En el diseño metodológico desarrollado en este capítulo se expondrán los siguientes aspectos: tipo de investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas e instrumentos para recolección de los datos, técnicas

para el procesamiento y análisis de los datos, operacionalización de los objetivos y las consideraciones éticas

3.1. Tipo de investigación

El tipo investigación fue evaluativa. Balestrini, M. (2002) refiere que “la investigación evaluativa se propone describir y comprender, las relaciones significativas entre las variables; así como el establecimiento de la secuencia causal en la situación o hecho de estudio” (p. 7).

Para sustentar lo antes mencionado se cita a Correa, S. et al. (2002), donde establece lo siguiente:

> En su forma de investigación, la evaluación establece criterios claros y específicos que garanticen el éxito del proceso, reúne sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa de las audiencias que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones. (p. 31)

En esta investigación se presentan los criterios que permitieron evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela, donde se aplicó un cuestionario para recopilar dicha información.

El instrumento permitió conocer la opinión de los usuarios sobre la calidad del servicio ofrecido por PDVSA GAS. Toda la información fue procesada y los resultados permitieron realizar los análisis estadísticos para evaluar los procesos de la atención a los clientes.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación estuvo referido al plan o la estrategia que se utilizó para obtener la información requerida; en tal sentido la investigación se desarrolló bajo el

diseño No Experimental, apoyándose en investigaciones de campo (primarias) y documentales (secundarias).

Considerando lo que plantea Kerlinger, (2002, p. 420) citado por Hernández et. al., (2003): “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos.” (p. 267). Los fenómenos se observan en su ambiente natural para después ser analizados, es decir, las situaciones no son construidas sino que son situaciones existentes, no provocadas por el investigador o personas ligadas a la investigación.

3.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis, también llamada casos o elementos objeto de estudio, correspondió al Departamento de Atención Comercial de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas, ya que es allí donde se llevan a cabo las actividades de atención comercial con los clientes de la región, allí se encuentran los elementos sobre los cuales se recolectaron los datos a examinar en función de los objetivos planteados en el Capítulo I.

Para Balestrini, (2002, p. 137), las unidades de análisis son:

> … sujetos u objetos a ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos… pueden ser instituciones, animales, objetos físicos, etc.; en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación. Estas unidades de análisis son parte constitutiva de la población…

3.4. Población

La población, también llamada universo, puede ser un conjunto finito o infinito de elementos que presenten características comunes y sobre los cuales se haga el estudio. Es importante la precisión al momento de delimitarla, ya que esto ayuda a tener claridad para seleccionar la muestra, la cual será una fracción significativa de la

población o su totalidad, según se requiera en función del alcance, (Balestrini, 2002, p. 138).

La población objeto de estudio para la presente investigación fue de tipo finito y estratificado con elementos que poseen características comunes. Se constituirán tres estratos: (1) personal del área de atención al cliente, (2) procesos y procedimientos y (3) clientes comerciales de PDVSA Gas.

En la tabla 2 se encuentran especificados para este estudio los tres (3) estratos sobre las cuales se recolectaron los datos que permitieron el análisis de la información necesaria para el diseño del Procedimiento de Atención Comercial.

Tabla 2. Población de la Investigación

No.	ESTRATO	POBLACION
1	Personal del Dpto. de Atención al Cliente	16 personas
2	Procesos, Procedimientos	6 Documentos
3	Clientes	160 empresas

3.5. Muestra

Para Balestrini, (2002, p. 142) la muestra "… es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posibles."

La muestra es el conjunto de elementos a los cuales se les realiza el estudio y de los cuales se toma la información; cuando por diversas razones se hace imposible considerar la totalidad de los elementos que conforman la población se deberá seleccionar un sub conjunto representativo de esta, (Arias, 2006, p. 83).

Las muestras se clasifican en probabilística y no probabilística; en la muestra probabilística los elementos tienen igual probabilidad de ser seleccionados, mientras

que en la no probabilística la selección dependerá de las características de la investigación. Es así como la selección del tipo de muestra depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se tiene considerado hacer con ellas, (Hernández et. al., 2003, pp. 304 – 306).

Considerando el basamento teórico antes expuesto, para la presente investigación se consideraron las siguientes muestras:

Tabla 3. Muestra de la Investigación

No.	ESTRATO	POBLACION	MUESTRA	%
1	Personal del Dpto. de Atención al Cliente	16 personas	16 Personas	100%
2	Procesos, Procedimientos	6 Manuales	6 Manuales	100%
3	Clientes	160 empresas	24 empresas	15%

A continuación se presenta un diagrama donde se muestra un resumen para la selección de la muestra y la relación que tiene con la unidad de análisis y la población, (figura 3).

Figura 3. Diagrama de unidad de análisis, población y muestra. Fuente: Adaptado de Hernández et. al., (2003, p. 298)

3.6. Técnicas e instrumentos para recolección de los datos

Una vez identificada la unidad de análisis, delimitada la población y definida la muestra, se procedió a determinar el o los procedimientos (técnicas) y las herramientas (instrumentos) con las cuales se van a recolectar los datos, sobre los elementos involucrados en la investigación.

Para Hernández et. al., (2003, p. 344) la recolección de datos comprende tres (3) actividades vinculadas entre sí, como son:

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos, el cual deberá ser válido y confiable.
2. Aplicar ese instrumento o método para la recolección de los datos, que son de interés para el estudio.
3. Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas, para ser analizadas correctamente.

Los datos se recogieron en dos (2) fases o etapas: durante la inmersión inicial en el campo y en la recolección definitiva de los datos para el análisis.

Para la recolección de los datos para el desarrollo de la investigación, se emplearon técnicas relacionadas con el análisis documental de fuentes escritas y técnicas de campo propias de la investigación. Específicamente se utilizó: revisión de documentos, observación directa, entrevistas no estructuradas, aplicación de encuesta, sesiones en profundidad, tormenta de ideas y juicio de expertos.

La revisión de documentos estuvo asociada a los documentos existentes que forman parte de la base de datos del Departamento de Atención Comercial, con características no confidenciales. Para Balestrini, (2002, p. 152), con la observación documental se "…iniciará la búsqueda y observación de hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación."

Con respecto a la observación directa, el investigador se involucró en el medio donde se desarrolla el estudio, (Arias, 2006).

Las entrevistas no estructuradas o abiertas, son procesos de comunicación verbal recíproca. Según Hernández et. al., (2003, p. 455), se define "… como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).", así mismo afirma que las entrevistas no estructuradas "… se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarlas." Esta actividad se realizó a través de reuniones con los especialistas en el área.

Las sesiones en profundidad, son reuniones conformadas por grupos pequeños o medianos (de 5 a 10 participantes), donde se conversa en torno a uno o varios temas de interés, Hernández et. al., (2003, p. 466). Estas se dieron con los líderes de la Gerencia de Comercialización Oriente.

Con respecto a los instrumentos o herramientas de recolección de los datos, Arias (2006) las define como "… cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información." (p. 69). Sobre la base de lo antes expuesto por Arias, se tiene que los instrumentos de recolección, registro y almacenamiento de datos utilizados en la presente investigación fueron: cuestionarios, apuntes y notas en libretas, listas de chequeo o verificación, fichas de trabajo, así como tablas para grupos de discusión.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Con respecto a la validez de un instrumento Palella y Martins (2010) la define "Como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir."(p.160). El mismo autor "recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de expertos…" (p.161).

De igual manera Ramírez (2007) explica que "un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se pretenda que mida" (p. 113). El investigador tiene

que ser muy cuidadoso en la construcción de los ítems que tendrá, ya que es a través de ellos que se recogerá la información o los datos.

Los instrumentos que se elaboraron para las entrevistas los revisaron tres (3) expertos en la materia para constatar la pertinencia, la redacción y la adecuación de los ítems y si el contenido de los mismos mide los que se desea medir. Estos expertos hicieron las observaciones de tipo general, las cuales fueron corregidas y posteriormente se revisaron nuevamente. En el anexo N° 2 se presentan las validaciones de los instrumentos utilizados.

En referencia a la confiabilidad de un instrumento Palella y Martins (2010) establece:

> La confiabilidad es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales. (p.164).

Hernández et al., (2003) establece “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.” (p.277).

De igual forma Ramírez (2007) explica que “La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos alude al hecho de que en las mismas condiciones el mismo instrumento debe arrojar similares resultados” (p. 125).

La importancia de garantizar la confiabilidad del instrumento viene dada por el hecho de que las interpretaciones sobre el comportamiento de los fenómenos estudiados se hacen sobre la base de la confianza que se tenga en los datos recolectados. Si no se ha demostrado la confiabilidad del instrumento, siempre habrá un margen de duda sobre la calidad de la interpretación que se haga a partir de los datos obtenidos.

Para evaluar la confiabilidad Hernández et al.(2003) plantea varios métodos, sin embargo resalta la ventaja del método de medidas de consistencia interna basado en

el cálculo de coeficientes que estiman la confiabilidad, haciendo referencia al Alfa de Cronbach el cual requiere una sola administración del instrumento de medición. Según el autor su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (p.289-290).

Por otra parte Palella y Martins (2010) plantea “El Cronbach mide la confiabilidad a partir de la consistencia de los ítems, entendiendo por tal el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre si…” (p.169).

Para verificar la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a una muestra no participante de esta investigación, para lo cual se tuvo presente que si el Alpha de Crombach se encuentra por debajo de 0,60 es necesario rediseñar el instrumento y aplicarlo nuevamente, pero si esta entre 0,60 y 0,79 se entiende que es un instrumento confiable y que la data que sostiene merece credibilidad, mas sin embargo se recomienda para futuras investigaciones rediseñar las preguntas que se consideren, a juicio del investigador, inconsistentes, a fin de obtener mejores resultados y mayores beneficios en la investigación. Si los índices están entre 0,80 y 0,90 se dice que es un instrumento muy confiable y no amerita rediseño en las preguntas, pero quizás sea necesario extender el tamaño de la muestra, pero si el índice de Crombach está por encima de 0,90 hasta 0,99 es un instrumento altamente confiable que puede perdurar en el tiempo para investigaciones futuras.

Los cuestionarios 1 y 2 se le verificaron la confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, para lo cual se tomó una muestra de cinco (5) personas de la oficina para el cuestionario 1 y de cinco empresas para el cuestionario 2. obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.83 para el instrumento 1 y un Alfa de Cronbach de 0.84 para el instrumento 2. Con estos resultados se confirma la confiabilidad de los instrumentos antes mencionados.

A continuación se presenta un diagrama que resume lo referente a la recolección de los datos, (figura 4)

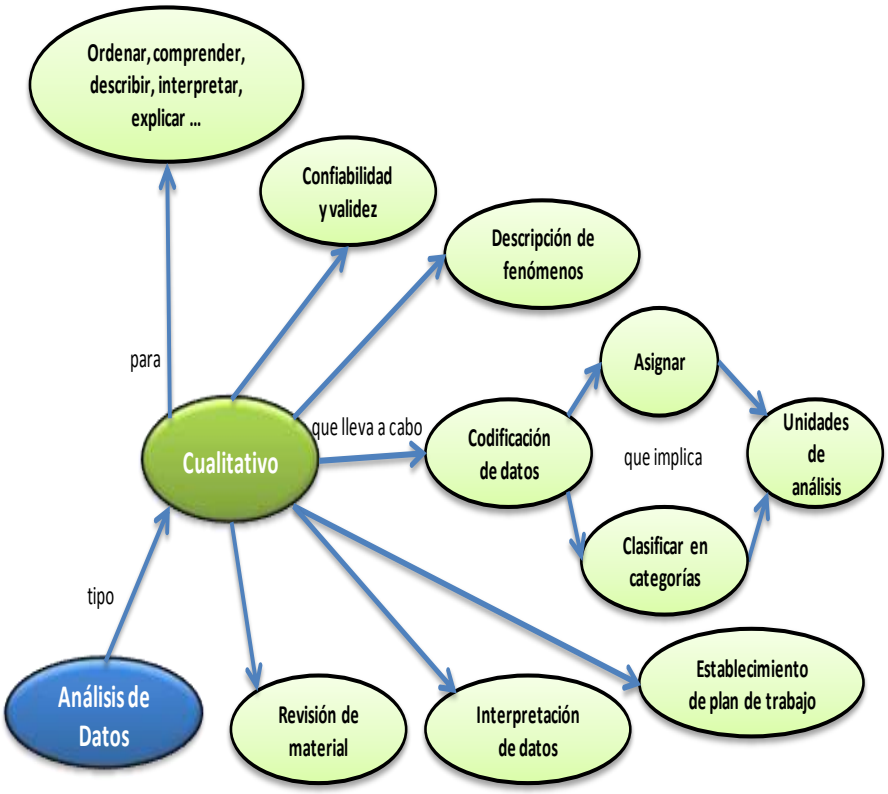


Figura 4. Diagrama resumen del análisis de los datos

Fuente: Adaptado de Hernández et. al., (2003, p. 342)

3.7. Fases de la Investigación

La investigación se desarrolló por fases con el fin de cumplir de manera sistemática con los objetivos planteados. A continuación se especifican cada una de estas fases:

- ✓ Fase 1: Elaboración del capítulo I, (Planteamiento del Problema), el cual incluyó la formulación del problema, definición de los objetivos (general y específicos), justificación de la investigación, alcance de la investigación y limitaciones.

- ✓ Fase 2: Elaboración del capítulo II, (Marco Teórico), abarcó lo relacionado con los antecedentes de la investigación, marco teórico y bases legales.

- ✓ Fase 3: Elaboración del capítulo III, (Marco Metodológico), correspondió al tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra, técnicas y herramientas de recolección y análisis de la información, operacionalización de las variables, factibilidad del estudio, resultados esperados y consideraciones éticas.

- ✓ Fase 4: Elaboración del capítulo IV, (Marco Organizacional), comprendió la reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y organigramas de la organización.

- ✓ Fase 5: Elaboración del capítulo V de la investigación, (Desarrollo y Resultados), comprendió la aplicación de las técnicas y herramientas para la recolección, clasificación, organización, registro y tabulado de los datos, análisis de la información aplicando los procesos del Área de Conocimiento De Administración de Empresas) y la presentación de los resultados de la Evaluación de los Procesos de la Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas.

- ✓ Fase 6: Elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

- ✓ Fase 7: Entrega del documento final de la investigación.

3.8. Operacionalización de las variables

Para Reynolds, (1986, p. 52), citado por Hernández et.al., (2003, p.171) la operacionalización o definición operacional "… especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable (enfoque cuantitativo) o recolectar datos o información respecto a esta (enfoque cualitativo). En la tabla 4, se detalla la operacionalización de las variables de la presente investigación.

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivo Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuente de Información	ITEMS
Evaluar los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.	Diagnosticar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales de la atención comercial en la en la distribución de gas industrial en Venezuela.	Atención al Cliente	Reclamos Solicitudes de Servicio Solicitud de Información Reclamo solucionado Satisfacción del cliente	Calidad del servicio Tiempo de respuesta Capacidad de respuesta Confiabilidad competencia	Revisión de documentos Consulta de expertos Tormenta de ideas Encuesta	block de notas Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuestionario Cuadro de registro y clasificación de los procedimientos	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	Cuestionario 1: Todos los Ítems Cuestionario 2: Todos los ítems
	Definir las variables en el proceso de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.	Variables del proceso de atención al cliente	Pasos Responsables Tiempo Logística Secuencias	Calidad del servicio Tiempo de respuesta Capacidad de respuesta Confiabilidad competencia	Revisión de documentos Consulta de expertos Encuesta Tormenta de ideas	block de notas Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuadro de registro y clasificación de los procedimientos	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	
	Recomendar mejoras para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela	Mejora de los Procesos	Pasos Responsables Tiempo Logística Secuencias	Satisfacción. Reducción de costos Cumplimiento	Revisión de documentos Consulta de expertos. Tormenta de ideas.	Guía de Encuesta Guía de entrevista Libreta de notas Computadora	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	

3.9. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos

Las técnicas de análisis de datos son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación, el análisis de datos encierra dos procedimientos: la organización de los datos, y la descripción y análisis de los mismos.

Existen dos (2) técnicas para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, como son el análisis cuantitativo, donde se utilizan matrices de datos y el análisis cualitativo donde, el análisis de los datos no está predeterminado, sino que se efectúa bajo un plan general que irá sufriendo modificaciones de acuerdo a los resultados, (Hernández et. al., 2003, p. 609).

La organización de los datos generalmente se organiza dependiendo del tipo de información recolectada, cuantitativa o cualitativa, en este caso será de ambos tipos, por tratarse de información documental e información de campo. Para los datos documentales se organizarán en documentos de Word, el análisis de datos será cualitativo y se efectuará sobre estos documentos, se revisarán las entrevistas y las copias de los documentos a profundidad.

Los datos que se obtuvieron en la realización de investigación fueron presentados en cuadros distributivos de frecuencia e índices porcentuales de las respuestas que arrojará la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Este procedimiento correspondió a la técnica de análisis cuantitativo, utilizando para ello la estadística descriptiva para los criterios tomados individualmente. Los porcentajes obtenidos facilitarán la elaboración de las gráficas (histogramas de frecuencias y gráficos circulares) para cada uno de los ítems establecidos para la investigación.

3.12. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de las actividades realizadas en la presente investigación (figura 2).

Tabla 5. Cronograma de Actividades

Semanas / Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 5: Elaboración del capítulo V de la investigación, (Presentación y Análisis de los Resultados).												
Fase 6: Elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.												
Fase 7: Entrega del documento final de la investigación.												

Fecha de inicio: 05 de mayo de 2014. Fecha de culminación: 25 de julio 2014

3.13. Consideraciones Éticas

Como parte de las consideraciones éticas de este estudio se tiene que la información recopilada en la empresa fue tratada con la discrecionalidad y confidencialidad que se amerite, respetando los canales de acceso y divulgación establecidos según las normas de la empresa. Los resultados, conclusiones y recomendaciones, aquí obtenidos, estarán disponibles para los interesados en conocer acerca del proyecto y los aspectos concluyentes del mismo.

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. Reseña histórica de la empresa

1953: El ministerio de Minas e Hidrocarburos crea la Dirección de Petroquímica Nacional, para contribuir a impulsar el desarrollo económico, mediante la industrialización del gas natural.

1970: Se concluye el gasoducto Anaco-Puerto Ordaz, con una longitud de 228 Km. Este gasoducto suplirá de gas natural a la Orinoco Mining CO, Siderúrgica del Orinoco y otras industrias instaladas en la zona industrial de Puerto Ordaz. Comienza la construcción del gasoducto Central del Lago.

1974: Es inaugurado el Complejo Petroquímico el Tablazo, Estado Zulia, la planta de procesamiento de gas (GLP) con una capacidad de procesamiento de 165 MMPCD.

1975: Se construyó parte del gasoducto Morón- Barquisimeto, lo que constituyo la primera ampliación de este importante gasoducto. El 29 de agosto de 1975, en acto solemne efectuado en el Salón Elíptico del Capitolio Federal, el Presidente de la Republica de la época, puso el “Cúmplase” a la Ley Orgánica que reserva al Estado la Industria y el Comercio de los Hidrocarburos.

1982: Se iniciaron las obras de construcción del Complejo Criogénico de Oriente, compuesto por una Planta de Extracción de San Joaquín, Poliducto de 96 Km. (16”) y una Planta de Fraccionamiento en José, Estado Anzoátegui, cuenta, además con un Poliducto de 8”, y 56 Km. Entre José y la Refinería de Puerto la Cruz.

1983: Termina la construcción del gasoducto Quiriquire- Maturín, con una longitud del 49.1 Km. (diámetro 20”) y capacidad de 200 MMPCD. Suministrara gas a la zona industrial de Maturín, la Toscana y Jusepín.

1985: Inicia actividad el Complejo Criogénico de Oriente. La Planta Extractora de San Joaquín tiene una capacidad de 23 MMPCD de gas y la Planta de Fraccionadora de 70.000 BPD.

1986: Se reestructura la Gerencia General de gas incorporando dentro de sus funciones la operación del Complejo Criogénico de Oriente y transfiriendo a Lagoven y Maraven las actividades de gas a venta realizada hasta la fecha por Corcoven en el Occidente del país.

1992: En las Plantas de Extracción San Joaquín y Fraccionamiento José se elevo la capacidad de procesamiento de 800 a 1000 MMPCD y de 70 a 100 mil barriles respectivamente. Durante el año se incorporaron a la red nacional de gasoductos 10 estaciones de medición con el propósito de optimar los procesos de transmisión y distribución de gas.

1993: Las reservas probadas de remanentes de gas asociado se colocan en 85 billones 568 mil millones de pies cúbicos, 11,6 por encima de las de 1992. Se culminó la primera fase de la ampliación del Complejo Criogénico de Oriente (ACCRO) que incrementara la capacidad de procesamiento 1000 MMPCD y a 100 mil barriles diario de LGN, con un financiamiento externo de 442 MM$ y una inversión total de 46.758 MMBs.

1997: En el segundo semestre de 1997, PDVSA inicia un proceso de transformación mediante el cual se estima crear valor y se emprende una reestructuración organizacional con impacto en la gerencia de los procesos del negocio.

1998: El 1ero, de enero inicia operaciones PDVSA Gas, empresa filial de Petróleos de Venezuela, integrada a la División de Manufactura y Mercadeo. Su responsabilidad es impulsar el negocio del gas natural en el país, para lo cual desarrolla las actividades de procesamiento, transporte y distribución con otras empresas para la colocación y venta de los mismos, lográndose la integración armónica de las culturas, entre los equipos de Oriente y Occidente.

1999: Se promulga la ley orgánica de los hidrocarburos gaseosos, la cual define el marco legal requerido para sustentar el negocio en toda la cadena de valor. Así mismo se obtuvo la aprobación por parte del MEM de los campos del área de Anaco, a ser desarrollado por gas, convirtiendo a Anaco en el Distrito gasífero de Venezuela.

2000: Se continuó con la incorporación del Marco legal de la industria del gas a través de la aprobación el 31 de mayo del 2000 del Reglamento de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos (RLOHG), y la elaboración, conjuntamente con el MEM, de la propuesta de organización del Ente Regulador del Gas.

2004: PDVSA Gas firmo la buena pro de la fase I del Proyecto ICO (interconexión Centro Occidente), que consta de un gasoducto de 70 kilómetros de tubería de 36” de diámetro.

2005: Por resolución de la Junta Directiva de Petróleos de Venezuela S.A. Se acordó la integración de los negocios del gas a nivel Nacional, con base en un plan de acción. La integración a PDVSA Gas del Distrito de Producción de Anaco y de los procesos de Extracción y Fraccionamiento LGN Oriente y la integración de los procesos de gas libre (Bloque E Sur del Lago) y de Extracción y Fraccionamiento LGN Occidente y de las operaciones de Transporte y Distribución de gas Occidente.

4.2. Misión de la Organización

Ser una organización orientada a satisfacer la demanda de gas metano del mercado interno, en forma segura, efectiva y oportuna con calidad y excelencia en el servicio.

4.3. Visión de la Organización

Posicionarse como ente comercializador a nivel nacional y latinoamericano, excediendo las expectativas y generando el máximo valor con sentido social

4.4. Objetivos de la organización

- Garantizar el suministro de gas metano a los usuarios rigiéndose por las especificaciones y necesidades de cada uno.
- Entregar los productos/servicios oportunamente y con la calidad requerida por los clientes.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial, higiene ocupacional y ambiente que permitan garantizar las condiciones de trabajo adecuadas.
- Contribuir a la eficacia del sistema de Gestión de la Calidad y la Mejora continua de los procesos.
- Utilizar el gas como energía básica para el desarrollo endógeno.
- Promover la cultura del gas en el país.

4.5. Valores de la Organización

Honestidad: Gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia, conforme con el ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.

Responsabilidad: Cumplir de forma oportuna eficiente y con calidad los deberes y obligaciones, basados en leyes, normas y procedimientos establecidos, con lealtad, mística, ética y profesionalismo para el logro de los objetivos y metas planteadas.

Respeto: Trato justo, digno y tolerante valorando las ideas y acciones de las personas en armonía con la comunidad, el ambiente y el cumplimiento de las normas, lineamientos y políticas de la organización.

Compromiso: Disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la nación.

.4.6 Estructura Organizativa

4.6.1 Organigrama de PDVSA Gas

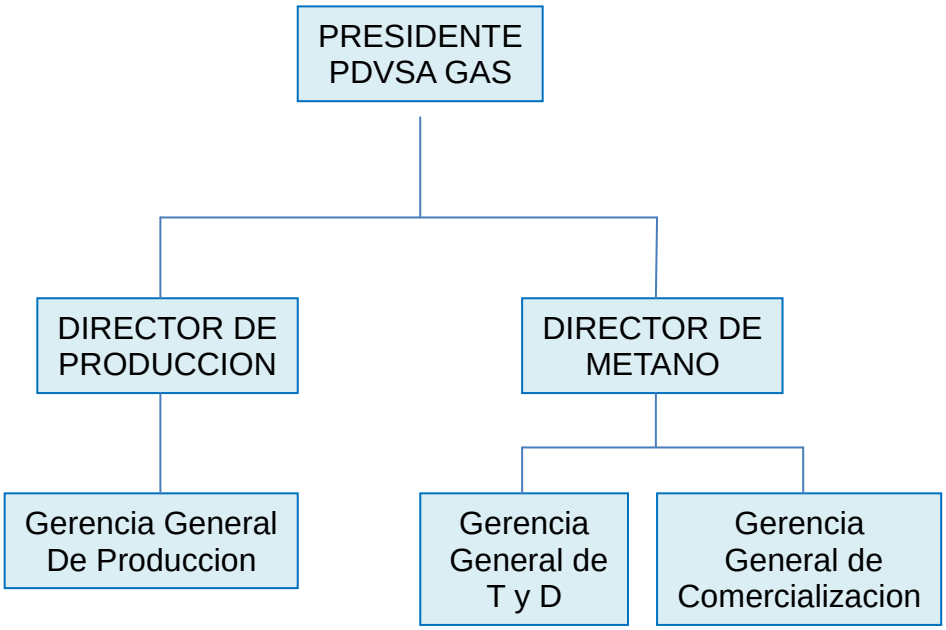


Figura 5. Organigrama de PDVSA GAS
Fuente: PDVSA Gas (2009)

4.6.2 Organigrama de la Dirección de Metano

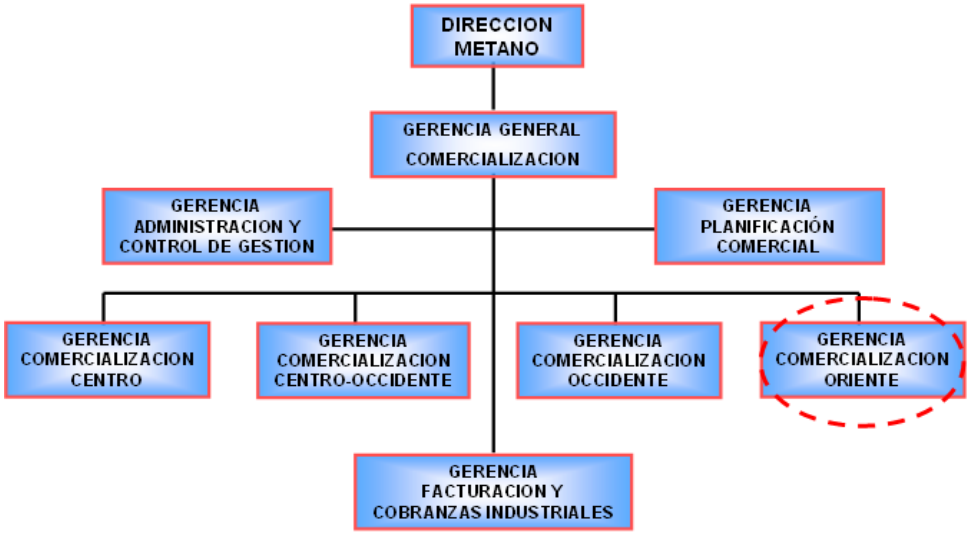


Figura 6. Organigrama de la Dirección de Metano
Fuente: PDVSA Gas (2009)

4.6.3 Organigrama de la Gerencia de Comercialización Oriente

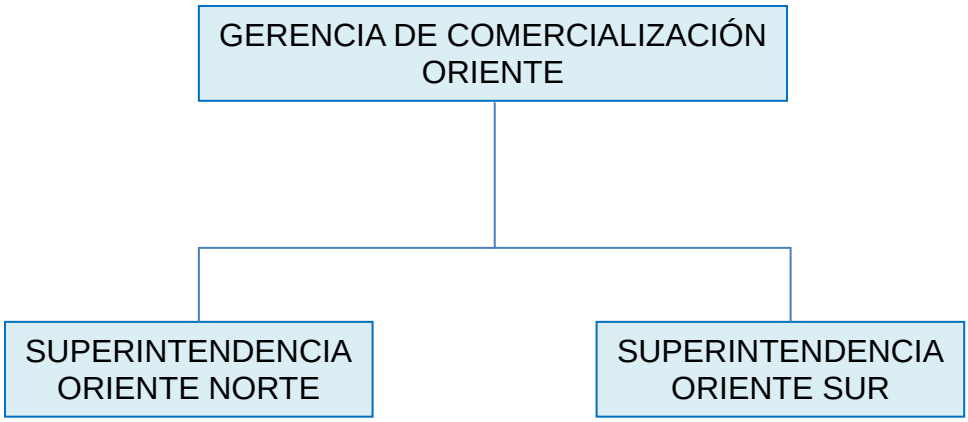


Figura 7. Organigrama de Comercialización Oriente
Fuente: PDVSA Gas (2009)

4.7 Descripción del área de investigación

La Gerencia de comercialización Oriente, es la organización de PDVSA Gas y la cual es la responsable de realizar las siguientes actividades:

- Administración de los contratos de Suministros
- Actualización y elaboración de contratos
- Detección de necesidades técnicas- comerciales
- Desarrollo y actualización de políticas comerciales
- Manejo de requerimientos y reclamos
- Programación y coordinación de restricciones
- Aseguramiento de calidad del servicio
- Coordinación de relaciones con los usuarios

CAPITULO V

RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos de la investigación y la variable de estudio: calidad de servicio en la atención a los clientes en la Gerencia de Comercialización de PDVSA Gas S.A., se muestran a continuación los siguientes resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población en estudio. En los párrafos y cuadros que se presentaran a continuación se exponen los datos obtenidos en la ejecución de la investigación, además se presentan los resultados de las encuestas aplicadas, tanto al personal que labora en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas como a sus clientes

5.1 Diagnóstico de las fortalezas y debilidades de los procesos actuales de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.

A continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas al personal y clientes de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas, los mismos que permiten determinar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales del Departamento de Atención al Cliente.

Un control adecuado de los procesos de atención al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes. La atención al cliente es la parte en donde el consumidor puede hacerse a una idea personal de lo que es la calidad de la empresa.

La empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus procesos, de sus procedimientos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Según estadísticas está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no sólo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

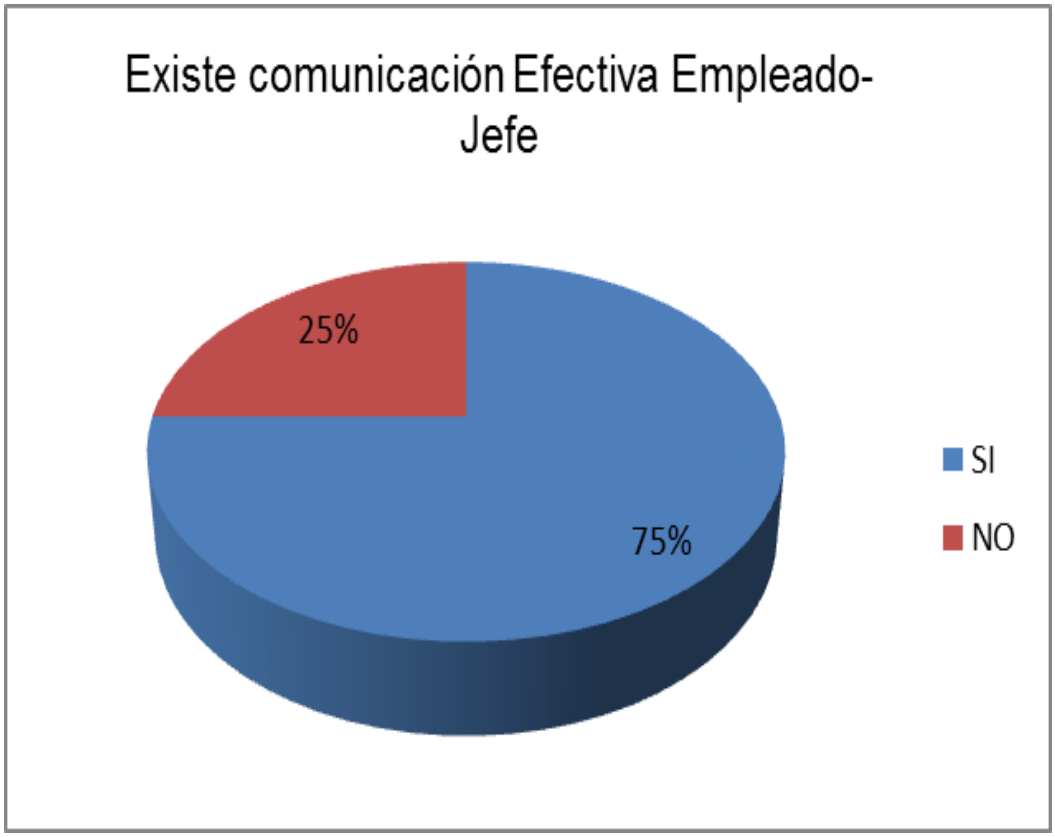
Uno de los elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente son las encuestas, ya que este es fundamental porque en muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal, y en donde el cliente pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

En virtud de ello, se utilizó la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboraron cuestionarios y se aplicaron tanto al personal que labora en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas como a sus clientes, con el fin de evaluar ciertos aspectos que nos podrían mostrar las fallas que presenta dicho departamento.

Ítem Nº 1: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

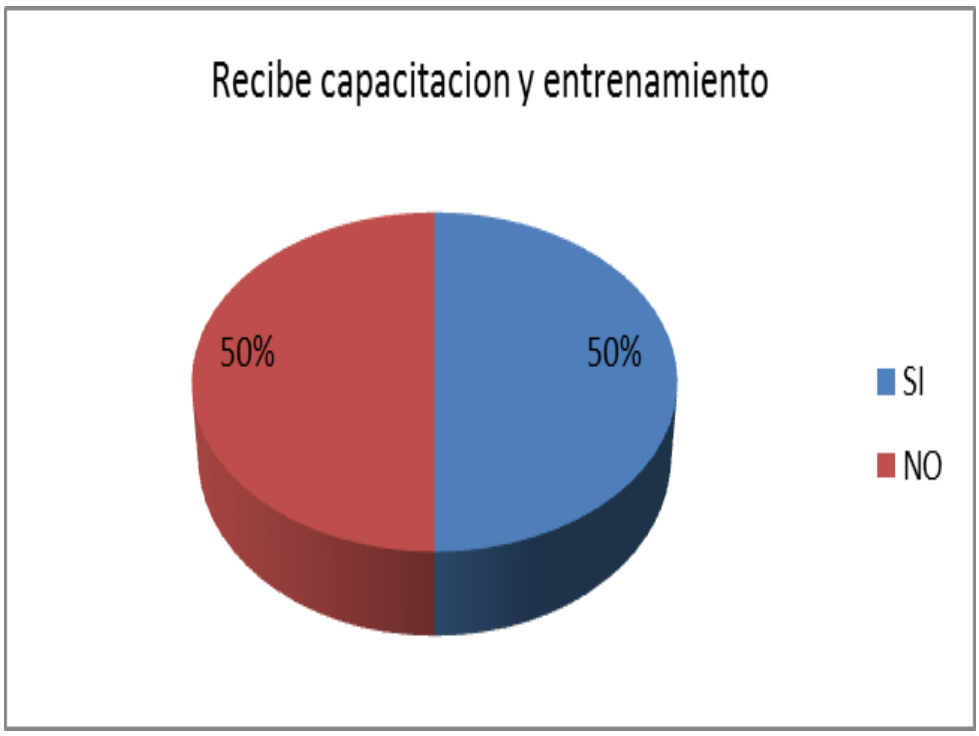
Grafico 1: Comunicación efectiva



El 75% de los encuestados respondieron afirmativamente que existe una comunicación efectiva en las relaciones laborales con su superior inmediato; ya que la comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente para conseguir que la información fluya de manera precisa y las solicitudes de los clientes se resuelvan con rapidez.

Ítem Nº 2: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

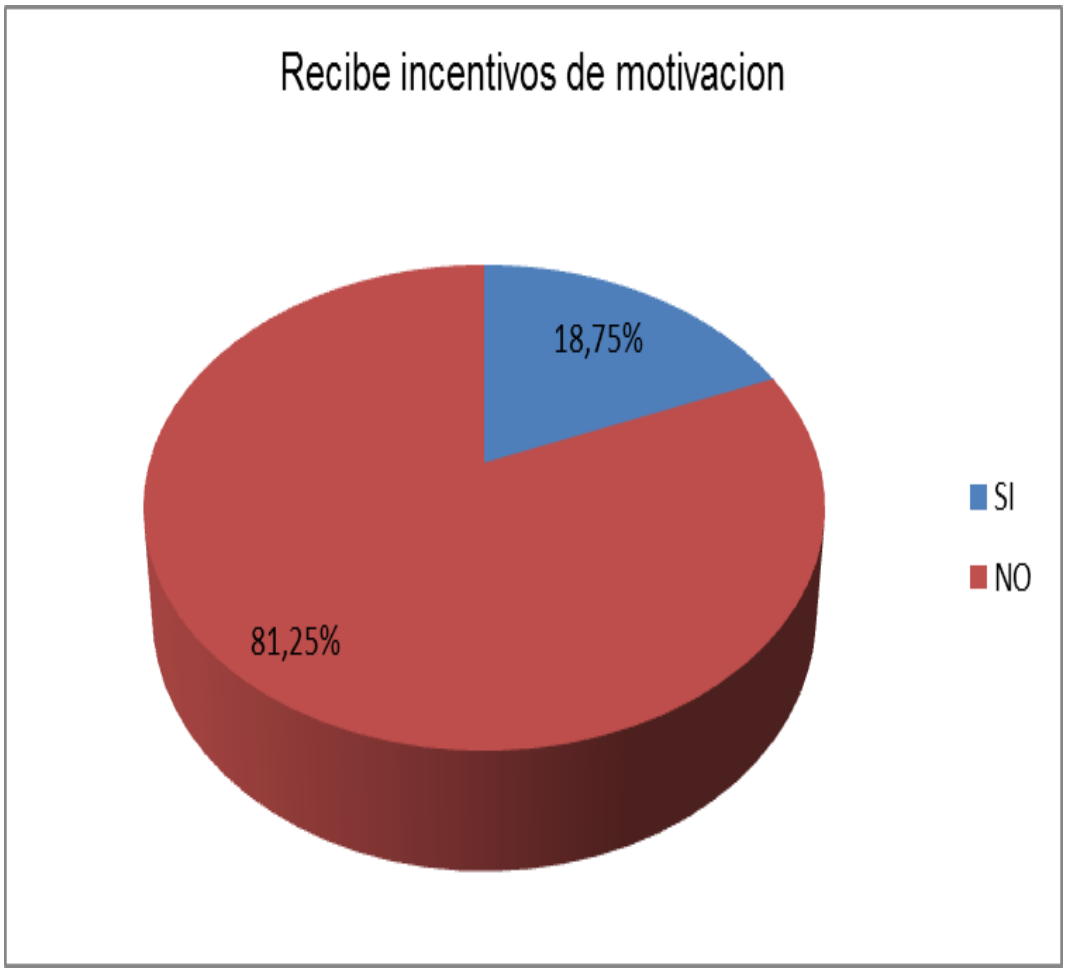
Grafico 2: Capacitación y entrenamiento



El 50% del personal declaró que ha recibido adiestramiento y capacitación de parte de Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA, lo cual ha permitido tener actitudes más positivas hacia los clientes y mejorar el manejo de los procedimientos, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la PDVSA Gas S.A., mientras que el restante 50% reconoció que no ha recibido entrenamiento y por lo cual afecta negativamente el manejo de los procedimientos relacionados con su labor en la empresa.

Ítem Nº 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, bonos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

Grafico 3: Incentivos de motivación



Un 81,25% del personal encuestado manifestó que no se sienten motivados por los incentivos de motivación que perciben en su trabajo; mientras que el 18.75 % de éstos se encuentran motivados por los incentivos que la empresa les aporta

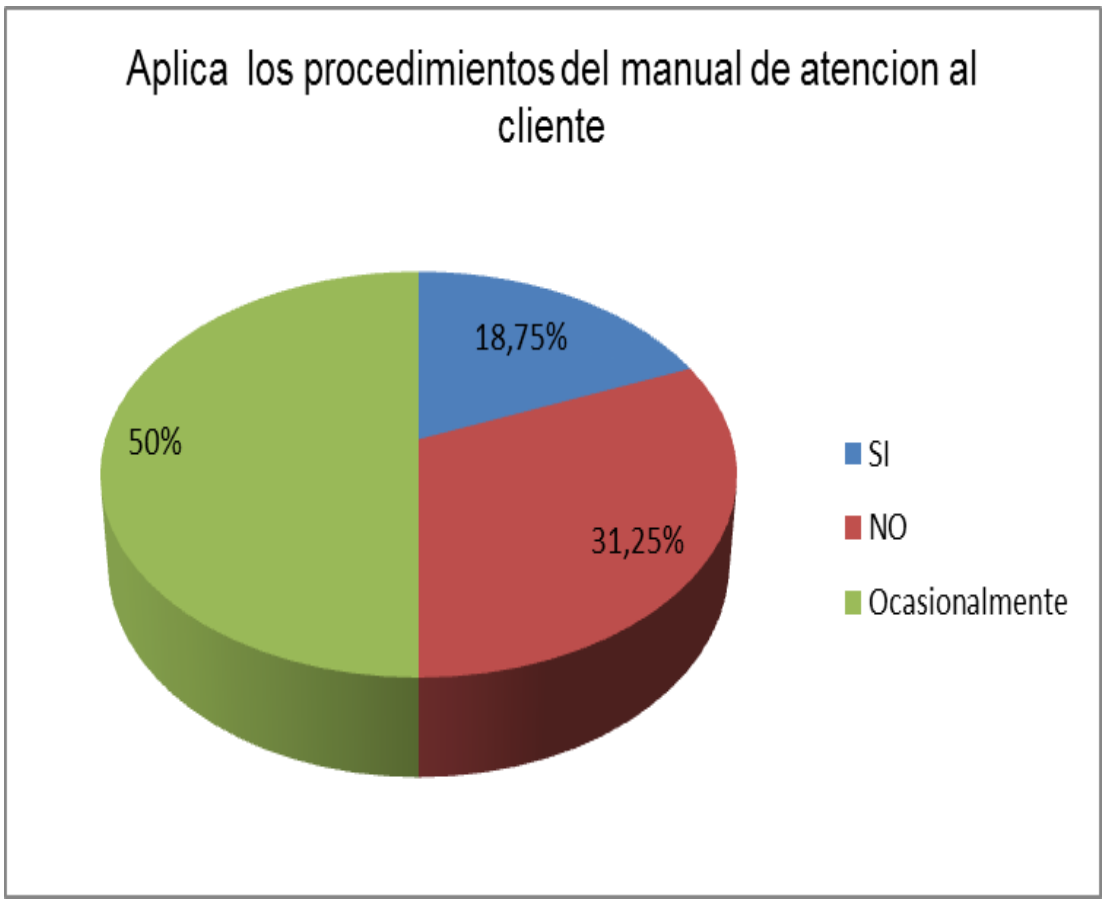
Ítem Nº 4: ¿Existe el manual de procedimientos para la atención al cliente y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

Grafico 4: Existe manual del cliente

La totalidad del personal encuestado expresó que si existe el manual de procedimientos para la atención al cliente y que éste le permite el buen manejo del sistema para efectuar las operaciones requeridas para la buena atención de los clientes. Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la oficina deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimiento del mismo se les facilitarán las actividades a realizar, sobre todo la atención más efectiva del cliente.

Ítem Nº 5: ¿Sigue los procedimientos descritos en el manual de procedimientos para la atención al cliente?

Grafico 5: Aplicación del manual de atención al cliente.



En la aplicación de las instrucciones descritas en el manual de procedimientos para la atención al cliente se observa una debilidad muy profunda, ya que solamente el 18,75 del personal sigue las directrices indicadas, mientras un 50 % las aplica ocasionalmente y el 31,25% no las aplica.

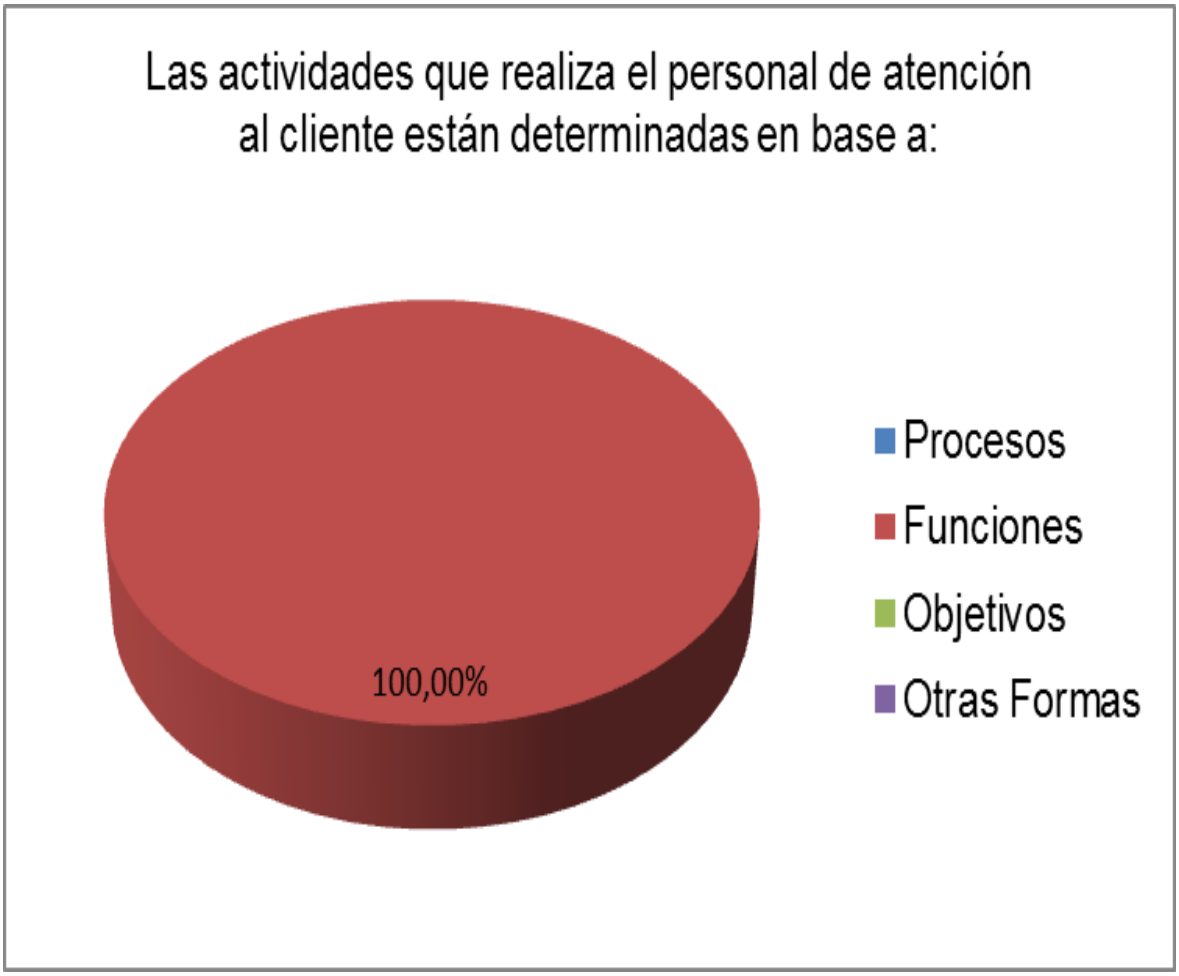
Ítem Nº 6: ¿Existe algún formato estándar para registrar los reclamos del cliente dentro de la organización?

Grafico 6: Formato para registrar los reclamos del cliente

La totalidad de los encuestados declararon que existen formatos estandarizados, donde cada área de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA, tiene su formato establecido, lo cual le permite prestar un servicio de calidad. Si el empleado tiene un buen manejo de estos formatos brindará un mejor servicio de atención al cliente.

Ítem Nº 7: Las actividades que realiza el personal de atención al cliente están determinadas en base a:

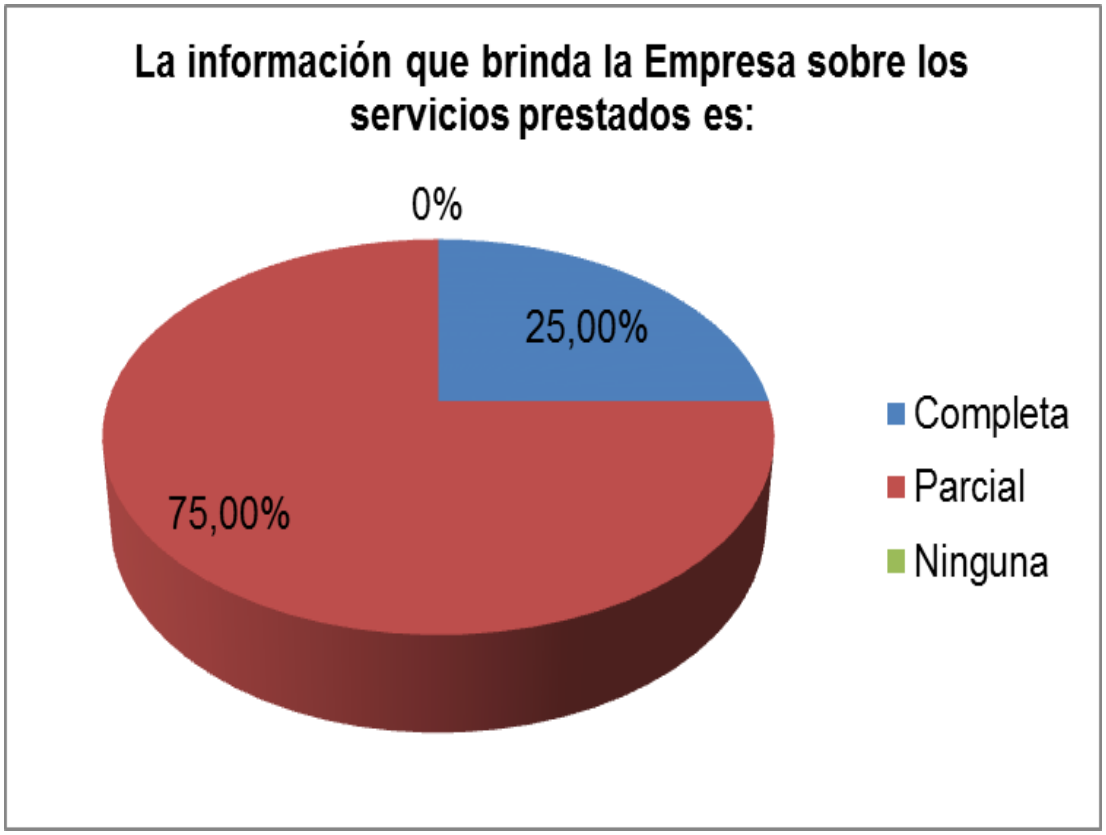
Grafico 7: Determinación de las actividades para atender al cliente



El personal que realiza las actividades de atención al cliente las hace en base a funciones del cargo desempeñado, existiendo un manual de procedimientos para realizar la debida atención al cliente.

Ítem Nº 8: La información que brinda la Empresa sobre los servicios prestados es:

Grafico 8: Nivel de información brindada por la empresa



En el gráfico se puede observar que la información que se brinda en el área comercial es parcial y corresponde únicamente a los aspectos relacionados con la comercialización de gas, por lo que, si un cliente requiere otro tipo de información deberá dirigirse al área funcional que maneje la misma, ocasionando que los clientes deambulen por las oficinas de diferentes direcciones, hasta conseguir la información requerida.

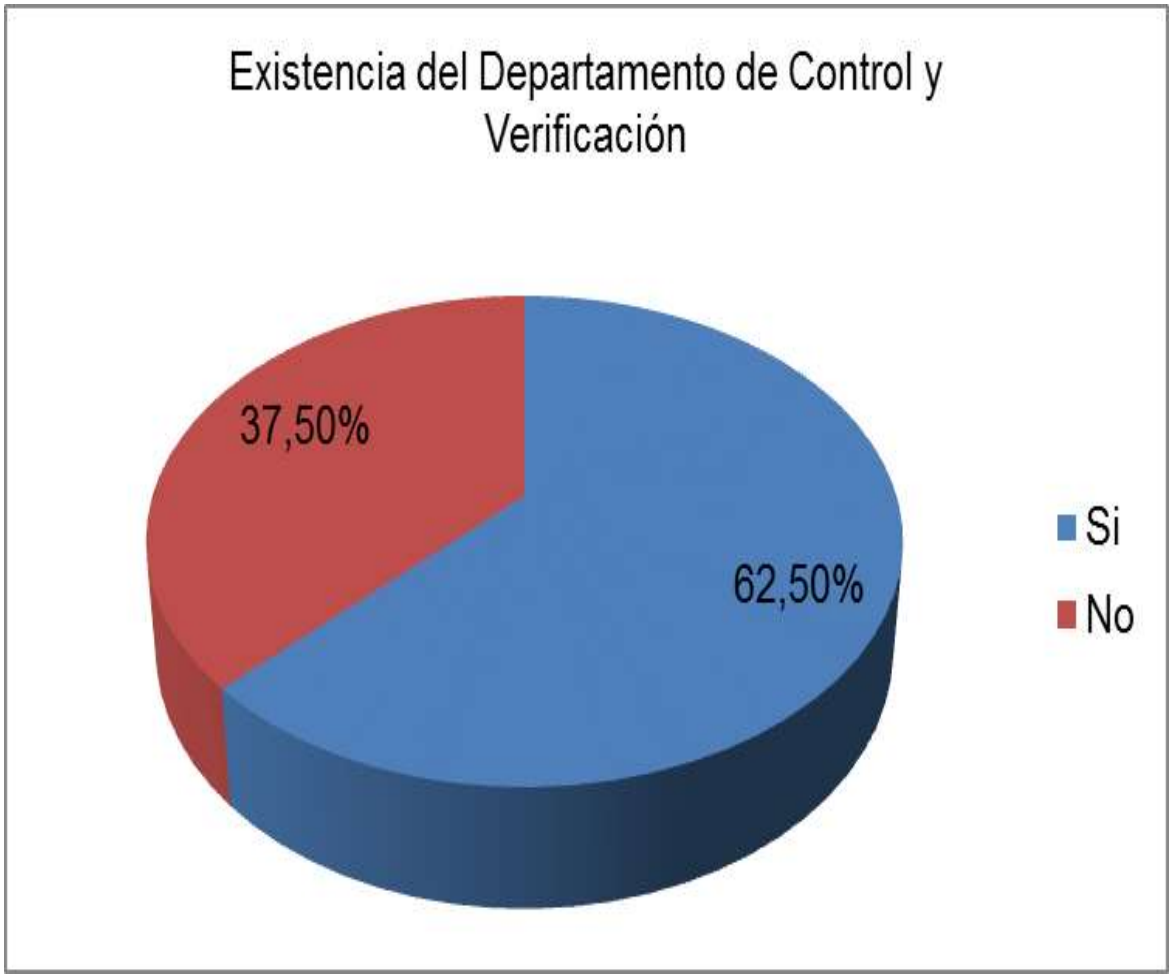
Ítem Nº 9: ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

Grafico 9: Conocimientos de los problemas en su área laboral

La totalidad de la población encuestada expresó conocer los problemas existentes en su área, ya que el personal está capacitado para dar soluciones a los problemas que se les presentan. El tener conocimiento sobre los problemas existentes permite al personal ser proactivo y así adelantarse a las situaciones que el cliente puede exponer en sus reclamos sobre el servicio de comercialización de gas.

Ítem Nº 10: ¿Cuenta la Oficina de Atención Comercial con algún Departamento de Control y Verificación del proceso de atención al cliente?

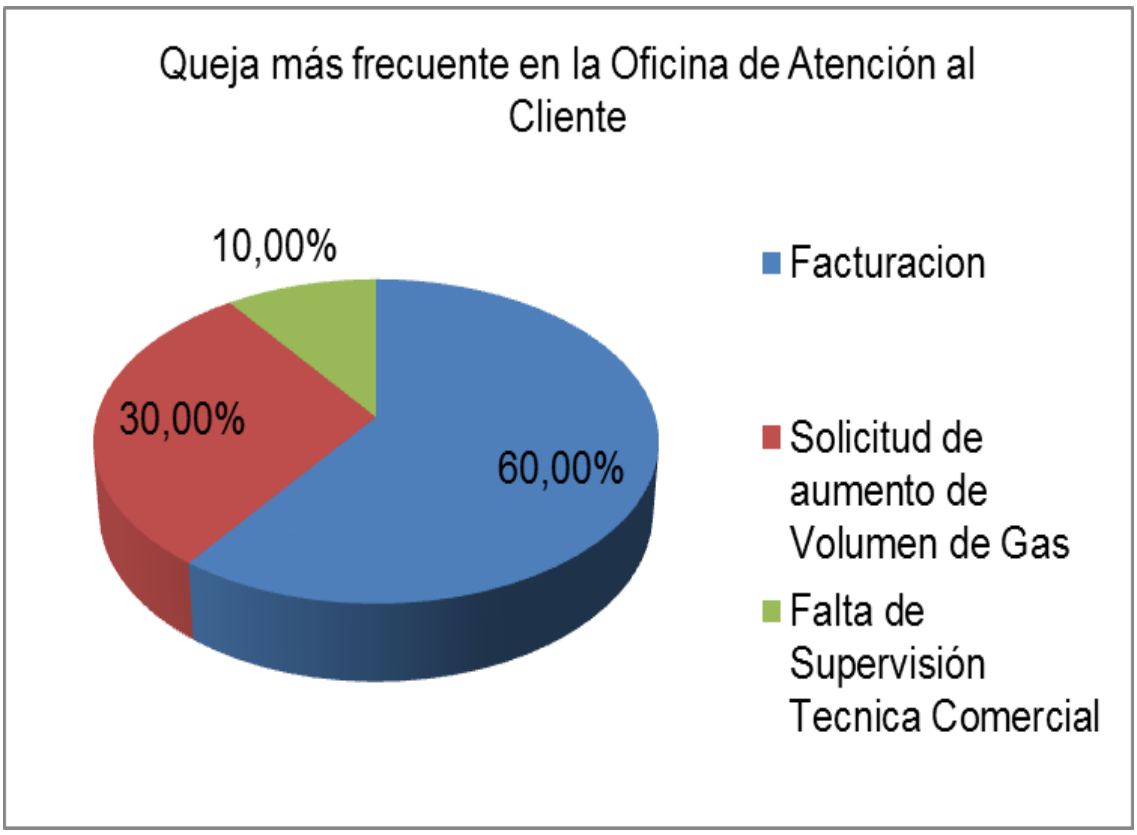
Grafico 10: Existencia del Departamento de Control y Verificación



El 62,5% de la población consideró que la Oficina de Atención Comercial cuenta con un Departamento de Control y Verificación para el control y seguimiento de sus labores y la satisfacción de las necesidades de los clientes, mientras que el 37,5% expresó no estar al tanto de la existencia. Este departamento debe vigilar el cumplimiento de las normas y políticas de la Gerencia de PDVSA Gas S.A.

Ítem Nº 11: ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe el personal de parte de los clientes?

Grafico 11: Quejas frecuentes



El 60% de las quejas más frecuentes en la Oficina de Atención al Cliente son los reclamos en facturación debido a los problemas de control de consumo y a malas lecturas en los medidores; después le sigue un 30% los cuales pertenecen al retardos en satisfacer el aumento de volumen de gas, por falta de producción del mismo; un 10% por falta de supervisión técnica comercial a sus instalaciones para verificar el estado de los equipos y tuberías.

Niveles de satisfacción de los clientes

Para evaluar los niveles de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que brinda la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas, se les empleó el cuestionario Nº 2 (Satisfacción de los Clientes de PDVSA Gas S.A.) con el objetivo de conocer sus opiniones al respecto.

Es importante conocer de primera fuente como es el servicio prestado por la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas a sus clientes, y ellos son los que pueden dar información acerca del desempeño y la atención que reciben de los empleados de la oficina de Atención al Cliente. De esta manera, se podrán aplicar correctivos en caso de ser necesarios. Los resultados alcanzados se muestran a continuación:

Ítem Nº 1: ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

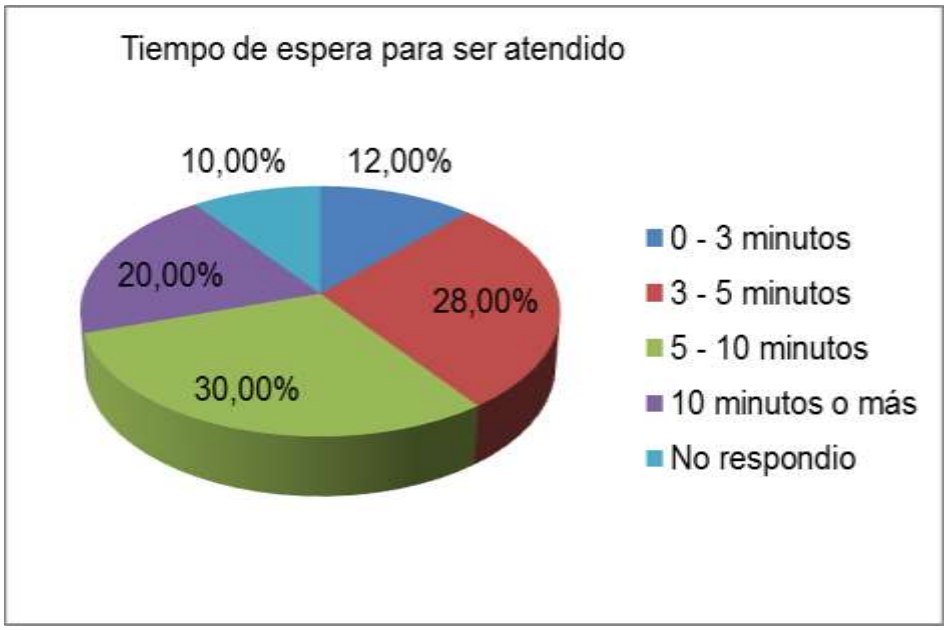
Grafico 12: Forma de contacto con el cliente

El 60% de los clientes encuestados respondieron que se comunicaron con el servicio de atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente por medio del teléfono, mientras que el 40% restante expresó que se dirigió directamente a la Oficina de Atención al Cliente. Esto quiere decir que los clientes prefieren comunicarse por

teléfono, ya que el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos es muy corto en comparación cuando se dirigen a la Oficina de Atención al Cliente en donde toman mucho tiempo en atender a los clientes por la cantidad de personas que requieren soluciones a sus problemas, quejas o solicitud de servicios.

Ítem Nº 2: Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

Grafico 13: Tiempo de espera

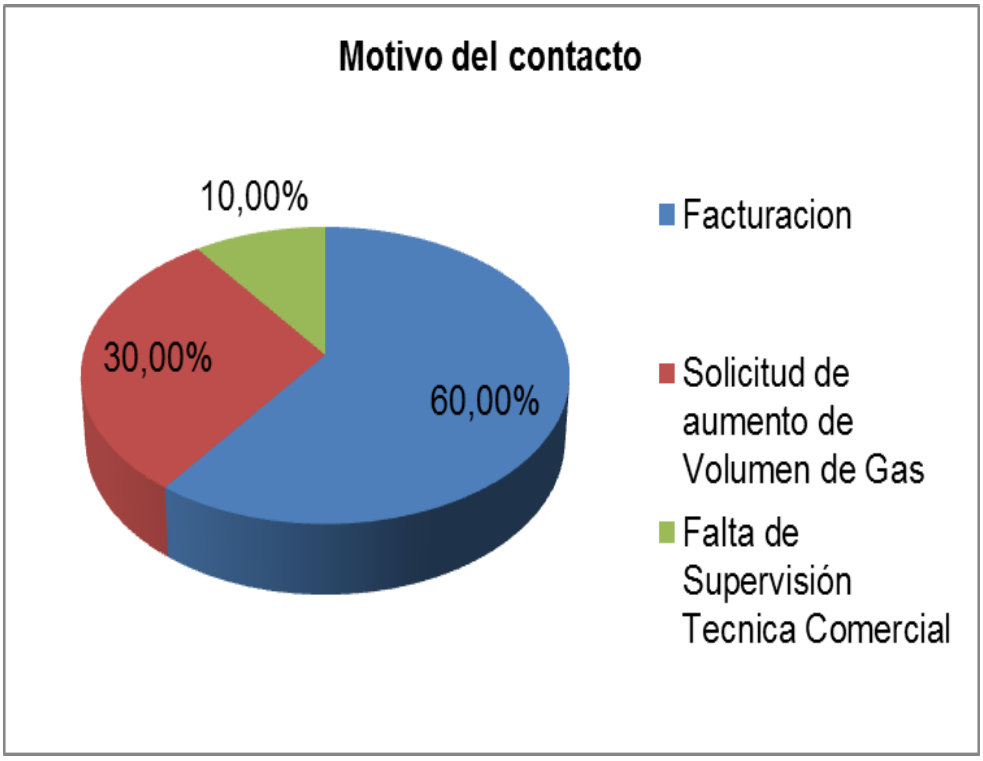


Un 12% fueron atendidos en un lapso no mayor de 3 minutos, un 28% respondió que esperaron entre 3 a 5 minutos para ser atendidos, el 20% de los encuestados manifestó que esperó 10 minutos o más ya que no pudieron ser atendidos debido a la cantidad de llamadas que reciben los empleados para atender a los clientes, un 30% tuvo que esperar entre 5 y 10 minutos, y el otro 10% no respondió debido a que no fueron atendidos con rapidez y esperaron mucho más tiempo y cortaron la llamada.

Este resultado evidencia que para los clientes es más efectivo exponer sus quejas por teléfono que dirigiéndose a la Oficina, ya que aprovecharán más el tiempo en sus empresas. La otra causa es las largas colas que se presentan en la Oficina de Atención al Cliente

Ítem Nº 3: ¿Por qué causa contactó usted con el servicio de atención al cliente?

Grafico 14: Motivo del contacto

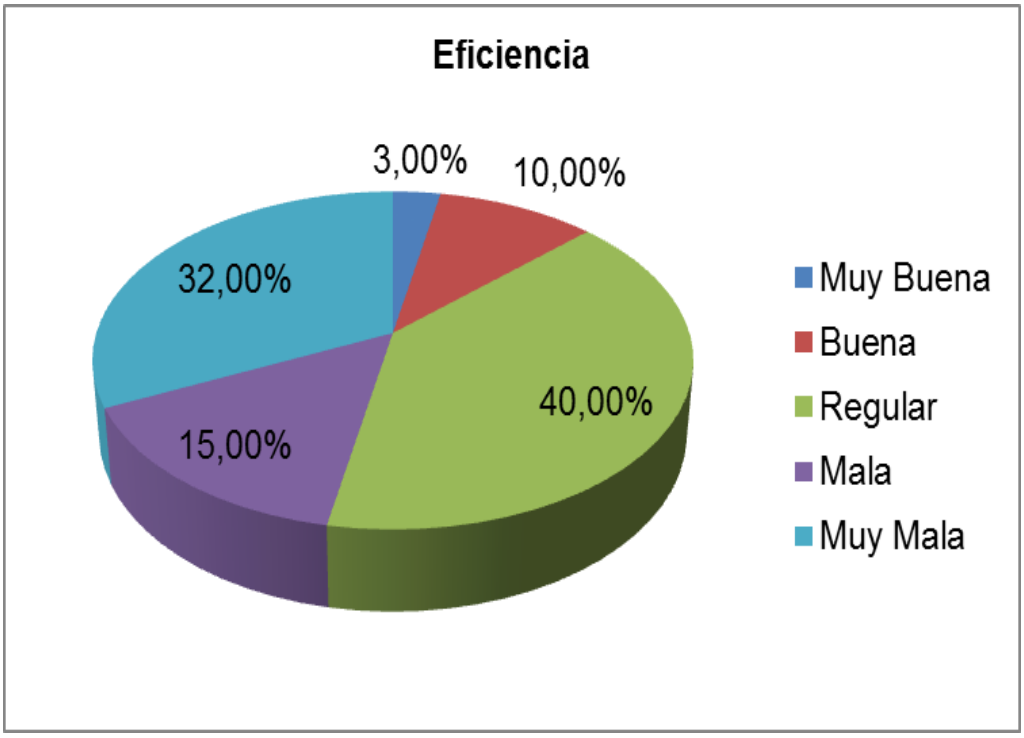


Un 60% de la población encuestada manifestó que contactó con la Oficina de Atención al Cliente por problemas de facturación del servicio de gas, el 30% expresó que necesitaba más volumen de gas y su demanda no ha sido satisfecha; el otro 10% requiere la supervisión técnica comercial en sus empresas.

Ítem Nº 4: Valore la actuación de las personas que brindan el servicio de atención al cliente

A. Eficiencia

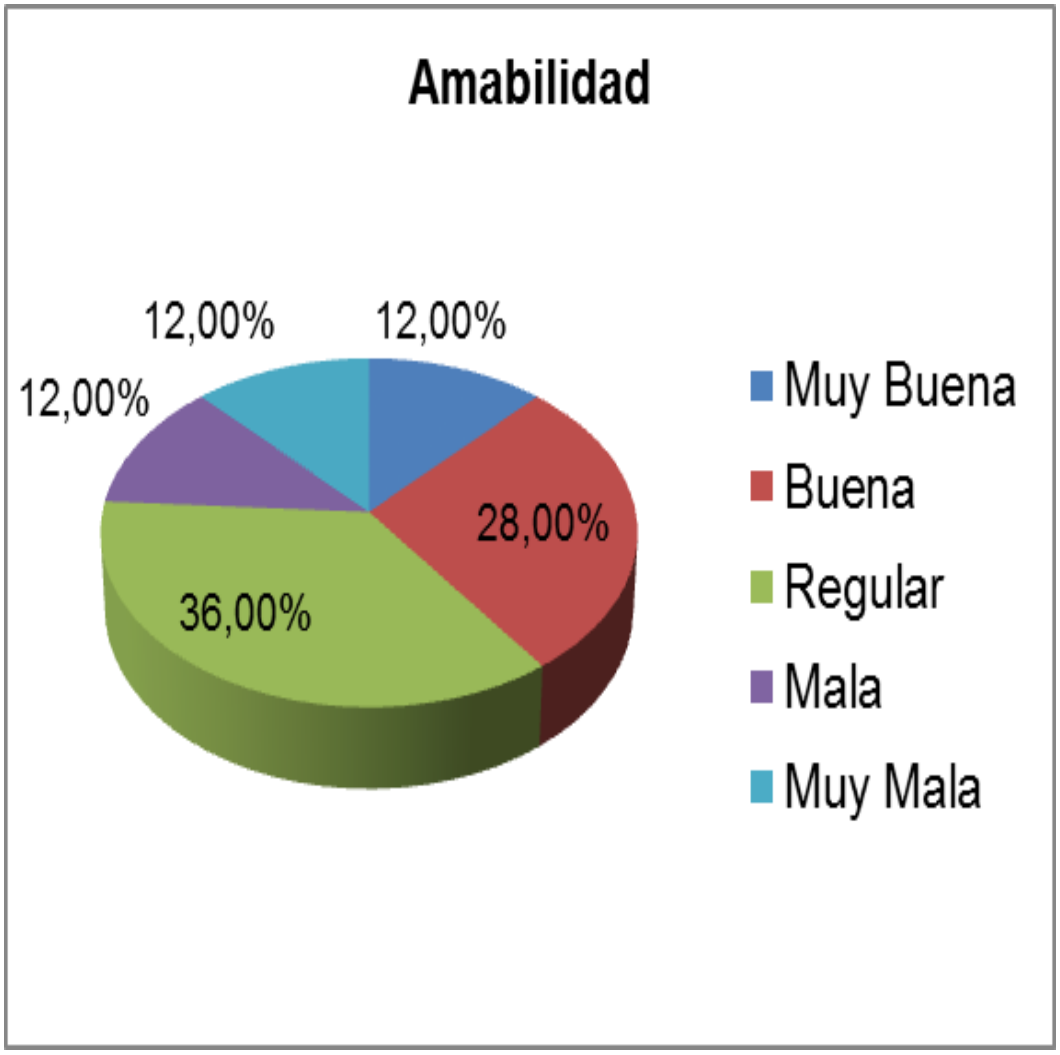
Grafico 15: Eficiencia



Se observa en el grafico que la eficiencia de las personas que prestan el servicio de atención al cliente un 40% de los encuestados manifestaron que es regular, ya que los problemas se resuelven en un tiempo mayor al indicado por este personal, el 32% expresó que la eficiencia es muy mala debido a que le resolvieron sus requerimientos a medias, el 15% opinó que es mala, ya que el cliente no percibe que se le está brindando un buen servicio, al 10% de la población encuestada fue atendido eficientemente y el otro 3% fue atendido .muy eficientemente.

B. Amabilidad

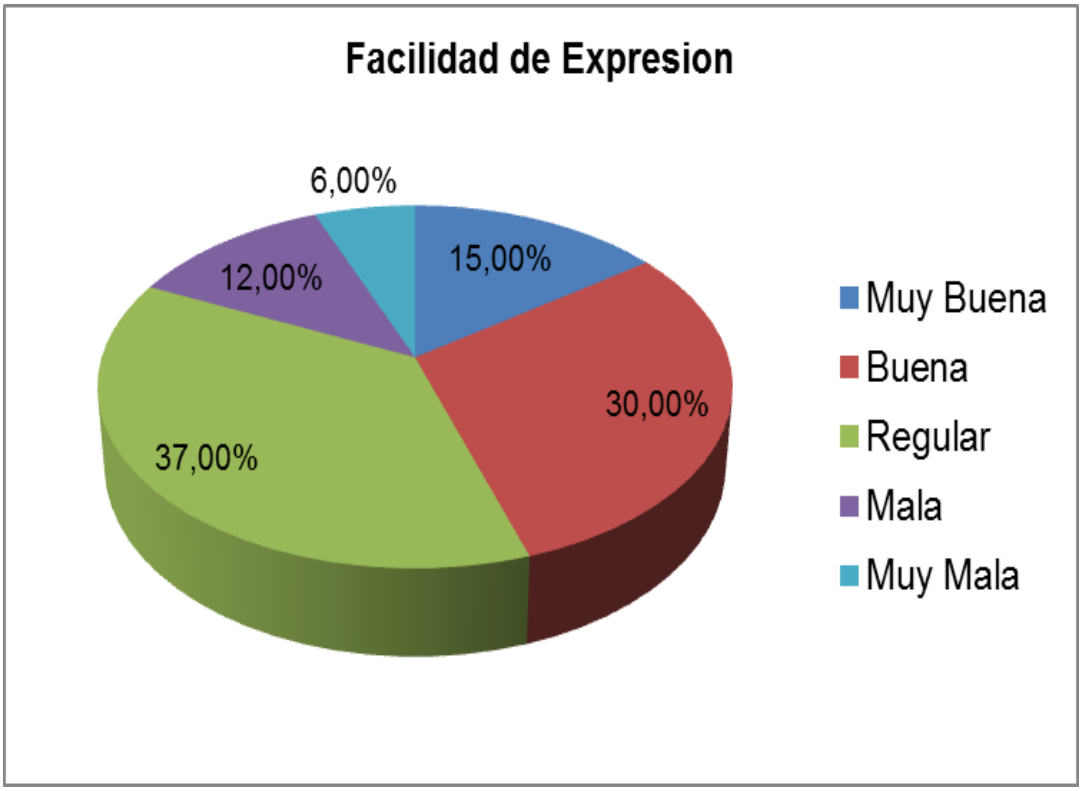
Grafico 16: Amabilidad



Un 36% de los encuestados expresó que es regular debido a que la atención que le brindaron no fue la adecuada, mientras que un 28% opinó lo contrario manifestando que si fueron atendidos con amabilidad, un 24% no los atendieron como ellos esperaban y al otro 12% los atendieron muy bien.

C. Facilidad de expresión

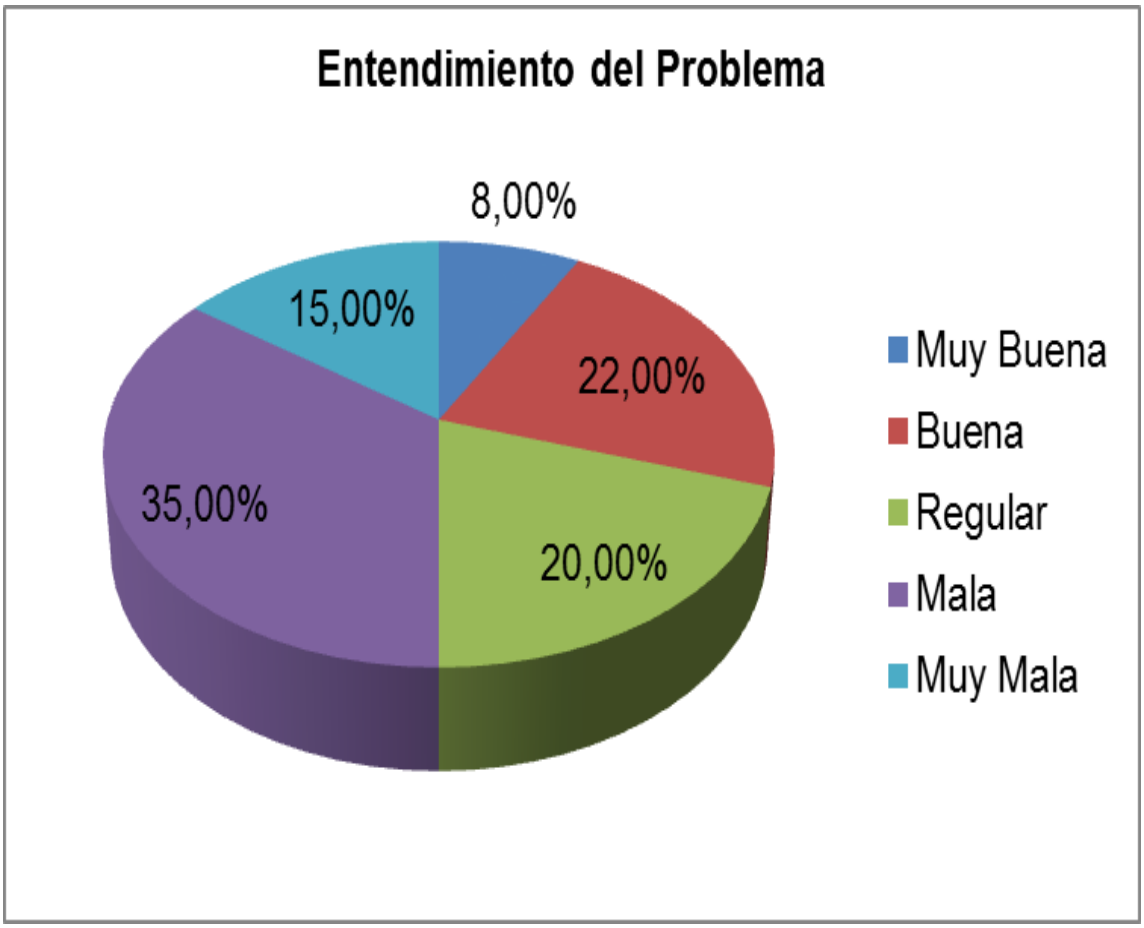
Grafico 17: Facilidad de expresión



Las personas que brindan el servicio de atención al cliente deben de expresarse con claridad y exponer las ideas que sean fácilmente entendibles para los clientes y estar articuladas de manera lógica y coherente, además, deben utilizar frases correctas con un cierto estilo personal para comunicar las ideas. En cuanto a la evaluación mediante a la encuesta realizada se obtuvieron que un 37% de la población opinó que es regular, el 30% evaluaron en el rango de buena a los empleados, mientras que un 18% consideró que no tienen facilidad para dar respuestas a las preguntas que realizan los clientes (mala y muy mala), un 15% declaró todo lo contrario manifestando que si atienden a sus problemas y les dan respuesta a sus requerimientos con facilidad de expresión.

D. Entendimiento del problema.

Grafico 18: Entendimiento del problema

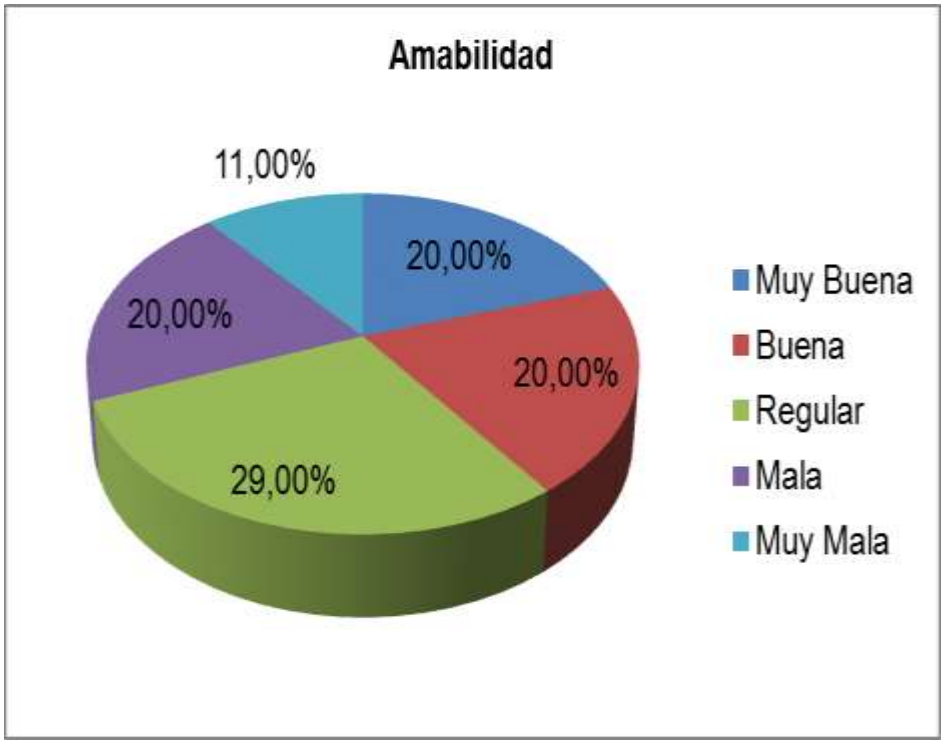


En cuanto a si el personal de la Oficina de Atención al Cliente entienden los problemas que exponen los clientes, un 35% manifestó que no atendieron a sus solicitudes debido a que el personal no estaba en capacidad de resolver el problema planteado por el cliente, mientras que un 22% acotó que si entendieron su problema, otro 20% entendieron de manera muy regular a las problemas planteados, un 15% también manifestó que no hubo solución y el 8% restante si atendieron a sus quejas.

Ítem Nº 5: Basándose en su experiencia con el servicio de atención al cliente de la empresa, por favor, evalúe la calidad del servicio.

A. Amabilidad

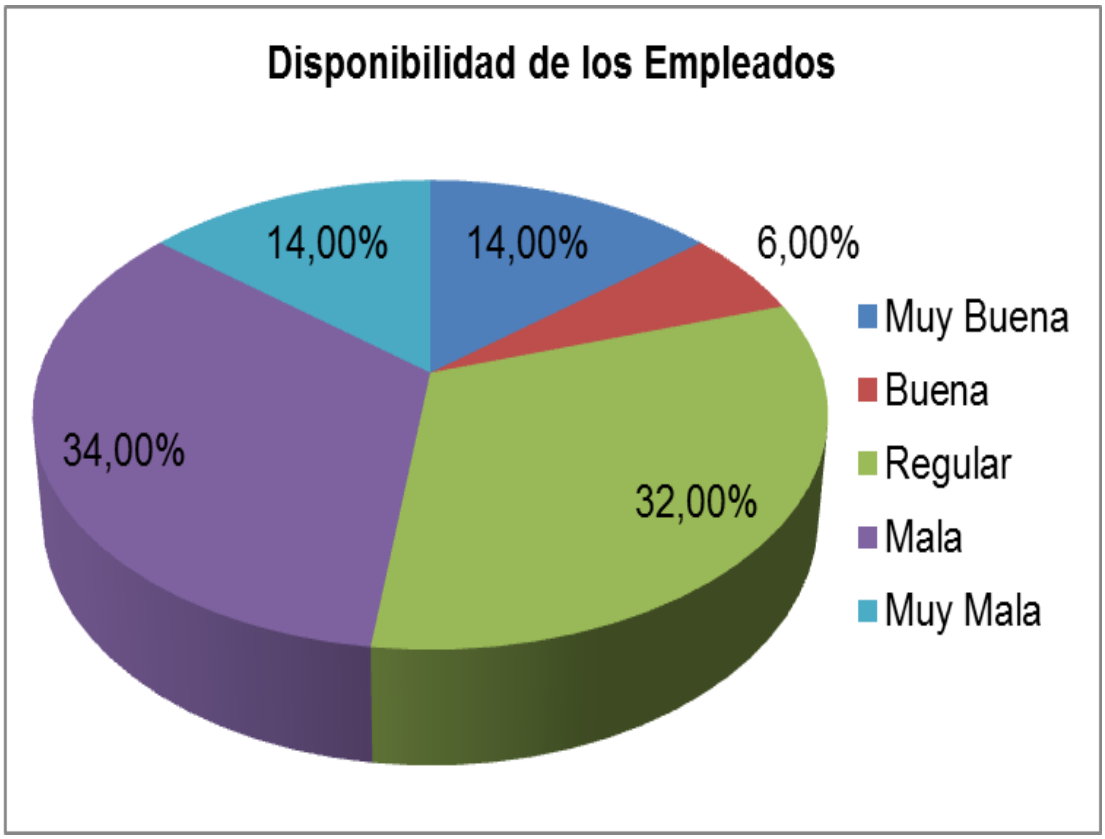
Grafico 19: Amabilidad



En este ítem el mayor porcentaje de los clientes encuestados consideró de regular el trato y disposición del personal de la Oficina de Atención al Cliente. Cabe destacar que siendo PDVSA S.A., una empresa reconocida trayectoria, la evaluación en este punto es negativa, ya que sumado a este 29%, está el 20% que indica un nivel de amabilidad malo y un 11% calificado de muy malo, da un 60% que se pudiera definir como descortés, falto de gentileza y cordialidad. Los clientes tienen que soportar este trato, ya que es la única empresa que por ley les puede suministrar el gas requerido para sus procesos productivos.

B. Disponibilidad de los empleados

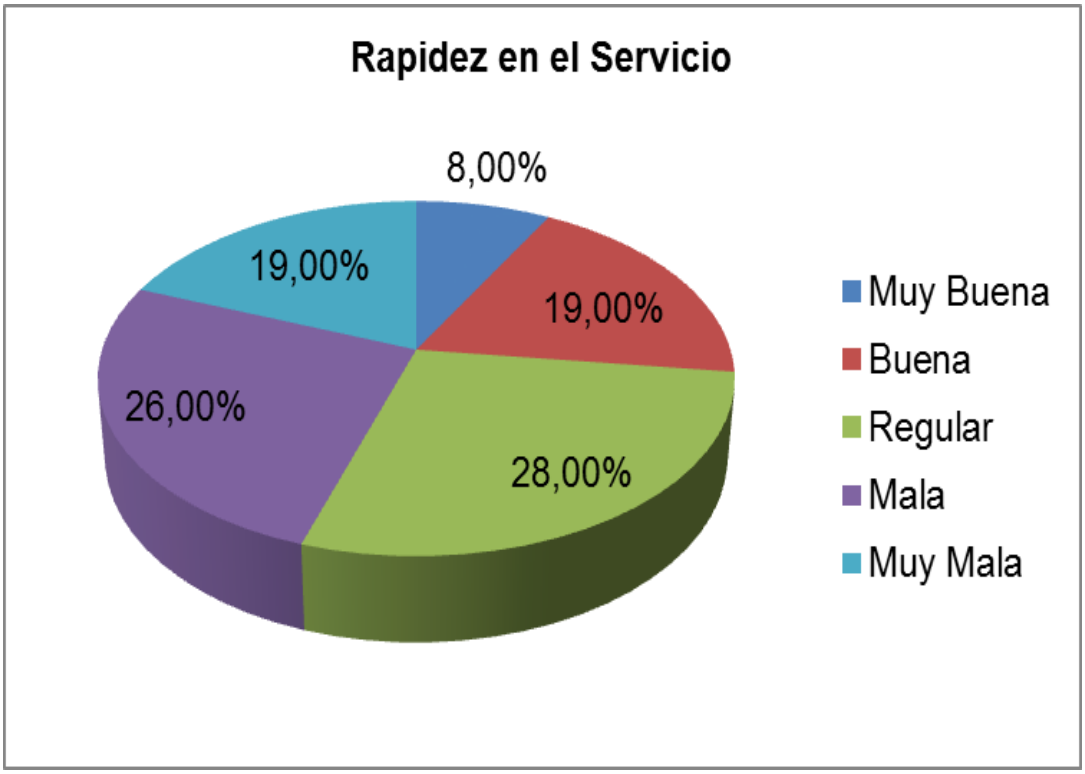
Grafico 20: Disponibilidad de empleados



La disponibilidad de los empleados se refiere a disposición de atender de forma expedita a los clientes a solucionarles sus reclamos y quejas presentadas, así como sus solicitudes. Un 32% de los encuestados opinó que la disponibilidad de los empleados a resolver sus solicitudes y reclamos como regular, mientras que un 48% opinó que era mala y muy mala. Este resultado es muy grave para esta empresa, por lo cual se tendrá que tomar correctivos. El restante 20% consideró que era buena y muy buena.

C. Rapidez del servicio

Grafico 21: Rapidez en el servicio



Se puede ver en el grafico que la rapidez en el servicio se encuentra con un 28% regular, un 26% mala y 19% muy mala; esto nos dice que a los clientes que fueron encuestados manifestaron que la empresa a la hora de solucionar los problemas existente en el servicio no lo hacen de una manera eficiente ni en el tiempo en que los encargados de recibir los reclamos, quejas y solicitudes proponen, ya que los técnicos encargados de resolverlos no disponen de forma oportuna de los insumos y repuestos, mostrando así un descontento en los usuarios del servicio; dejan dificultando este proceso. Un 8% manifestó que la rapidez del servicio era muy buena, mientras que un 19% expresó que era buena.

Ítem Nº 6: Valore su satisfacción general con el servicio de atención al cliente de la empresa

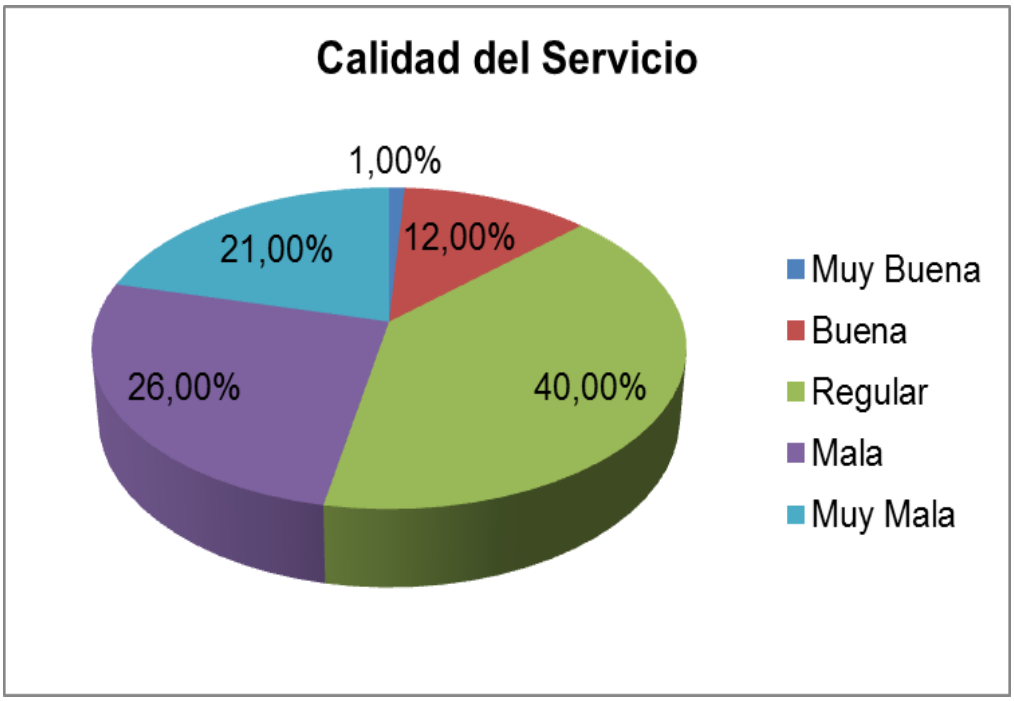
Grafico 22: Nivel de satisfacción

Un 25% de los clientes se sienten satisfechos con el servicio, un 15% está completamente satisfecho y el otro 60% de los clientes se encuentra insatisfecho con el servicio prestado por la oficina de Atención al Cliente, ya que los usuarios presentan muchas quejas debido a la sobre facturación del servicio de consumo de gas, otros no se sienten bien atendidos y no resuelven sus problemas a tiempo.

Ítem Nº 7: Valore los atributos de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas:

A. Calidad del servicio

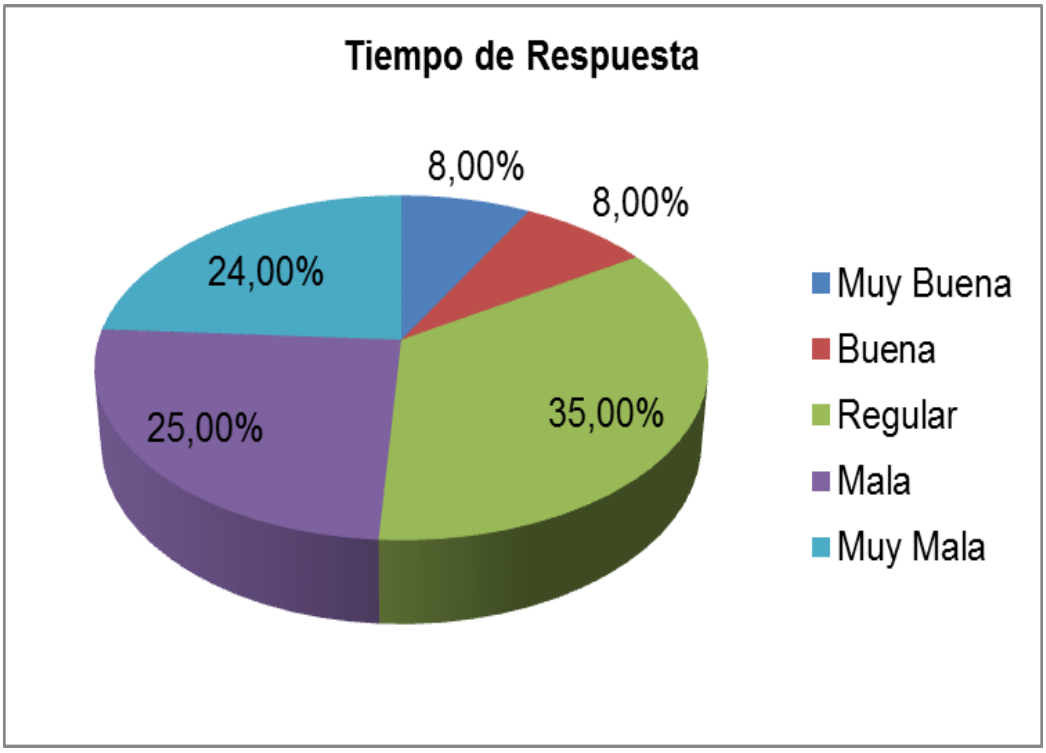
Grafico 23: Calidad de servicio



Se aprecia que la calidad del servicio que presta la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas es muy regular ya que el 40% de sus clientes expresó su molestia con el servicio y a esto se le suma un 26% de la población que manifestó que la calidad del servicio es mala, otro 21% como muy mala, pocos son los clientes dentro de los cuales está un 13% que expresan que la calidad del servicio es buena o muy buena. En este grafico se observa el descontento de la mayoría de los clientes por la calidad del servicio prestado por la oficina de atención al cliente.

B. Tiempo de respuesta

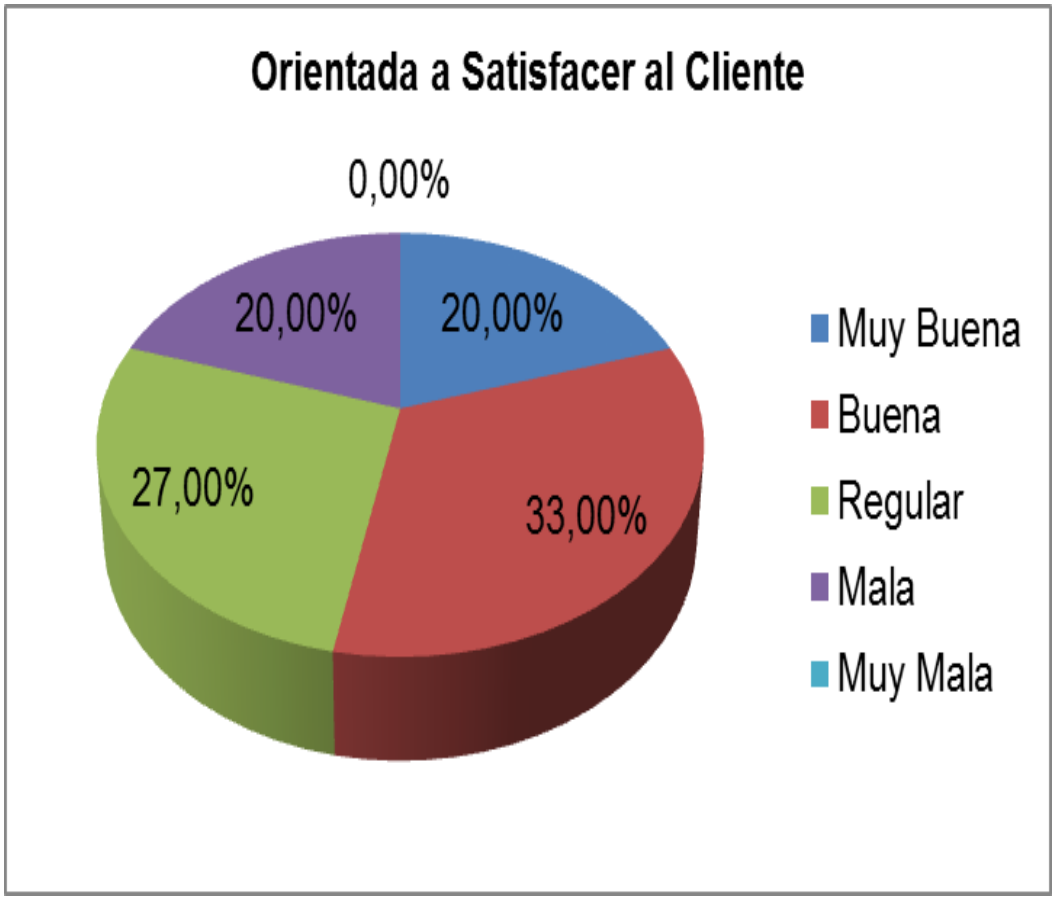
Grafico 24: Tiempo de respuesta



En el grafico correspondiente al tiempo de respuesta se observan los resultados de este ítem, en él se ve que no son muy alentadores para la Oficina de Atención al Cliente de PDVSA Gas S.A., esto como resultado de que el tiempo de respuesta que se toma la empresa en solucionar los problemas y responder a las quejas de sus clientes no es del todo eficiente, tardando más de lo debido en su corrección . Se obtuvieron los siguientes resultados: con un 35% de la población encuestada expresó tardan mucho en dar soluciones a los problemas que plantean los clientes valorándola de forma regular, con un 25% consideraron que son deficientes a la hora de ofrecer soluciones a los inconvenientes que se les presentan cuando brindan el servicio, un 20% manifestó que es muy malo; dejando así a 8% de los encuestados con una evaluación positiva uniéndose a este otro 8% que opinaron que el tiempo de respuesta es muy bueno.

C. Orientada a satisfacer al cliente

Grafico 25: Empresa orientada a satisfacer al cliente

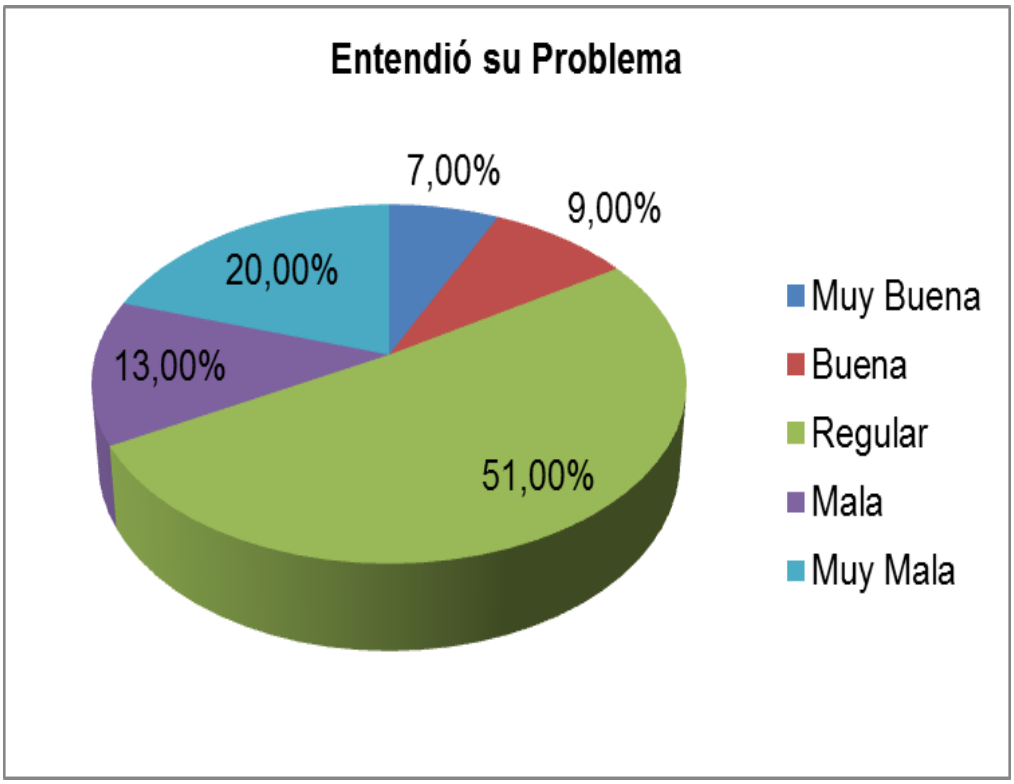


Como resultado de la aplicación de este ítem se ve un comportamiento diferente de los clientes en cuanto al resto de las preguntas elaboradas, ya que como se puede observar se tiene un 53% evaluado como bueno y muy bueno, esto quiere decir que estos clientes están convencidos de que la empresa está orientada a satisfacer sus necesidades de atención, pero por otro lado tenemos a algunos que no están de acuerdo ya que 20% expresó que dicha organización no está encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Ítem Nº 8: Evalúe su nivel de satisfacción de la persona que le atendió de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

A. Entendió el problema

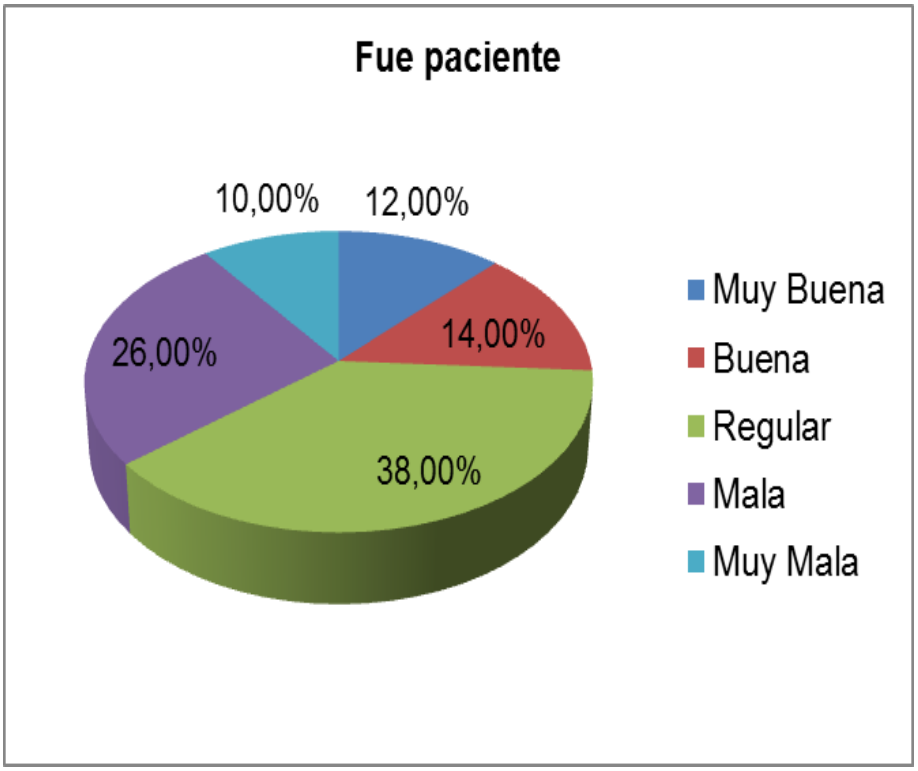
Grafico 26: Entendimiento del problema



Se ve claramente que no hay una buena de comunicación entre los clientes y el personal que labora en la oficina de atención al cliente ya que un 51% de los encuestados opinaron que la persona que los atendió en la Oficina de Atención al Cliente de PDVSA Gas S.A. no supo dar una información concreta, un 13% no atendieron a sus solicitudes, otro 20% manifestaron que no atendieron a su caso por lo cual lo evaluaron como muy malo; y una minoría de un 9% que si supieron dar soluciones y otro 7% lo calificó de manera muy positiva ya que dieron solución a sus problemas.

B. Fue paciente

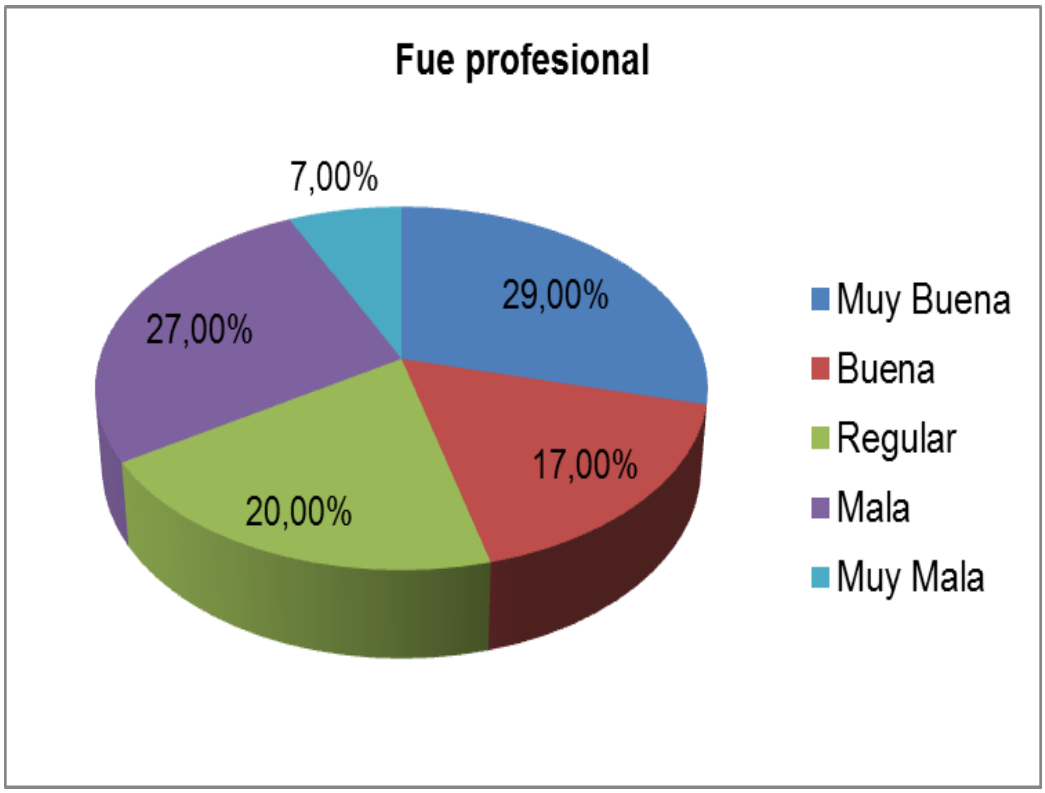
Grafico 27: Paciencia del funcionario



La paciencia es la actitud que lleva al ser humano a poder soportar contratiempos y dificultades para conseguir algún bien y en este ítem se muestra que el personal de la Oficina de Atención al Cliente de PDVSA Gas S.A. no tiene paciencia ni son tolerantes con las exigencias de los clientes, ya que un 38% de los encuestados manifestaron que los empleados de la oficina de atención al cliente no son muy tolerantes a la hora de tratar con los clientes, luego se muestra un 26% evaluaron de forma mala o deficiente la paciencia de las personas que trabajan en dicha oficina, luego está un 10% evaluado de una forma muy negativa; pero tenemos que un 14% dicen que son tolerantes y el otro 12% son muy pacientes a la hora de tratar con los cliente de la organización.

C. Fue profesional

Grafico 28: Profesionalidad del funcionario



En la actividad que realiza cada empleado de la Oficina de Atención al Cliente de PDVSA Gas S.A. se evaluó su desempeño y los resultados no fueron satisfactorios debido a que un 20% de los clientes evaluó de forma regular el desempeño que realiza cada trabajador que tiene trato con el público, otro 27% manifestó que son malos en cuanto a la atención que se les brinda a los clientes y un 7% expresó que son muy malos; por otro lado tenemos con un 29% de la población encuestada consideró que las actividades que realiza el personal en cuanto a la atención al público es muy buena, un 17% consideró que es buena la labor que realizan.

Algunos aspectos evaluados dieron como resultado respuestas muy negativas hacia la calidad del servicio prestado por la Oficina de Atención al Cliente de PDVSA Gas S.A., ya que como se puede observar existe una disyuntiva con respecto a las respuestas dadas por los empleados de la oficina de atención al cliente y las que manifestaron los clientes, con ello cabe acotar que los clientes no están satisfechos con el servicio.

Como resultado de una buena calidad en la atención, se crean nuevos clientes y se mantiene la lealtad de los mismos por eso es necesario ofrecer mejores servicios y mayor atención a sus clientes para satisfacer sus necesidades y atender sus requerimientos, ya que los clientes es un elemento vital de una organización; sin embargo son pocas organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, ya sea en cuanto a la calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que la alta gerencia de la organización debe mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección, la vida de la empresa depende de ello.

Debilidades de los Procesos Existentes

Si bien PDVSA Gas S.A. es la única empresa de distribución de gas metano que presta el servicio en el oriente del país, haciendo que sus clientes no puedan optar por otro proveedor cuando no estén satisfechos con el servicio, ha fijado dentro de su misión el compromiso de distribuir y comercializar gas de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes, utilizando para ello personal calificado y comprometido.

Al ser el personal el que entra en contacto directo con los clientes, es importante conocer aspectos relacionados con su nivel de preparación y capacitación, aspectos que influenciarán directamente en la calidad de la atención que se brinde a los clientes comerciales.

De los resultados obtenidos se puede apreciar que el personal se limita a cumplir con las funciones determinadas para su puesto de trabajo, reflejando de esta manera una organización funcional que crea islas por cada área definida en la Empresa y de la misma manera la capacitación ha sido dirigida con el mismo objetivo, esta situación ha dado como resultado que el personal no tenga conocimiento de toda la empresa y sea incapaz de atender requerimientos que se encuentran asignados a otra área funcional.

El tiempo requerido para atender un pedido es uno de los aspectos más importantes para evaluar la calidad de cualquier tipo de servicio, en el caso del servicio de suministro de gas este es más crítico, considerando la naturaleza del producto y la dependencia que en la actualidad se ha creado debido a la gran cantidad de tuberías y aparatos que se requieren de este tipo de energía, además de los niveles de seguridad que se tienen que manejar y aplicar, se tiene que brindar comodidad y satisfacción a sus clientes.

.

Los tiempos que se toma para atender los requerimientos de los clientes sobrepasan los límites fijados por la empresa y los que el cliente considera adecuados, existiendo por tanto malestar en las personas, reflejándose todo esto en los índices de calidad del servicio comercial que son reflejados en las encuestas de satisfacción del cliente que anualmente realiza la empresa.

Esta situación refleja también que una de las causas es la organización funcional y que para mejorar sería necesario implementar una forma diferente de operar, pudiendo ser esta la organización en base a procesos.

El tiempo que tiene que esperar un cliente hasta que le recepten su pedido, en las áreas determinadas para el efecto, es un factor que contribuye positiva o negativamente en la forma en cómo ve el cliente la atención que le brinda la empresa.

En general, se aprecia que el tiempo de espera es aceptable, por lo que se puede decir que los problemas que se observan no tienen relación con la falta de personal, espacio físico, equipos y sistemas utilizados, sino más bien al aspecto organizativo, dando como resultado que la atención sea poco ágil, a pesar de lo indicado.

Las solicitudes de servicio en PDVSA Gas S.A., incluyen principalmente pedidos para que se entregue un servicio de suministro de gas, y cambios a nuevo volumen de suministro; en cambio un reclamo puede deberse a fallas en el suministro, errores en la facturación y otras causas relacionadas con el servicio de suministro de gas.

Los porcentajes de los requerimientos atendidos a tiempo, respecto al total de pedidos receptados, es bajo, lo que significa que ciertos pedidos no son atendidos, quedándose en alguna área funcional que opera como isla respecto al resto de áreas. La situación descrita se podrá corregir implantando una organización con visión sistémica, en donde las actividades y los responsables de éstas estén claramente definidos y que considere a la empresa como un todo.

Es obligación de una empresa que brinda servicios públicos informar a la ciudadanía sobre aspectos importantes de su actividad, como son: los servicios que presta y como hay que acceder a ellos, aspectos relacionados con sus proyectos y actividades que se realizan en conjunto con la comunidad.

La Dirección Comercial, que tiene contacto directo con los clientes de PDVSA Gas S.A., no está entregando una información completa, limitándose a entregar información relacionada a su área, por lo que, en forma similar a los servicios, las personas tendrán que desplazarse por algunas oficinas hasta conseguir la información requerida. Es claro que esta dificultad podrá ser superada estructurando un proceso que integre todos los aspectos relacionados con la información dentro de un gran proceso de atención al cliente.

La forma de organización de la empresa indicará como está operando el personal de atención al cliente; si la misma es por funciones se tendrán áreas perfectamente definidas con funciones determinadas en un manual y el trabajo se lo realizará en forma vertical, sin salirse del área correspondiente; si la organización es por procesos, el trabajo es horizontal, atravesando varias áreas.

De los resultados de la investigación, se puede concluir que la forma de organización es en base a funciones, con áreas perfectamente definidas y causando múltiples problemas a los clientes que ya se mencionaron anteriormente. Para corregir esta dificultad se plantea como alternativa válida fortalecer esta debilidad con la implementación de un área de atención al cliente en base a procesos.

Los trámites que realizan los clientes para que sean atendidos sus requerimientos son: solicitudes de servicio, reclamos y solicitudes de información y para sistematizar estos se requiere elaborar un documento que contenga toda la información del mismo, pudiendo ser éste un manual.

La sistematización de los trámites la ven, los directivos y empleados que brindan la atención al cliente, como una alternativa muy conveniente y factible de implementar para poder corregir los problemas organizativos; igualmente los clientes consideran que es necesario mejorar la forma en que son atendidos. La sistematización se logrará planteando un manual de procesos para atención al cliente. Desarrollar los pasos necesarios para corregir las debilidades de los procesos.

Fortalezas de los Procesos Existentes

Las fortalezas detectadas son muy pocas y dan escaso apoyo a la buena atención al cliente de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas.

De los resultados obtenidos se puede apreciar las siguientes fortalezas de los procesos de atención al cliente existentes:

- El personal conoce ampliamente sus funciones en el puesto de trabajo.
- Existe una comunicación efectiva entre el personal y sus superiores, así lo indica el resultado de este ítem en el cuestionario aplicado al personal, el cual arrojo un valor de un 75%.

- En el área de atención al cliente existen formatos para el registro de los reclamos del cliente, así lo expresaron los empleados en los resultados del cuestionario aplicado.

- Los clientes manifestaron que el personal es profesional en la atención en un 75% de regular a muy buena.

- La Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas cuenta con un Departamento de Control y Verificación de la atención al cliente.

5.2 Variables del proceso de la atención comercial en la distribución de gas.

Las evaluaciones realizadas basadas en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. El departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación. Para ello es necesario saber cuáles son Las variables que influyen en la calidad de atención al cliente en PDVSA Gas S.A. Dentro de ellas tenemos:

- Calidad de Servicio: Es el propósito que tiene la empresa PDVSA Gas S.A. de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes con las siguientes características: rapidez en el servicio solicitado, los tiempos de respuesta a los reclamos y quejas de los clientes sean los más bajos, que el servicio sea fiable desde el primer momento, el personal tenga la preparación y capacitación necesaria para la realización del servicio y que se sienta motivado e identificado con la empresa.

- Tiempo de Respuesta: Es el tiempo que tarda en ser atendido un cliente y resolver su requerimiento
- La Capacitación: Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas, entre otros. A continuación se presentarán 3 técnicas que según Berry (1996, Pág 17) pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción del cliente:

  Herramientas: Es necesario que los empleados de contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos que realizan los clientes, respondan a sus preguntas y manejen sus solicitudes.

  Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera efectiva a los clientes cuando interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

  Experimentos o triunfos: En cuanto a los empleados es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, es decir, necesitan tener una idea de cómo pueden tratar a los clientes.
- Motivación: Es un factor fundamental en la atención al cliente, ya que si no se mantiene motivados a los trabajadores, éstos ejercerían sus labores con desgano lo que conllevaría a un bajo rendimiento. Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del cliente.
- Compromiso con la empresa: Es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados.
- Comunicación: Es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores. Es la que permite ocupar un lugar en la mente de los consumidores (Posicionamiento). El cliente debe mantener como calidad el

espíritu de la comunicación de la forma que este le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como la forma de trasmitirlas.

Para determinar el estado actual de las variables explicadas anteriormente, se tomaron los resultados de las encuestas aplicadas al personal y clientes de Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas y se elaboró una tabla donde se expone un análisis comparativo la situación ideal con la realidad en la empresa de estos parámetros.

Análisis comparativos de las variables con la situación actual

Tabla 6. Análisis Comparativo de las variables

VARIABLES	IDEAL	SITUACION ACTUAL	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION
Calidad de Servicio	Es el propósito que tienen las organizaciones de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes.	Se observa el descontento de la mayoría de los clientes por la calidad del servicio prestado por la oficina de atención al cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente= clientes satisfechos x 100 / total de clientes atendidos	Encuesta a los clientes Cuestionario a los clientes. Consulta a expertos
Tiempo de respuesta	Es el tiempo que tarda en ser atendido un cliente y resolver su requerimiento	El tiempo de respuesta en solucionar los problemas y responder a las quejas de sus clientes no es del todo eficiente.	Indic de tiempo de respuesta a solución de problemas= Hora de resolución - hora de solicitud	Registro de solicitudes de solución de problemas y quejas de la empresa. Encuestas y cuestionarios a los clientes
Comunicación	La comunicación entre los empleados y sus supervisores debe ser permanente ya que al lograr canales efectivos la información fluye de manera más precisa y las fallas pueden enmendarse con rapidez	Todo el personal expresó que mantiene comunicación con su jefe inmediato	% de personal de acuerdo con la comunicación con su jefe	Encuestas y cuestionario al personal
Entrenamiento	Entrenamientos y capacitación para lograr que el servicio sea óptimo	Un 50% del personal recibe entrenamiento	Indicador de Entrenamiento= Personal en cursos x 100 / Total de trabajadores	Registro de personal en RRHH y encuesta al personal
Motivación	La organización debe implementar políticas de estímulo para sus empleados, ya que un trabajador motivado aumenta su capacidad de producción	Un porcentaje considerable del personal exteriorizó que no siente ninguna motivación por parte de la organización	% de Personas Motivadas	Encuestas y cuestionario al personal

Manuales de Procedimientos	Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se les facilita las actividades a realizar	Todo el personal expresó que existe un manual de procedimientos, pero pocos lo usan.	Numero de manuales para para el proceso de atención al cliente	Encuestas y cuestionario al personal
Formatos estandarizados	Los formatos estandarizados facilitan las actividades a realizar	Los empleados manifestaron que la oficina cuenta con formatos estandarizados lo cual les permite un mejor desempeño laboral	Formato para el desempeño de la actividad	Encuestas y cuestionario al personal
Gerencia Visual	El personal debe percatarse de su entorno laboral y tener iniciativa para proponer soluciones a los problemas que se presentan	Todo el personal manifestó que están al tanto de los problemas en su área; sin embargo, no aplican ningún correctivo al respecto	% de empleados que conocen los problemas de su área.	Encuestas y cuestionario al personal
Control y verificación	La organización debe contar con algún departamento de control y verificación que le permita evaluar la calidad del servicio y aplicar correctivos cuando sea necesario	La mayoría del personal expresó que la organización cuenta con un departamento de control y verificación	% de empleados que les controla y verifica sus actividades de atención al cliente	Encuestas y cuestionario al personal

Fuente: El Investigador (2014).

5.3 Recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comercial.

Finalizado el diagnostico de los procesos actuales de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., se obtiene como resultado la calificación de todos los aspectos, características y factores, lo cual permite identificar una serie de debilidades. Esta información se complementa con las expresadas en los documentos presentes en el área estudiada.

De acuerdo a los resultados el investigador hace unas recomendaciones para fortalecer los procesos que presentan debilidades, cuya construcción se inició con el diagnóstico de la situación actual y culmina con la presentación del mismo a la Gerencia de Comercialización.

Propósito

Las recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos débiles permitirá fijar objetivos claros, uniformizar las actividades relacionadas con la atención al cliente, dejando a un lado las barreras entre áreas que ha creado la organización funcional, adicionalmente permitirá realizar un seguimiento continuo que simplifique el control y haga muy ágil el ubicar falencias y los correctivos que se requieran para corregirlas.

Las recomendaciones van encaminadas a mejorar la atención que se brinda, con lo que se tendrá un cliente plenamente satisfecho, cumpliendo así con lo estipulado en la misión de PDVSA Gas y mejorando la productividad ya que se espera obtener menores tiempos para la atención de los requerimientos de los clientes, se evitará controles excesivos innecesarios, permitirá que la información fluya sin dificultad entre diferentes áreas y se disminuirá el porcentaje de requerimientos atendidos en períodos de tiempo superiores a los estipulados por la Empresa.

Beneficiarios

Los beneficiarios de las mejoras son: la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., en general, en particular las áreas y trabajadores que laboran brindando atención al cliente, ya que podrá mejorar la productividad, mejorar los índices de atención al cliente y su imagen ante la ciudadanía; como beneficiarios que recibirán un mejor servicio se ubican la ciudadanía en general y los clientes de la empresa en particular.

Manual de Procesos de Atención al Cliente para la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A.

Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., es la empresa que distribuye y comercializa gas metano en la zona del oriente del país, estando organizada actualmente en departamentos que desarrollan sus actividades en base a funciones; dentro de éstas, las direcciones de Distribución y Comercial son las

encargadas de atender los requerimientos de servicio, reclamos e información de la ciudadanía en general y de sus clientes en particular.

Las mejoras producto de las recomendaciones que se presentan, considera a la Empresa funcionando como un todo, rompiendo las barreras de los diferentes departamentos que intervienen en la atención al cliente, evitando pérdidas de tiempo al cliente y mejorando los tiempos y la calidad en los servicios que se prestan. Considerando que la mayoría de los requerimientos corresponden a la Dirección Comercial, se considera que ésta dirección estará al frente de la atención al cliente.

Objetivo del Manual

La atención al cliente es de mucha importancia para toda empresa y en el caso de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., más que en otras, ya que entrega un servicio público, por lo que se encuentra claramente estipulado en su misión.

Si bien actualmente se da servicio al cliente, es importante que se disponga de un manual que guie claramente al personal que atiende a los clientes, que sirva para realizar consultas y control de los procesos que se encuentran incluidos dentro del proceso de Atención al Cliente.

El disponer de un instrumento que defina claramente el proceso de Atención al Cliente y que plantee el funcionamiento en base a procesos que atraviesan las direcciones, tiene como objetivo mejorar la productividad y la atención al cliente en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., cumpliendo con su misión y lo estipulado en las leyes, reglamentos, regulaciones y demás normativa vigente

Proceso de Atención al Cliente

Toda la atención al cliente que brinda Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A que tenga relación con el suministro de gas metano se incluye dentro de este proceso, planteando con esto la atención de todos los requerimientos en un área específica en los diferentes centros de atención que dispone la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A.

A continuación en la figura 8 se presenta un diagrama que representa gráficamente este proceso donde se describen sus elementos principales.

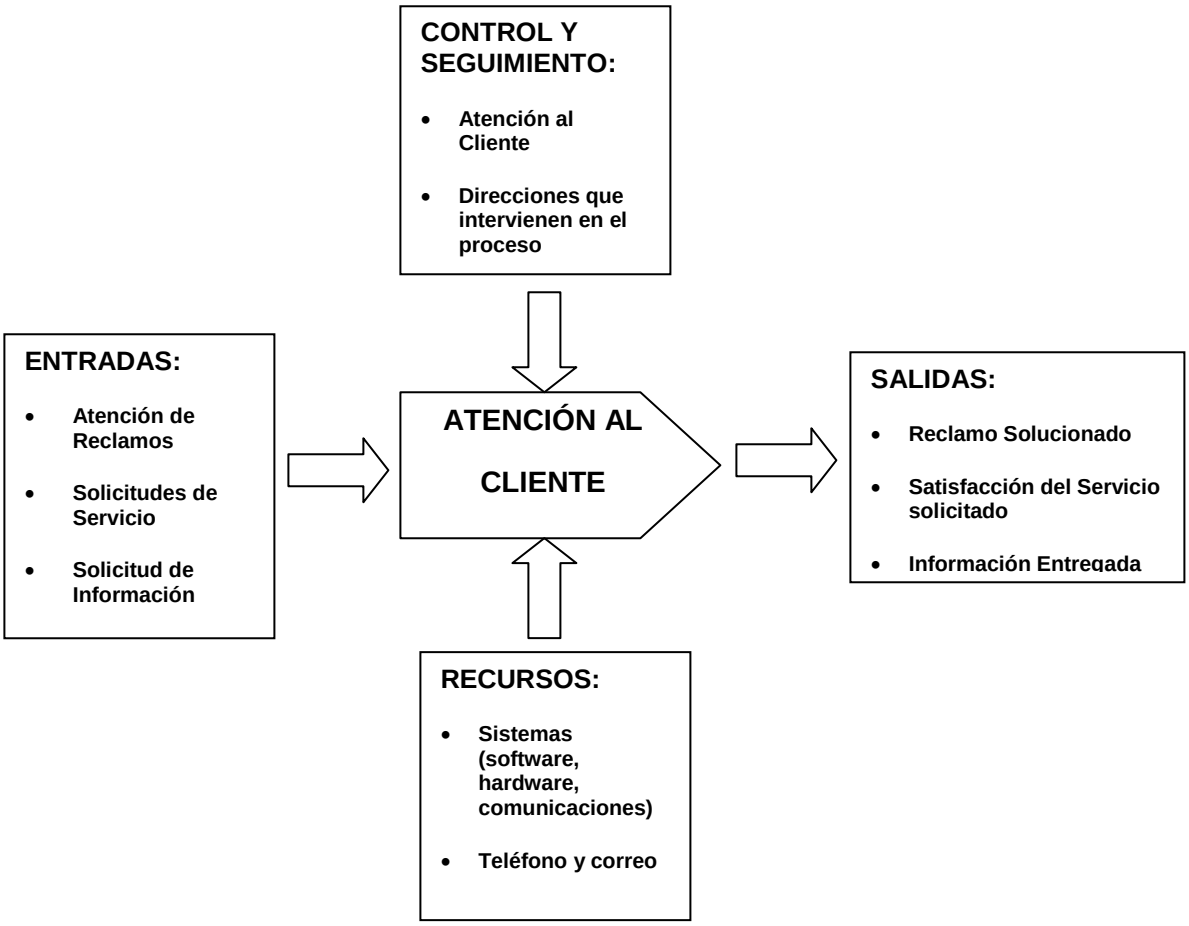


Figura 8. Proceso de Atención del Cliente
Fuente: El Investigador (2014)

Subproceso Atención de Reclamos

En este proceso se incluyen todos los reclamos que tienen relación con la prestación del servicio de suministro de gas, la facturación y la recaudación; así los trámites que se incluyen en este proceso, de acuerdo a la dirección que los atenderá son:

Suministro

- Desperfectos en las líneas de suministro.
- Inconformidad con el producto (bajo volumen, fluctuaciones de presión)
- Fuga de Gas
- Medidor Dañado
- Condiciones inseguras
- Daños a instalaciones y equipos causados por el mal servicio

Comercial

- Inconformidad con la instalación de la acometida y/o medidor
- Inconformidad con el estado de la acometida y/o medidor
- Inconformidad con los sistemas de medición
- Inconformidad con la toma de lecturas
- Inconformidad con el cálculo de las facturas
- Inconformidad con la tarifa asignada
- Inconformidad con la realización del corte del servicio y/o reconexión

A continuación se presenta la matriz de caracterización del subproceso “Atención de Reclamos”:

MATRIZ DE CARACTERIZACION

SUBPROCESO: ATENCIÓN DE RECLAMOS

OBJETIVOS:

- **Atender los reclamos dentro de los tiempos estipulados por la Empresa**
- **Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas**
- **Utilizar todos los medios de comunicación para comunicarse con las clientes que presentan el reclamo**

PROVEEDORES:

- CLIENTES
- COMERCIALIZACIÓN
- DISTRIBUCIÓN
- ASOCIACIÓN DE VECINOS
- ALCALDIAS
- CAMARA DE INDUSTRIALES
- EMPRESAS DE SERVICIO

INSUMOS:

- ASISTENCIA TECNICA
- DESVIACION EN LA FACTURACIÓN/LECTURA
- CIERRE INSTALACIÓN
- MODIFICACIÓN INSTALACIÓN
- LINEAMIENTOS Y REGULACIONES
- POLITICAS COMERCIALES
- FACTIBILIDAD DE SUMINISTRO
- OLOR A GAS
- NOTIFICACIÓN DE FACTURA
- MANTENIMIENTO DE ESTACION
- PERMISOS

ACTIVIDADES GENERALES

- Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo o da información sobre daños
- Ingreso del reclamo o deficiencia reportada
- Determinación del área que atenderá el reclamo
- Envío del requerimiento al área designada
- Atención del reclamo por cada área designada
- Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo
- Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante todo el proceso
- Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las razones que impidieron concretarlo.
- Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros
- Cobro de valores al reclamante, de ser el caso
- Preparar información estadística e índices de calidad del servicio
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

PRODUCTO:

- CALIDAD DE SERVICIO
- INCREMENTO DE INGRESOS
- NUEVO CONTRATO
- REVALORIZACIÓN DE ACTIVOS
- CLIENTE DESINCORPORADO
- SATISFACCION DEL CLIENTE
- TIEMPO DE RESPUESTA
- COSTOS

CLIENTES:

- CLIENTE
- COMERCIALIZACIÓN
- FACTURACIÓN Y COBRANZAS
- CONSULTORIA JURÍDICA
- OPERACIONES /MANTENIMIENTO
- ASISTENCIA POSTVENTAS
- INGENIERIA
- ALCALDIAS

Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan en el subproceso de "Atención de reclamos"

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada.

Tabla 7. Actividades de atención de reclamos

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo	4 minutos	Técnico de Comercialización	Información del Cliente		
Ingreso del reclamo o deficiencia reportada	8 minutos	Técnico de Comercialización	Información del Reclamo		
Determinación del área que atenderá el reclamo	2 minutos	Técnico de Comercialización	Direccionamiento del reclamo. Información del cliente y su reclamo		
Envío, recepción y análisis del reclamo por parte del encargado del proceso correspondiente e impresión de formularios necesarios	10 minutos	Persona a cargo del proceso, puede ser de la Dirección de Distribución o de la Dirección Comercial	Direccionamiento grupo de trabajo Formularios con información del cliente y su reclamo	Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo	Encargado del Proceso de Atención de Reclamos
Ejecución del proceso que permitirá solucionar el reclamo presentado	Dependiendo del proceso los tiempos tienen que ajustarse a la normativa	Área que se encuentra a cargo del proceso.	Información que se va generando en el proceso	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su delegado
Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo	Tiempo necesario mientras dura la solución del reclamo	Técnico de Comercialización	Informe sobre el reclamo atendido o las razones para no hacerlo	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su delegado
Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante	Tiempo necesario mientras dura la solución del	Técnico de Comercialización	Informe sobre el reclamo atendido o las razones	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
todo el proceso de solución	reclamo		para no hacerlo		delegado
Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las razones que impidieron concretarlo.	Tiempo necesario mientras dura la solución del reclamo	Técnico de Comercialización	Informe sobre el reclamo atendido o las razones para no hacerlo	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su delegado
Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros	5 minutos	Técnico de Comercialización	Documentos de soporte como contratos y otros	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su delegado
Cobro de valores al reclamante, de ser el caso	5 minutos si el cliente requiere pagar en ventanilla	Técnico de Comercialización	Comprobante de pago, siempre y cuando se lo haya hecho en ventanilla		
Preparar información estadística e índices de calidad del servicio	Se la realiza de todos los reclamos, en forma diaria y mensual, no afecta tiempo en atención al cliente	Encargado del proceso de Atención de Reclamos	Información estadística de atención de reclamos e índices de calidad del servicio		
Entregar la información a directivos y entes de control	Periodicidad de acuerdo a requerimientos, no afecta tiempo atención al cliente	Gerente Comercial o su delegado	Información estadística de atención de reclamos e índices de calidad del servicio		
Evaluar proceso y plantear correctivos	Continuamente	Directores de área y encargado del Proceso de Atención al Cliente	Informes sobre el análisis y cambios en el proceso		

Fuente: el investigador (2014)

Subproceso Atención de Solicitudes

En este proceso se incluyen todas las solicitudes que tienen relación con la prestación del servicio de suministro de gas, a excepción de las solicitudes de información; así los tramites que se incluyen en este proceso, de acuerdo a la dirección que los atenderán son:

Distribución

- Construcción de Estación, Medición y Regulación (EMR) y derivación.
- Ampliación de la EMR
- Modificación de instalaciones

Comercial

- Nuevos servicios
- Cambio de medidor
- Reubicación de medidor
- Cambios de la información técnica y comercial
- Cambios en la información de la instalación

A continuación se presenta la matriz de caracterización del subproceso “Atención de Solicitudes”:

MATRIZ DE CARACTERIZACION

SUBPROCESO: ATENCIÓN DE SOLICITUDES

OBJETIVOS:

- **Atender las solicitudes dentro de los tiempos estipulados por la Empresa**
- **Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas**
- **Utilizar todos los medios de comunicación para comunicarse con las clientes que presentan el reclamo**

PROVEEDORES:

- CLIENTES
- NUEVOS CLIENTES
- COMERCIALIZACIÓN
- DISTRIBUCIÓN
- ASOCIACIÓN DE VECINOS
- ALCALDIAS
- CAMARA DE INDUSTRIALES
- EMPRESAS DE SERVICIO

INSUMOS:

- REQUERIMIENTO DE UN NUEVO SERVICIO
- REQUERIMIENTO DE UN SERVICIO ADICIONAL O CAMBIOS EN UNO EXISTENTE
- INFORMACION DE DANOS O CAMBIOS QUE SE REQUIEREN REALIZAR EN LAS INSTALACIONES
- INFORMACION DE LOS CLIENTES QUE SE MANTIENE EN EL SISTEMA

ACTIVIDADES GENERALES

- Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo o da información sobre daños
- Ingreso del reclamo o deficiencia reportada
- Determinación del área que atenderá el reclamo
- Envío del requerimiento al área designada
- Atención del reclamo por cada área designada
- Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo
- Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante todo el proceso
- Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las razones que impidieron concretarlo.
- Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros
- Cobro de valores al reclamante, de ser el caso
- Preparar información estadística e índices de calidad del servicio
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

PRODUCTO:

- SERVICIO ENTREGADO A SATISFACCION DEL CLIENTE
- ESTADISTICAS E INDICES DE CALIDAD DEL SERVICIO

CLIENTES:

- CLIENTES QUE SOLICITARON UN NUEVO SERVICIO O LA VARIACION DE UNO QUE YA TENIAN
- DIRECTIVOS Y ENTES DE CONTROL

Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan en el subproceso de "Atención de solicitudes"

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada.

Tabla 8. Actividades de atención de solicitudes

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
Recepción de personas que solicitan un servicio y trabajadores de la empresa que informan sobre requerimientos que se deben atender	4 minutos	Técnico de Comercialización			
Ingreso de información sobre la persona que solicita el servicio	4 minutos	Técnico de Comercialización	Información del Cliente		
Ingreso del requerimiento	8 minutos	Técnico de Comercialización	Información del Requerimiento		
Determinación del área que atenderá el requerimiento y envío del mismo al área a cargo del proceso, la que puede estar en la Dirección de Distribución (mantenimiento o construcción) o en la Dirección Comercial (Clientes Especiales o Clientes Normales)	4 minutos	Técnico de Comercialización	Direccionamiento del requerimiento Información del cliente y su requerimiento		
Recepción y análisis del requerimiento por parte del encargado del proceso correspondiente e impresión de formularios necesarios	10 minutos	Persona a cargo del proceso, puede ser de la Dirección de Distribución o de la Dirección Comercial	Direccionamiento grupo de trabajo Formularios con información del cliente y su reclamo	Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo	Encargado del Proceso de Atención de Reclamos
Ejecución del proceso que permitirá dotar del servicio pedido por el solicitante	Dependiendo del proceso los tiempos tienen que ajustarse a la normativa	Área que se encuentra a cargo del proceso.	Información que se va generando en el proceso	Seguimiento y evaluación	Director del área encargada del proceso o su delegado
Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo	10 minutos	Encargado del proceso	Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo		
Envío de informe al Director de su área o su delegado para revisión y	5 minutos	Encargado del proceso	Informe sobre el trabajo realizado o las razones		

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	Tiempo	Responsable	Información	Descripción	Responsable
aprobación			para no hacerlo		
Revisión, validación y envío del informe de resultado del proceso al área de Atención al Cliente	5 minutos	Director del área o su delegado	Informe sobre el trabajo realizado o las razones para no hacerlo		
Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su pedido o las razones que impidieron concretarlo.	5 minutos	Técnico de Comercialización	Información del cliente		
Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros	5 minutos	Técnico de Comercialización	Documentos de soporte como contratos y otros		
Cobro de valores por el servicio, de ser el caso, el cobro puede ser en ventanilla o cargo al sistema para que se lo haga en las facturas de consumo	5 minutos si el cliente requiere pagar en ventanilla	Técnico de Comercialización	Comprobante de pago, siempre y cuando se lo haya hecho en ventanilla		
Preparar información estadística e índices de calidad del servicio	Se la realiza de todas las solicitudes, en forma diaria y mensual, no afecta tiempo en atención al cliente	Encargado del proceso de Atención de Solicitudes	Información estadística de atención de solicitudes e índices de calidad del servicio		
Analizar la información estadística e índices de calidad del servicio, preparar y entregar la misma a directivos y entes de control	Periodicidad de acuerdo a requerimientos, no afecta tiempo atención al cliente	Director Comercial o su asistente	Información estadística de atención de solicitudes e índices de calidad del servicio		
Evaluar proceso y plantear correctivos	Continuamente	Directores de área y encargado del Proceso de Atención al Cliente	Informes sobre el análisis y cambios en el proceso		

Fuente: el investigador (2014)

Subproceso Información al Cliente

Este proceso considera todos los requerimientos de información que puede presentar los clientes en general, así como también información periódica que debe entregar la

empresa; así mismo, se considera la información que en forma puntual requieren presentar las diferentes direcciones; a continuación se indican la información que puede ser entregada.

a) Información periódica que entrega la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A. a la ciudadanía

- Sobre principales indicadores técnicos, financieros y comerciales
- Principales proyectos que está llevando adelante la Empresa
- Reglamentos y normativa en general que se requiere informar a la ciudadanía en general.

b) Información no periódica que tiene que entregar la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A.

- Reglamentos y normativa puntual que se requiere informar a la ciudadanía en general
- Información sobre suspensiones de servicio programadas
- Información sobre problemas que se presentaron en el servicio de suministro de gas metano
- Información sobre cortes y/o reconexiones por falta de pago

c) Información solicitada por la ciudadanía en general y por el cliente en particular

- Reglamentos y normativa que le interesa conocer
- Información técnica, financiera o comercial que le interesa conocer

- Información sobre la facturación que se le está realizando
- Información sobre proyectos que tiene la empresa

d) Áreas que intervienen:

Todas las direcciones de la Empresa, al frente el área de Atención al Cliente

A continuación se presenta la matriz de caracterización del subproceso “Atención de Reclamos”:

MATRIZ DE CARACTERIZACION

SUBPROCESO: INFORMACIÓN AL CLIENTE

OBJETIVOS:

- **Atender las solicitudes de información de la ciudadanía en general en forma clara y concisa y entregar información de todas las actividades y temas que incumben a la actividad de Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A. en forma clara y oportuna**
- **Brindar una atención ágil y trato excelente a todas las personas que solicitan información**
- **Utilizar todos los medios de comunicación para informar a la ciudadanía en general**

PROVEEDORES:

- CLIENTES
- ASOCIACIÓN DE VECINOS
- AREAS DE LA EMPRESA
- ALCALDIAS
- CAMARA DE INDUSTRIALES
- EMPRESAS DE SERVICIO

INSUMOS:

- PERSONAS QUE SOLICITAN INFORMACIÓN
- ÁREAS DE LA EMPRESA ENCARGADAS DE INFORMAR PERIÓDICAMENTE A LA CIUDADANÍA
- ÁREAS DE LA EMPRESA QUE REQUIEREN INFORMAR SOBRE ASPECTOS EN PARTICULAR

ACTIVIDADES GENERALES

- Ingreso de información sobre la persona que presenta el reclamo o da información sobre daños
- Ingreso del reclamo o deficiencia reportada
- Determinación del área que atenderá el reclamo
- Envío del requerimiento al área designada
- Atención del reclamo por cada área designada
- Informe de cada área designada sobre el pedido atendido o sobre las razones para no hacerlo
- Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante todo el proceso
- Informe al solicitante sobre el resultado final de la atención de su reclamo o las razones que impidieron concretarlo.
- Impresión y legalización de documentos de soporte como contratos y otros
- Cobro de valores al reclamante, de ser el caso
- Preparar información estadística e índices de calidad del servicio
- Entregar la información a directivos y entes de control
- Evaluar proceso y plantear correctivos

PRODUCTO:

- INFORMACIÓN CLARA, PRECISA Y OPORTUNAMENTE ENTREGADA
- ESTADÍSTICAS

CLIENTES:

- CLIENTE
- COMERCIALIZACIÓN
- ASISTENCIA POSTVENTAS
- ALCALDIAS
- PERSONAS QUE SOLICITAN INFORMACIÓN
- LA CIUDADANÍA EN GENERAL
- DIRECTIVOS Y ENTES DE CONTROL

Descripción de actividades, tiempos, responsables e información y documentos que se generan en el subproceso de "Información al Cliente"

A continuación se presenta una descripción de estos elementos en forma detallada:

Tabla 9. Actividades de Información Solicitada por el Cliente

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
Recepción de persona que requiere información o documento con el pedido	2 minutos	Técnico de Comercialización	Pedido verbal Pedido escrito		
Análisis del requerimiento	4 minutos	Técnico de Comercialización			
Entrega de información verbal, siempre y cuando el pedido sea verbal y puede ser atendido directamente	4 minutos	Técnico de Comercialización	Información verbal a la persona que lo requiere		
Si la información solicitada es verbal pero especializada, enviar al solicitante donde una persona del área correspondiente que pueda atender el requerimiento	10 minutos	Técnico de Comercialización	La persona se dirige al área que lo atenderá		
La persona del área correspondiente entrega la información solicitada, si es posible, en forma verbal	10 minutos	Persona del área que puede atender verbalmente el requerimiento	Información entregada en forma verbal		
Si la información que se solicita en forma verbal tiene que ser entregada en forma escrita, se preparará y enviará la misma al Proceso de Información Específica	Depende del tipo y la magnitud de la información solicitada	Persona del área que puede atender el requerimiento de información	Información que preparará el área correspondiente y que entregará al Proceso de Información Específica		

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
Si el pedido es en forma escrita, se hará el ingreso al Sistema del pedido escrito en forma digital	4 minutos	Técnico de Comercialización	Pedido escrito digitalizado	Monitoreo e información al cliente	Proceso de Información al Cliente
Una vez digitalizado el pedido se lo analiza y envía al área que puede atenderlo	4 minutos	Técnico de Comercialización	Pedido escrito digitalizado		
El área seleccionada para atender el pedido, prepara la información y la envía al Proceso de Información Específica	Depende del tipo y la magnitud de la información solicitada	Persona del área que puede atender el requerimiento de información	Información que preparará el área correspondiente y que entregará el Proceso de Información Específica		
Ejecución del proceso de Información Específica que permitirá entregar la información a quien lo solicitó	Tiempo definido por el proceso	Área de Atención al Cliente	Información que se va generando en el proceso		
Informe de cada área sobre la información entregada	5 minutos	Área que atendió el pedido de información	Reporte sobre la información entregada		
Preparar informes para directivos y entes de control	Se la realizará en forma diaria y mensual	Encargado del Proceso de Información al Cliente	Información estadística de información entregada		
Analizar los informes diarios y mensuales sobre la información entregada	Periodicidad de acuerdo a requerimientos	Director Comercial o su asistente	Información estadística de información entregada		
Evaluar proceso y plantear correctivos	Continuamente	Directores de área y encargado del Proceso de Información al Cliente	Informes sobre el análisis y cambios en el proceso		

Fuente: el investigador (2014)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capitulo se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos de la presente investigación.

6.1 Conclusiones

Las conclusiones dan cuenta del cumplimiento de los objetivos, que en el desarrollo de la investigación se fueron concretando, los mismos que se mencionan a continuación:

- El diagnóstico realizado a directivos y trabajadores que se desempeñan brindando atención al cliente en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A., demuestra la existencia de muchas debilidades, destacándose que los clientes tienen que acudir a diferentes oficinas para solicitar un servicio, presentar un reclamo o pedir información, por lo que los tiempos para que un trámite sea atendido es muy alto, no se cumple con los límites que la misma empresa ha fijado y en consecuencia los clientes se sienten insatisfechos por la atención recibida.

- Las actividades que realizan los departamentos que intervienen en la atención al cliente y en todas las actividades de la empresa, están organizadas en base a funciones que cumplen en forma aislada cada uno de ellos, sin considerar como un proceso unitario sino como islas que ejecutan su parte sin considerar el todo, situación que también incide negativamente en los tiempos y en la imagen de la organización.

- Del diagnóstico realizado y de la investigación bibliográfica se determina que el implementar la atención al cliente por procesos corregiría en gran medida las deficiencias encontradas en el diagnóstico, siendo para ello necesario estructurar un manual de procesos para mejorar la productividad y la atención al cliente. Con la participación del personal que presta atención al cliente en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A se determina los elementos que integran el manual, el mismo que se logró concretar con la utilización de herramientas que se ubicaron en la investigación bibliográfica, así como herramientas computacionales que están disponibles para elaborar principalmente diagramas.

6.2 Recomendaciones

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

- Implementar las mejoras propuestas para el manual de procesos de atención al cliente a fin de lograr una mejora en el servicio de atención al cliente que brinda esta empresa.

- Se sugiere implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.

- A la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A se le recomienda emprender en las reformas necesarias con el fin de que la atención al cliente lo realice una sola área de la empresa, la misma que, con la ayuda de las herramientas tecnológicas actuales, se encargue de direccionar a los diferentes departamentos para que ejecuten las acciones que se requieran para atender los requerimientos y que continuamente comunique a los solicitantes el estado de su pedido hasta que se lo haya concluido.

- Es necesario rediseñar y actualizar manuales de procesos para otras actividades que realiza Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A, tanto para las áreas que tienen relación con la atención al cliente como para las que no lo tienen , considerando que, en forma similar a lo determinado para la atención al cliente, también se los lleva a cabo en base a funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *La Excelencia en el Servicio. Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente*. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

Álvarez, G. (2012). *Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido en redes de supermercados gubernamentales*. Trabajo de Magister no publicado, Universidad Católica Andrés Bello.

Arias, Fidias. (2006) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* (5ta Edición). Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (6ta Edición). Caracas: BL Consultores Asociados.

BERRY, T. (1996) *Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras.* Editorial Díaz de Santos. Caracas.

Chistopher, F. (1996). *Comportamiento Organizacional y la Atención al Cliente*. Alfaomega Grupo Editor. Bogota.

Constitución Nacional, (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.

Correa S., Puerta A. y Restrepo B. (2002). "*Investigación Evaluativa*". Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. Colombia.

Drucker, P. (1999). *Gerencia del Siglo XXI***.** Editorial Norma.Bogotá –Colombia.

Fincowsky, F. y Benjamin, E. (2006). *Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.* México, FCA -UNAM

Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. COVENIN-ISO 9000:2005.

Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad.* Requisitos. COVENIN ISO 9001:2008.

Fontalvo, T. y Vergaram J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008*. Edición electrónica gratuita. Recuperado el 03 de mayo de 2010 de http://www.eumed.net/libros/2010e/823/index.htm

Harrington, J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia.

Hernández, R; Fernández, C. y Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación.* (3ra Edición). México: McGraw – Hill International.

Hochman, H. y Montero, M. (2000). Investigación Documental. Técnicas y Procedimientos. México Editorial Panapo.

Horovitz y Jungers. (1994). *La Satisfacción Total del Cliente.* McGraw-Hill Interamericana. Bogotá, Colombia.

Imai, K. (1999). "Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)" Editorial Mc Graw hill.

Katz, B. (1996). *Como Gerenciar el Servicio al Cliente*. Legis Editores. Bogotá, Colombia.

Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002). Publicado en Gaceta Oficial número 37.555 de la República Bolivariana de Venezuela.

Munch, L. (2006). *Calidad y Mejora Continua*. (2da Edición). México. Editorial Trillas

Palella y Martins. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa***. (**3ra edición). FEDUPEL, Caracas – Venezuela.

PALMA, J. (2007). *Manual de Procedimientos.* Recuperado el 21/04/13 de *http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml*

Pareles, L. (2013). Aspectos Generalizados de la Atención al Cliente Recuperado en fecha 23/04/13 de http://hablemosdelservicio.blogspot.com/2014/02/aspectos-generalizados_atencion_al_cliente

PDVSA-GAS. (2009). *Gas Industrial. Gerencia de Transmisión y Distribución de gas.* Caracas.

Perdomo, J. (2007). *La Calidad de Atención al Cliente del Centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P en Barquisimeto.* Tesis no publicada, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.

Pérez, A. (2009). Guía *Metodológica para anteproyectos de investigación.* (3ra Edición). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Piersanti, C. (2005). *La Satisfacción de Clientes en Empresas de Servicio, Caso Empresa "Celta Tecnologies, CA" en el Municipio Iribarren del Estado Lara. Barquisimeto*. Barquisimeto. Trabajo de *Magister Scientiarium* en Contaduría, Mención: Costos, no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Ramírez, P. y Cabello G. (1997). *Empresas Competitivas. Una Estrategia de Cambio para el Éxito*. Editorial McGraw Hill, Mexico.

Ramírez, T. (2007). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Panapo..

República Bolivariana de Venezuela. Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.657 de fecha 25/03/2003.

República de Venezuela. Ley de Hidrocarburos Gaseosos (23/09/99)

República Bolivariana de Venezuela. Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.358 de fecha 01/10/2010.

Rodríguez, M. (2008). *La Eficiencia en la Atención de Reclamos como Indicador de Gestion de Calidad en la Prestación del Servicio de la Empresa Cidrolara C.A. durante el I semestre del año 2008*. Trabajo de *Magister Scientiarium*

en Contaduría, Mención: Costos, no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Sabino, C. (2006). Cómo *hacer una Tesis (y elaborar todo topo de escritos)*. Caracas: Editorial Panapo.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2004) "*Fundamentos de Marketing"* 13va. Edición Mc Graw Hill. México.

Tarí Grillo, J. (2000). *La Dirección de Calidad: Practicas Implantadas en la Empresas Certificadas*. Trabajo de Doctorado, no publicado, Universidad de Alicante. España.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL, (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4ta Edición). Caracas: FEDUPEL.

Vásquez, M. (2010). *Manual de Procesos para Mejorar la Productividad y Atención al Cliente en la Dirección Comercial de EMELNORTE.* Trabajo de Magister en Administración de Negocios no publicado, Universidad Técnica del Norte, Ecuador

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). *Tipología, Fases y Modelo de Gestión para la Investigación de Postgrado en Gerencia.* Caracas. Venezuela.

Zambrano (2008), *La Gestión de la Calidad en el Servicio que Prestan al Cliente las Pequeñas Empresas de Transporte de Carga Pesada Ubicadas en la Zona Industrial II de Barquisimeto.* Trabajo de *Magister Scientiarium* en Contaduría, Mención: Costos, no publicado, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

ANEXOS

ANEXO 1:

Carta de Autorización para la realización del Trabajo de Grado.

PDVSA
GAS

Memorándum

Para	Ing. José Gregorio Prieto Vice Ministro de Gas		
De	Licdo. Reinaldo Velásquez Supte. Comercialización Oriente	Fecha	22/05/2014
Asunto	**Permiso Investigación de Grado**		

Se somete a consideración y aprobación, del vice ministro de Gas, Ing. José Gregorio Prieto. Otorgar un permiso para realizar trabajo de grado al Licdo. Reinaldo Velásquez. C.I. 10.934.810, quien es trabajador activo de PDVSA GAS. Adscripto a la Gerencia de Comercialización Oriente, cuyo proyecto llevara por nombre: Evaluación de los procesos de la atención comercial en la distribución de Gas Industrial en Venezuela, mismo que le permitirá optar al titulo de Magíster en Administración de Empresa.

Consideraciones:

El trabajador se compromete por escrito que la información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Solicitante

Licdo. Reinaldo Velásquez

Supte. Comercialización Oriente

PDVSA
GAS
GCIA. COMERCIALIZACIÓN ORIENTE
SUPERINTENDENCIA COMERCIAL
ORIENTE SUR

Aprobador

Ing. José Gregorio Prieto

Vice Ministro de Gas

PDVSA GAS

ANEXO 2:

Validación del cuestionario por expertos

Puerto Ordaz, 14 de junio de 2014

Ciudadanos

Lic. M.Sc. Jesus M. Cordova

Ing. M.Sc. José Villalba

Ing. M.Sc. Pedro Cedeño

Presente.

Tengo el honor de dirigirme a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en el sentido de servir como experto en la validación de dos (2) instrumentos de recolección de datos (un cuestionario para aplicarlo personal que labora en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas y otro para sus clientes), los cuales anexo a la presente comunicación y que serán utilizados en el estudio titulado "**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE GAS INDUSTRIAL EN VENEZUELA**." Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello como requisito para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas

Mucho le agradezco sus aportes en cuanto a su opinión de dichos instrumentos, por cuanto es de gran importancia, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Atentamente

Lcdo. Esp. Reinaldo Velásquez.

Cursante de la Maestría en Administración de Empresas en la UCAB

Nota: Anexo Objetivos de la Investigación, operacionalización de variables e instrumentos a validar.

VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE GAS INDUSTRIAL EN VENEZUELA.

.

Presentado por: Lcdo. Esp. . Reinaldo José Velásquez Mejías

Como requisito parcial para optar al grado de:

Maestría en Administración de Empresas

Tutor:

Lcdo. Alberto Rodríguez

Puerto Ordaz, Junio de 2014

OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.
2. Definir las variables del proceso de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.
3. Recomendar mejoras para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.

Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivo Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuente de Información	ITEMS
Evaluar los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.	Diagnosticar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales de la atención comercial en la en la distribución de gas industrial en Venezuela.	Atención al Cliente	Reclamos Solicitudes de Servicio Solicitud de Información Reclamo solucionado Satisfacción del cliente	Calidad del servicio Tiempo de respuesta Capacidad de respuesta Confiabilidad competencia	Revisión de documentos Consulta de expertos Tormenta de ideas Encuesta	block de notas Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuestionario Cuadro de registro y clasificación de los procedimientos	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	Cuestionario 1: Todos los Ítems Cuestionario 2: Todos los ítems
	Definir las variables en el proceso de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela.	Variables del proceso de atención al cliente	Pasos Responsables Tiempo Logística Secuencias	Calidad del servicio Tiempo de respuesta Capacidad de respuesta Confiabilidad competencia	Revisión de documentos Consulta de expertos Encuesta Tormenta de ideas	block de notas Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuadro de registro y clasificación de los procedimientos	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	
	Recomendar mejoras para el fortalecimiento de los procesos débiles de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela	Mejora de los Procesos	Pasos Responsables Tiempo Logística Secuencias	Satisfacción. Reducción de costos Cumplimiento	Revisión de documentos Consulta de expertos. Tormenta de ideas.	Guía de Encuesta Guía de entrevista Libreta de notas Computadora	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes	

CUESTIONARIO 1

(Personal de Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A.)

El presente cuestionario ha sido diseñado para recabar información para un estudio titulado "**Evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela".**

En consecuencia es necesaria la objetividad al responder los enunciados para lograr la mayor validez de la información recolectada, la cual será tratada con la más absoluta confidencialidad. Por tanto no amerita escribir su nombre, ya que solo se presentarán datos cuantitativos y descriptivos.

Objetivo a cubrir con el presente instrumento: Objetivo Nº 1

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.
2. Marque con una X la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado correspondiente.
3. Marque solo una alternativa de la escala en cada enunciado.
4. Trate de dar respuesta a todos los ítems o preguntas.
5. Las respuestas son individuales.
6. Si tiene alguna duda, consulte solamente con el investigador.
7. La información será tratada en forma confidencial, por lo cual no requiere su identificación.
8. Los datos recabados serán utilizados soló para los fines de la investigación.

Ítem Nº 1: ¿Considera que existe una comunicación efectiva entre usted y su jefe inmediato en su aspecto laboral?

Sí___ No___

Ítem Nº 2: ¿Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle al cliente la atención esperada?

Sí___ No___

Ítem Nº 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, bonos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

Sí___ No___

Ítem Nº 4: ¿Existe el manual de procedimientos para la atención al cliente y éste facilita el manejo del sistema por las personas encargadas del mismo?

Sí___ No___

Ítem Nº 5: ¿Sigue los procedimientos descritos en el manual de procedimientos para la atención al cliente?

Sí___ No___ Ocasionalmente___

Ítem Nº 6: ¿Existe algún formato estándar para registrar los reclamos del cliente dentro de la organización?

Sí___ No___

Ítem Nº 7: Las actividades que realiza el personal de atención al cliente están determinadas en base a:

Procesos___ Funciones___ Objetivos___ Otras Formas____

Ítem Nº 8: La información que brinda la Empresa sobre los servicios prestados es:

Completa____ Parcial____ Ninguna___

Ítem Nº 9: ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

Sí___ No___

Ítem Nº 10: ¿Cuenta la Oficina de Atención Comercial con algún Departamento de Control y Verificación del proceso de atención al cliente?

Sí___ No___

Ítem Nº 11: ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que recibe el personal de parte de los clientes?

Facturación____ Solicitud de Aumento de Gas___

Falta de Supervisión Técnica Comercial____

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guión de Cuestionario N° 1 dirigido al personal de Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	**Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.**
REDACCIÓN:	**Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.**
ADECUACIÓN	**Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado**

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

La escala a utilizar es:

E: EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.

MB: MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.

B: BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

D: DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 1)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓				
4	✓					✓					✓				
5	✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓				
7	✓					✓					✓				
8	✓					✓					✓				
9	✓					✓					✓				
10	✓					✓					✓				
11	✓					✓					✓				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 19/06/2015

Apellidos y Nombres del validador: Jesús Corrous

Firma del validador:

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 1)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	X					X					X				
2	X					X					X				
3	X					X					X				
4	X					X					X				
5	X					X					X				
6	X					X					X				
7	X					X					X				
8	X					X					X				
9	X					X					X				
10	X					X					X				
11	X					X					X				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 23-6-15

Apellidos y Nombres del validador: Villalba José

Firma del validador:

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 1)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓				
4	✓					✓					✓				
5	✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓				
7	✓					✓					✓				
8	✓					✓					✓				
9	✓					✓					✓				
10	✓					✓					✓				
11	✓					✓					✓				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 19-06-2015

Apellidos y Nombres del validador: PEDRO CEDEÑO

Firma del validador:

CUESTIONARIO 2

(Clientes de PDVSA Gas S.A.)

El presente cuestionario ha sido diseñado para recabar información para un estudio titulado "**Evaluar los procesos de la atención comercial en la distribución de gas industrial en Venezuela".**

En consecuencia es necesaria la objetividad al responder los enunciados para lograr la mayor validez de la información recolectada, la cual será tratada con la más absoluta confidencialidad. Por tanto no amerita escribir el nombre de su empresa, ya que solo se presentarán datos cuantitativos y descriptivos.

Objetivo a cubrir con el presente instrumento: objetivo Nº 1

INSTRUCCIONES

1. Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.
2. Marque con una X la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado correspondiente.
3. Marque solo una alternativa de la escala en cada enunciado.
4. Trate de dar respuesta a todos los ítems o preguntas.
5. Las respuestas son individuales.
6. Si tiene alguna duda, consulte solamente con el investigador.
7. La información será tratada en forma confidencial, por lo cual no requiere su identificación.
8. Los datos recabados serán utilizados soló para los fines de la investigación.

Ítem Nº 1: ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?

En persona____ Por teléfono

Ítem Nº 2: Si fue por teléfono ¿Cuánto tuvo que esperar aproximadamente para ser atendido?

0-3 min__ 3 – 5 min___ 5 – 10 min___ 10 min o más___

No respondió el teléfono____

Ítem Nº 3: ¿Por qué causa contactó usted con el servicio de atención al cliente?

Facturación___ Solicitud de aumento de gas___

Falta de supervisión técnica comercial

Ítem Nº 4: Valore la actuación de las personas que brindan el servicio de atención al cliente

A. Eficiencia: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___
B. Amabilidad: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
C. Facilidad de expresión: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___
D. Entendimiento del Problema: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___

Ítem Nº 5: Basándose en su experiencia con el servicio de atención al cliente de la empresa, por favor, evalúe la calidad del servicio.

A. Amabilidad: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
B. Disponibilidad de los empleados: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
C. Rapidez en el servicio: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___

Ítem Nº 6: Valore su satisfacción general con el servicio de atención al cliente de la empresa

Completamente satisfecho____ Satisfecho___ Insatisfecho____

Ítem Nº 7: Valore los atributos de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas:

A. Calidad del servicio: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
B. Tiempo de respuesta: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
C. Orientada a satisfacer al cliente: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___

Ítem Nº 8: Evalúe su nivel de satisfacción de la persona que le atendió de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

A. Entendió su problema: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
B. Fue paciente: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala__
C. Fue profesional: Muy buena__ Buena__ Regular___ Mala___ Muy Mala___

Gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el instrumento para validar el Guión de Cuestionario N° 2 dirigido a los clientes de la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A el cual se implementará durante el desarrollo de la presente investigación. Lea el instrumento y marque con una (X), su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

PERTINENCIA	**Relación estrecha de la pregunta con los objetivos del estudio y el aspecto del instrumento que se encuentra desarrollado.**
REDACCIÓN:	**Es la interpretación unívoca del enunciado de la pregunta, a través de la claridad y precisión del uso del vocabulario técnico.**
ADECUACIÓN	**Es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación o de desempeño del entrevistado**

Se sugiere colocar en el recuadro de observaciones, aquellas sugerencias que considere pertinentes y en caso de requerirlo, sírvase escribir las sugerencias o correcciones sobre el enunciado de la pregunta.

La escala a utilizar es:

E: EXCELENTE: El indicador se presenta en grado muy superior al mínimo aceptable.

MB: MUY BUENO: El indicador se presenta en grado superior al mínimo aceptable, sin llegar a ser excelente.

B: BUENO: El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

R: REGULAR: El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

D: DEFICIENTE: El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 2)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓				
4A	✓					✓					✓				
4B	✓					✓					✓				
4C	✓					✓					✓				
4D	✓					✓					✓				
5A	✓					✓					✓				
5B	✓					✓					✓				
5C	✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓				
7A	✓					✓					✓				
7B	✓					✓					✓				
7C	✓					✓					✓				
8A	✓					✓					✓				
8B	✓					✓					✓				
8C	✓					✓					✓				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 18 / 06 / 2015

Apellidos y Nombres del validador: Jesua Cordova

Firma del validador:

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 2)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	X					X					X				
2	X					X					X				
3	X					X					X				
4A	X					X					X				
4B	X					X					X				
4C	X					X					X				
4D	X					X					X				
5A	X					X					X				
5B	X					X					X				
5C	X					X					X				
6	X					X					X				
7A	X					X					X				
7B	X					X					X				
7C	X					X					X				
8A	X					X					X				
8B	X					X					X				
8C	X					X					X				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 23-6-15

Apellidos y Nombres del validador: Villalba José

Firma del validador:

FORMATO DE EVALUACIÓN (cuestionario 2)

ÍTEM Nº	PERTINENCIA					REDACCIÓN					ADECUACION				
	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D	E	MB	B	R	D
1	✓					✓					✓				
2	✓					✓					✓				
3	✓					✓					✓				
4A	✓					✓					✓				
4B	✓					✓					✓				
4C	✓					✓					✓				
4D	✓					✓					✓				
5A	✓					✓					✓				
5B	✓					✓					✓				
5C	✓					✓					✓				
6	✓					✓					✓				
7A	✓					✓					✓				
7B	✓					✓					✓				
7C	✓					✓					✓				
8A	✓					✓					✓				
8B	✓					✓					✓				
8C	✓					✓					✓				

Observaciones y Sugerencias adicionales:

Fecha de la validación: 19-06-2015

Apellidos y Nombres del validador: PEDRO CEDEÑO

Firma del validador: [illegible]