UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

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

Trabajo Especial de Grado

MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACION ORIENTE DE PDVSA GAS.

Presentado por: Lcdo. Reinaldo José Velásquez Mejias

Como requisito parcial para optar al grado de:

Especialista en Administración de Empresas

Asesor:
Ing. Villalba Luís

Puerto Ordaz, Enero 2014

Señores
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA: POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Presente

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Me dirijo a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que el Trabajo Especial de Grado, titulado "**Mejora de los Procesos de la Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de Pdvsa Gas**"; realizado y presentado por el **Reinaldo José Velásquez Mejías, C.I.: 10.934.810**, para optar al Grado de Especialista en Administración de Empresas,, se ha concluido; y que en mi condición de asesor, hago constar que he leído y revisado el mencionado Trabajo, y manifiesto que se encuentra listo para la evaluación definitiva.

En la Ciudad de Puerto Ordaz a los quince días del mes de enero de 2014.

Firma.

Luís Villalba

C.I. 8.528.982

UCAB Universidad Católica ANDRES BELLO

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

MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA ATENCION COMERCIAL EN LA GERENCIA DE COMERCIALIZACION ORIENTE DE PDVSA GAS.

Autor: **Reinaldo Velásquez**

Asesor: **Luís Villalba.**

Fecha: **Enero de 2014**

RESUMEN

PDVSA GAS, Empresa gasifera, cuenta con cuatro gerencias comerciales para comercializar el gas dentro de país; en la región de oriente, la Gerencia de Comercialización Oriente es la encargada de suministrar el gas. Esta investigación tiene como objetivo general mejorar los procesos para la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente, cuyo beneficio es contar con un sistema que mejore las relaciones comerciales con los consumidores del gas.

La investigación será de modalidad proyecto factible, bajo un diseño No Experimental apoyándose en investigación documental y de campo. La unidad de análisis corresponde al Departamento de Atención Comercial, la población será de tipo finito, conformada por el conjunto de personas, procedimientos y procesos pertenecientes a este departamento, la muestra será de tipo no probabilística.

El resultado esperado de esta investigación será un plan para mejorar los procesos de atención al cliente en la Gerencia de Comercialización Oriente de Pdvsa Gas existentes.

Palabras claves: Proyecto, gerencia, cliente, atención, proceso, procedimientos.

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 sobretodo 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 el Ing. Luis Villalba, 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.

RESUMEN..... ii

DEDICATORIA..... iii

AGRADECIMIENTO..... iv

ÍNDICE GENERAL..... v

ÍNDICE DE TABLAS..... viii

ÍNDICE DE FIGURAS..... ix

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPITULO I 3

EL PROBLEMA..... 3

Planteamiento del problema..... 3

Objetivos..... 5

General..... 5

Específicos..... 5

Justificación..... 5

Alcance..... 6

Limitaciones de la investigación..... 7

CAPITULO II..... 8

MARCO TEÓRICO..... 8

Antecedentes de la investigación..... 8

Bases teóricas..... 11

Bases legales..... 30

CAPITULO III..... 33

MARCO METODOLÓGICO..... 33

Tipo de investigación..... 34

Diseño de la investigación..... 35

Unidad de análisis..... 35

Población..... 36

Muestra..... 37

Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 39

Fases de la investigación..... 41

Operacionalización de las variables..... 42

Técnicas de análisis de los datos..... 44

Cronograma de actividades..... 45

CAPITULO IV..... 46

MARCO ORGANIZACIONAL..... 46

Reseña histórica de la empresa..... 46

Misión de la organización..... 49

Visión de la organización..... 49

Valores de la organización..... 49

Organigrama..... 50

Descripción del área de investigación..... 52

CAPITULO V..... 53

RESULTADOS..... 53

Diagnóstico de los procesos actuales..... 53

Debilidades de los Procesos Existentes..... 86

Pasos para la Corrección de las Debilidades..... 90

Rediseño de los Procesos de Atención al Cliente 91

CAPITULO VI..... 110

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 110

Conclusiones..... 110

Recomendaciones..... 111

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº		Pág.
1	Población de la Investigación	37
2	Muestra de la Investigación	38
3	Operacionalización de variables	43
4	Cronograma de actividades	45
5	Análisis Comparativo	68
6	Actividades de atención de reclamos	97
7	Actividades de atención de solicitudes	101
8	Actividades de atención de solicitud de información	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. Nº		Pág.
1	Descripción del área de investigación	35
2	Diagrama de unidad de análisis, población y muestra	38
3	Diagrama resumen del análisis de los datos	41
4	Organigrama de PDVSA GAS	50
5	Organigrama de la Dirección de Metano	51
6	Organigrama de Comercialización Oriente	51
7	Proceso de Atención al Cliente	94

INTRODUCCIÓN

PDVSA GAS empresa gasifera, a través de sus negocios medulares, Producción, Procesamiento y Metano, cuenta con direcciones y gerencias generales encargadas de mantener y operar todos los procesos de la empresa, garantizando el suministro de gas a nivel nacional e internacional.

La Gerencia de Comercialización Oriente, a través de su Departamento de Atención Comercial es la encargada de atender todos los reclamos contractuales que demandan los diferentes usuarios industriales Actualmente este departamento de la gerencia no esta brindando una atención comercial eficiente.

Los reclamos constantes realizados por los diferentes clientes industriales, no son atendidos eficiente y oportunamente, dando como consecuencia un descontento general de los clientes. 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 Oriente.

La investigación será concebida en la modalidad de proyecto factible tipo descriptivo; bajo un diseño no experimental.

Los datos que permitirán el análisis necesario para la mejora de los Procesos de Atención Comercial objeto de la investigación, se obtendrán de una muestra igual a la población, limitada por el conjunto de personas pertenecientes al Departamento de Atención Comercial.

Este documento del Proyecto de investigación está estructurado por los siguientes capítulos: el capítulo hace una presentación del Problema; 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: Diseñar mejoras para los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.; en capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones, y como aspecto final se listan las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del presente proyecto.

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 de Petróleo y Minería, es la empresa que se dedica a la exploración y explotación de gas no asociado, 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 esta 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

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 por 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 atiende 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 índole 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 los próximos cinco años 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 mejorar 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:

¿Cuáles deberían ser los elementos a considerar para la mejora de los procesos de la atención comercial en la gerencia de comercialización oriente de PDVSA Gas?

El desarrollo de esta mejora en los procesos a utilizados en el Departamento de atención al Cliente permitirá una atención rápida y expedita a la clientela y proporcionará una herramienta para garantizar el éxito administrativo.

1. 2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. 2. 1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar mejoras para los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.

1. 2. 2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente.
- Identificar las debilidades de los procesos existentes.
- Desarrollar los pasos necesarios para corregir las debilidades de los procesos.
- Rediseñar los procesos de acuerdo a las actividades que se realizan en el área objeto de estudio.

1. 3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de este estudio, se presentará una mejora en los procesos para la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas ubicada en los edificios de la empresa (Intermueble en Puerto la Cruz y edificio PDVSA Gas en Puerto Ordaz) ubicados en los estados Anzoátegui y Bolívar. Este proceso de atención al cliente permitirá identificar y atender los diferentes reclamos de los clientes industriales que consumen

gas metano, lo cual permitirá una mejor atención por parte de la Gerencia de Comercialización Oriente.

La Gerencia de Comercialización Oriente, contará con mejores procesos para la atención comercial 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 documentados y detallados 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 cual es la atención oportuna y efectiva a todos sus clientes industriales ubicados en el oriente del país

Para el investigador el estudio servirá para la realización del Trabajo Especial de Grado, requisito para obtener el título de Especialista en administración de empresas en la Universidad Católica Andrés Bello.

1. 4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación comprenderá la mejora del proceso de atención comercial, el cual servirá como modelo para la administración comercial de los diferentes clientes industriales que mantienen relación comercial con la gerencia.

Para el diseño, motivo de investigación, se considerarán 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

1. 5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de la presente investigación existen pocos factores que pueden obstaculizar el avance de la misma.

Entre las situaciones que pudieran presentarse se mencionan las siguientes

- Información confidencial de los clientes inaccesible.
- Limitación en el suministro de Información por parte de los responsables del Departamento de Atención al Cliente.

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.

2.1 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).

La primera investigación en citar es el trabajo realizado por Llovera (2007), presentado a la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), para optar al titulo Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud titulado: "*Plan de calidad para la atención y servicio al usuario de la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken*". Este trabajo estuvo enmarcado en una investigación de tipo proyectivo, de nivel descriptivo, con un diseño documental, de campo, no experimental y transeccional; tuvo la finalidad de diseñar un plan de la

calidad basado en las normas ISO 9001:2008, Sistemas de Gestión de calidad; directrices para la mejora de los procesos en las organizaciones de servicio de salud y en la norma ISO 10005:2005; "Sistema de Gestión de calidad; directrices para los planes de calidad", y aplicarlo a un caso particular como la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro. Se realizó un enfoque en el proceso de atención y servicio, ya que esto permite estandarizar, analizar y organizar las actividades de atención al usuario. Como resultado a lo anterior; esta investigación identificó los elementos para el diseño de un plan de calidad. La metodología aplicada se basó en el modelo de auditoria de procesos desarrollado por Galán para evaluar los servicios de hospitales, la tormenta de ideas, el diagrama de causa efecto de Ishikawa, el diagrama de Pareto para identificar los problemas principales y un análisis situacional utilizando una matriz DOFA. Con esta metodología se define la importancia del plan de calidad, acompañado de la descripción de los procesos a mejorar. Como conclusión final se plantea la necesidad de aplicación de este modelo a otras áreas del hospital y la necesidad de un manual de la calidad, por presentar debilidades en la atención de los usuarios.

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.

El segundo documento en citar es el Trabajo Especial de Grado realizado por Perdomo (2007) como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Empresarial en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", titulado *"La Calidad de Atención al Cliente del Centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P en Barquisimeto"* Esta investigación 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 fue en la elaboración del cuestionario a utilizar para la obtención de la información, el cual servirá de guía en su confección.

Por último se cita el tercer Trabajo para obtener el Grado de Magister en Administración de Negocios, presentado por Vásquez (2010), a la Universidad Técnica del Norte, en Ecuador, titulado *"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 fue 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.

2.2 BASES TEORICAS

Pérez, (2009), define las bases teóricas " . 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.

En la actualidad 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. 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 porque 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) 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 (1998) 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 CALIDAD

Drucker (1999) observó 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

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.

Ginebra y Arana (1994) lo definen como, "... el conjunto de prestación que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo" (p.4). 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.

PRINCIPIOS DE CALIDAD EN EL SERVICIO

Según Horovitz y Jungers (1994) la calidad en el servicio se fundamenta en una serie de principios que deben ejercer todos los miembros de la organización:

- **El cliente siempre tiene la razón**: El cliente es quien determina el nivel de calidad del servicio, por lo tanto sus opiniones son fundamentales.
- **Cumplir con lo prometido**: La organización debe conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación del servicio y las expectativas del cliente.
- **Mejora continua**: Se debe imponer una disciplina férrea y realizar un constante esfuerzo.
- **Los detalles son importantes**
- **Los costos de no calidad**: El costo es inversamente proporcional al buen desempeño de procesos y actitudes.
- **La sonrisa:** Es la mejor estrategia de servicio.
- **Cuanto más inmaterial sea un servicio, más influencia tendrán sus aspectos tangibles**: Para juzgar la calidad de un servicio, el cliente recurre a signos indirectos concretos (la apariencia física del lugar, el precio y el riesgo percibido).

DIMENSIONES O CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

Según Munch (1998) "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 (1990) 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, 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. 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 (1990) " 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

Conceptualmente, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

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).

Existen diversos principios que pueden servir de base para llevar a cabo un eficiente servicio al cliente:

- Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- Sistemas, no sonrisas. Cumplir con las normas de cortesía no garantiza que el trabajo resulte bien, en cambio los sistemas garantizan eso.
- Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- Dar libertad de acción a todos los empleados para mantener contacto con los clientes, es decir autoridad para atender sus quejas.
- Preguntar a los clientes que desean, a fin de obtener información para satisfacer sus necesidades.
- Cumplirle al cliente lo prometido, pero prometer menos y dar más.
- Ser respetuoso y atentos con el cliente.

- Ofrecer incentivos a los empleados, reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad.
- Benchmarking
- Instar a los clientes a que manifiesten sus desagrados.
- Brindar respuesta oportuna.

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.

Sumado a la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción:

- 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:

- 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 ", 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.

RETROALIMENTACIÓN CON EL CLIENTE

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

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. 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

La WIKIPEDIA enciclopedia libre, define a un procedimiento como '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 ISO los define como " Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso", (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

WIKIPEDIA enciclopedia libre, define a un proceso 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

Permite 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

Un manual de procedimientos es 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.

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.

Artículo 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 utilizado 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, M. (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 muestras; 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 permitan la obtención de la información y el procesamiento de los datos para el diseño 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

La investigación fue concebida bajo la modalidad de proyecto factible o investigación y desarrollo, el cual consiste en un conjunto de acciones vinculadas entre sí, que permiten el logro de los objetivos planteados para satisfacer una necesidad o solucionar un problema, para el caso particular será la mejora de los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.

Para sustentar lo antes mencionado se cita a UPEL, (2006) donde establece que un proyecto factible "... consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar, requerimientos o necesidades de organizaciones o proyectos sociales...", (p. 21).

En tanto que para Yáber y Valarino, (2003), investigación y desarrollo, es aquella que " .. tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización...", (p. 9).

En la figura 1 se muestra un diagrama que resume el tipo de investigación para la presente investigación, (Hernández et. al., 2003, p. 112).

Figura 1. Diagrama del tipo de investigación

Fuente: Adaptado de Hernández et. al., (2003, p. 112)

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 es de tipo finito y estratificado con elementos que poseen características comunes. Se constituyeron tres estratos: (1) personal del área de atención al cliente, (2) procesos y procedimientos y (3) clientes comerciales de PDVSA Gas.

En la tabla 1 se encuentran especificados para este estudio los tres (3) estratos sobre las cuales se recolectaran los datos que permitirán el análisis de la información necesaria para el diseño del Procedimiento de Atención Comercial.

Tabla 1. 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

Fuente: El Investigador (2013)

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 2. Muestras de la Investigación

No.	ESTRATO	POBLACION	MUESTRA	%
1	Personal del Dpto. de Atención al Cliente	16 personas	8 Personas	50%
2	Procesos, Procedimientos	6 Documentos	6 Documentos	100%
3	Clientes	160 empresas	24 empresas	15%

Fuente: El Investigador (2013)

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 2).

Figura 2. 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 recogerán 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 emplearán técnicas relacionadas con el análisis documental de fuentes escritas y técnicas de campo propias de la investigación. Específicamente se utilizará: revisión de documentos, observación directa, entrevistas no estructuradas, sesiones en profundidad, tormenta de ideas y juicio de expertos.

La revisión de documentos estará 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 involucra 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 realizara 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 darán 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 a ser utilizados en la presente investigación serán: cuestionarios, apuntes y notas en libretas, listas de chequeo o verificación, fichas de trabajo, así como tablas para grupos de discusión.

A continuación se presenta un diagrama que resume lo referente a la recolección de los datos, (figura 3).

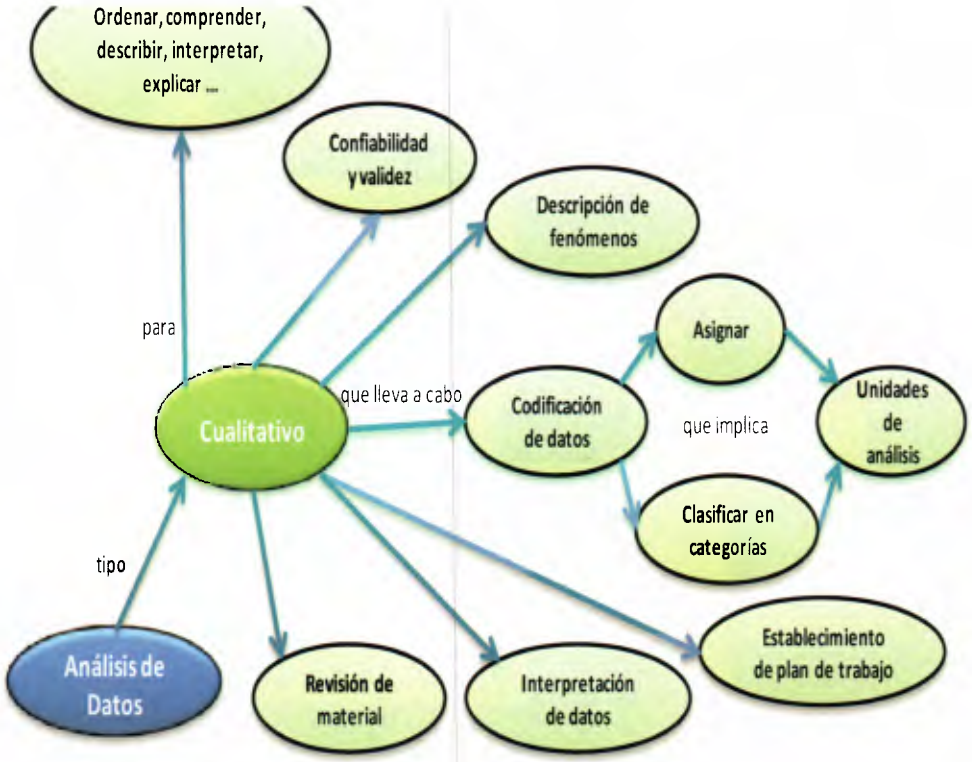


Figura 3. Diagrama resumen del análisis de los datos
Fuente: Adaptado de Hernández et. al., (2003, p. 342)

3.7. Fases de la Investigación

La investigación se desarrollará por fase 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 IV: 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), comprenderá a 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 elaboración del Procedimiento para 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 3, se detalla la operacionalización de las variables de la presente investigación.

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivo Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	Fuente de Información
Diseñar mejoras para los procesos de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A.	Realizar un diagnóstico de los procesos actuales de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente.	Procedimientos	Pasos Responsables Tiempo Logística Secuencias	Satisfacción. Reducción de costos Cumplimiento	Revisión de documentos Tormenta de ideas	block de notas Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuestionario Cuadro de registro y clasificación de los procedimientos	Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes
	Identificar las debilidades del procedimiento existente	Debilidades	Eventos negativos Insatisfacción del cliente Perdidas Económicas Pérdida de Tiempo	Satisfacción Rentabilidad. Perdidas de Oportunidad	Encuesta Entrevista Observación directa Revisión de documentos	Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuestionario Libreta de notas Computadora	Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes
	Desarrollar los pasos necesarios para corregir las debilidades de los procedimientos.	Debilidades	Eventos negativos Insatisfacción del cliente Perdidas Económicas Pérdida de Tiempo	Satisfacción Rentabilidad. Perdidas de Oportunidad	Encuesta Entrevista Observación directa Revisión de documentos	Guía de Encuesta Guía de entrevista Cuestionario Libreta de notas Computadora	Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes
	Actualizar los procedimientos de atención comercial	Procedimientos	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 Cuestionario Libreta de notas Computadora	Expertos Documentos relacionados existentes en el departamento de atención comercial Personal del área. Clientes

Fuente: El Investigador (2013)

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 obtendrán en la ejecución de investigación serán 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 corresponde a la técnica de análisis cuantitativo.

El análisis e interpretación de los resultados que se obtendrán con la investigación de campo a realizar, también serán analizados de manera cualitativa. Con este tipo de análisis se podrá afianzar más el análisis cuantitativo, puesto que el mismo será interpretado para describir la

frecuencia que presentarán los indicadores que dan origen a los beneficios que aporta un Sistema de Gestión de Calidad a una empresa de manufactura.

3.12. Cronograma de actividades

A continuación se presenta el cronograma de actividades, (figura 2), propuesto para la realización de la presente investigación, en el cual se indican las actividades a desarrolladas y cumplidas en el lapso previsto para la culminación de dicha investigación.

Tabla 4. Cronograma de Actividades

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Elaboración del capítulo I de la investigación, (Planteamiento del Problema),												
Fase 2: elaboración del Marco Teórico												
Fase 3: Elaboración del capítulo III de la investigación, (Marco Metodológico)												
Fase 4: elaboración del capitulo IV de la investigación: descripción de la empresa.												
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.												

Fuente: El Investigador (2013)

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, Siderurgica 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 construyo 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 Toscaza 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 Fraccionadota 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 culmino 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 continúo 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 Organigramas

4.6.1 Organigrama de PDVSA Gas

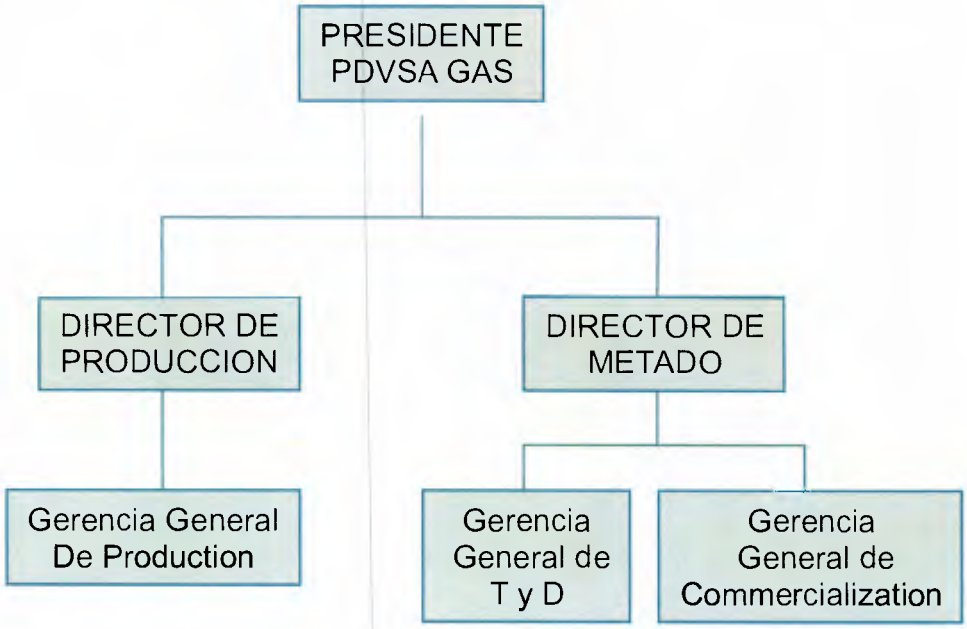


Figura 4. Organigrama de PDVSA GAS
Fuente: PDVSA Gas (2010b)

4.6.2 Organigrama de la Dirección de Metano

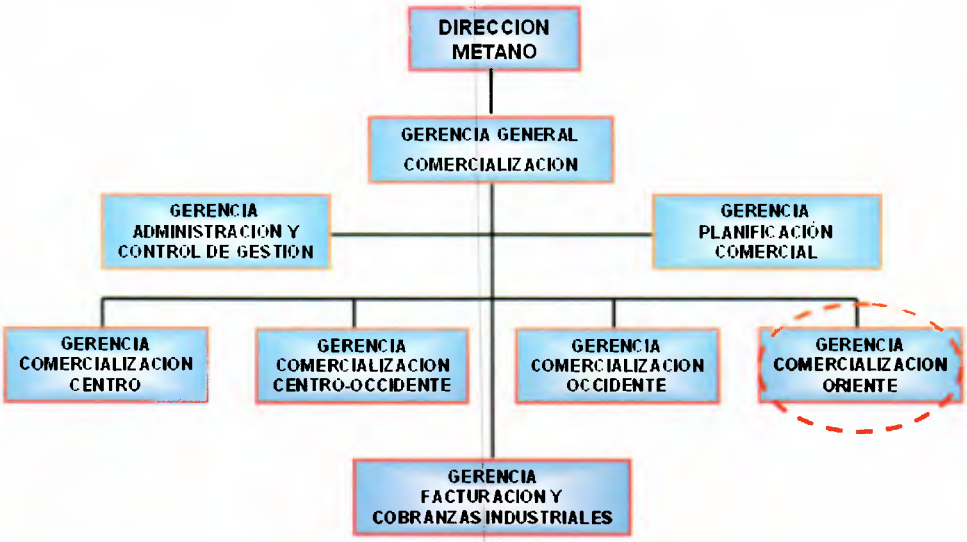


Figura 5. Organigrama de la Dirección de Metano
Fuente: PDVSA Gas (2010b)

4.6.3 Organigrama de la Gerencia de Comercialización Oriente

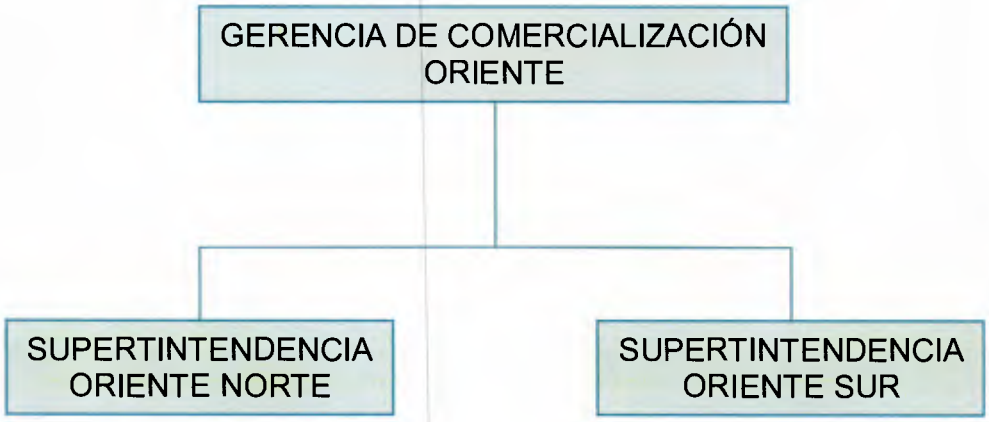


Figura 6. Organigrama de Comercialización Oriente
Fuente: PDVSA Gas (2010b)

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

5.1 Diagnóstico de los procesos actuales de la atención comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente.

A continuación se exponen los resultados de las encuestas aplicadas al personal y clientes de Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas, los mismos que permiten determinar cómo funciona actualmente el Departamento de Atención al Cliente y plantear la mejora de sus procesos que permitirá optimizar sustancialmente dicha atención.

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.

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 elaboraron encuestas 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.

Los resultados obtenidos fueron complementados con las observaciones realizadas y se detallan a continuación.

Factores influyentes en la calidad de atención al cliente:

Las evaluaciones informales 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 los factores que influyen en la calidad de atención al cliente. Dentro de ellos tenemos:

- 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 motivado 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.

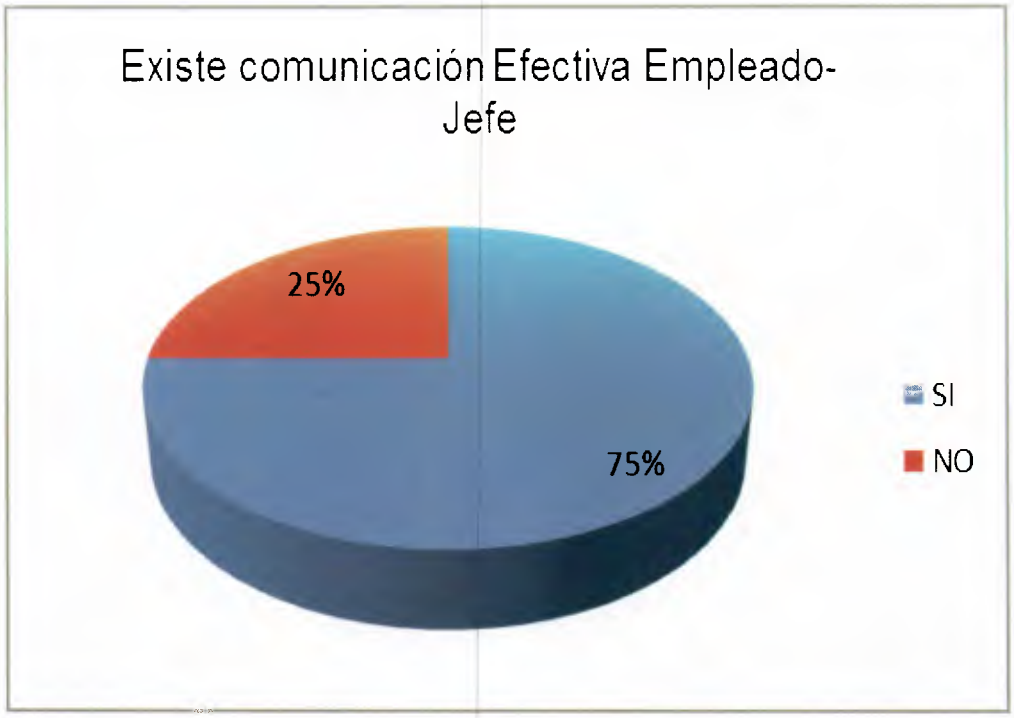
- Compromiso con la empresa: Es observado como una manera incondicional de afrontar los retos que tanto los procesos como la administración exigen al capital humano, así como la máxima expresión del vínculo entre patronos y empleados.

- 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.

Cada uno de estos aspectos fue considerado para la elaboración del cuestionario aplicado a los empleados de Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas.

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

Grafico 1



El 75% de los encuestados respondieron que si existe comunicación efectiva en el aspecto laboral con su jefe inmediato; ya que la comunicación entre los empleados y sus superiores debe ser permanente para así lograr que la información fluya de manera precisa y las fallas puedan enmendarse con rapidez.

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

El 50% del personal manifestó 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 conducir actitudes más positivas y manejo de los procedimientos, elevando así el nivel de desempeño y la identificación con los objetivos de la organización, mientras que el restante 50% respondió que no ha recibido entrenamiento y por lo cual afecta negativamente el manejo de los procedimientos relacionados con su labor en la empresa.

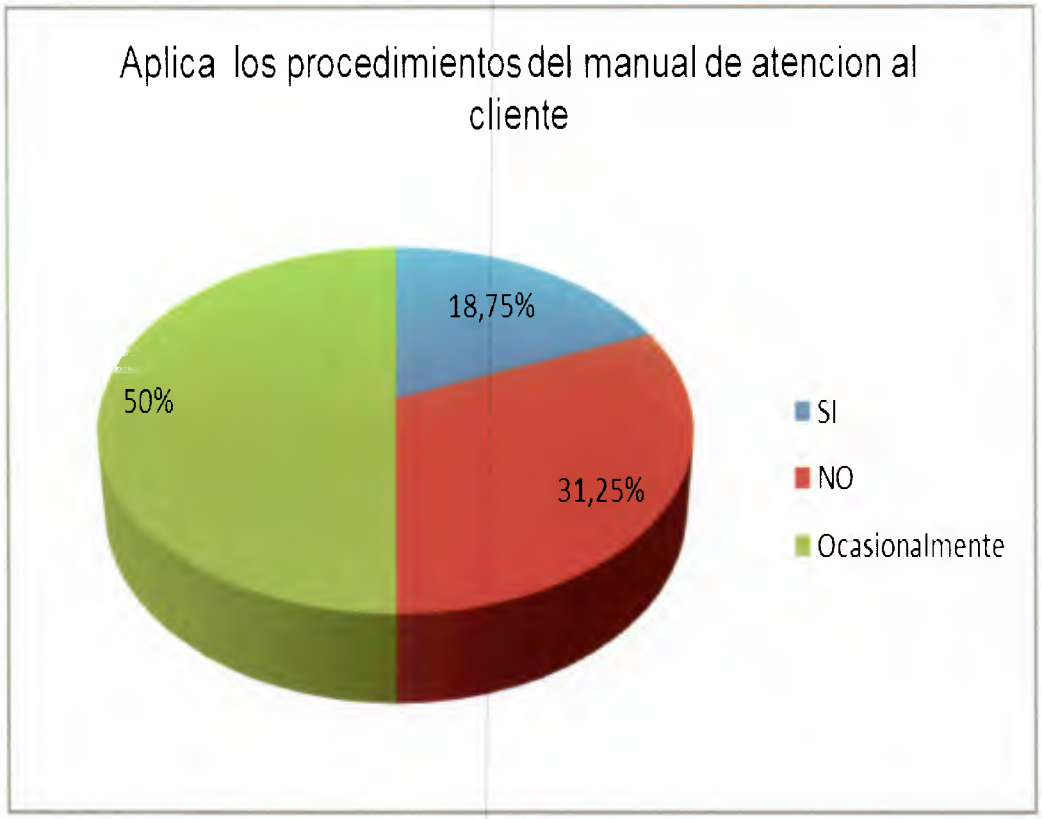
Ítem Nº 3: ¿Se siente motivado a través de incentivos (sueldos, bonos, cursos, promociones y ascensos) que ofrece la organización?

El 81,25% de los empleados encuestados expresó que no se sienten motivados por los incentivos que perciben en su actividad laboral; 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?

El 100% 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 captación de recursos y la prestación de servicio. 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?

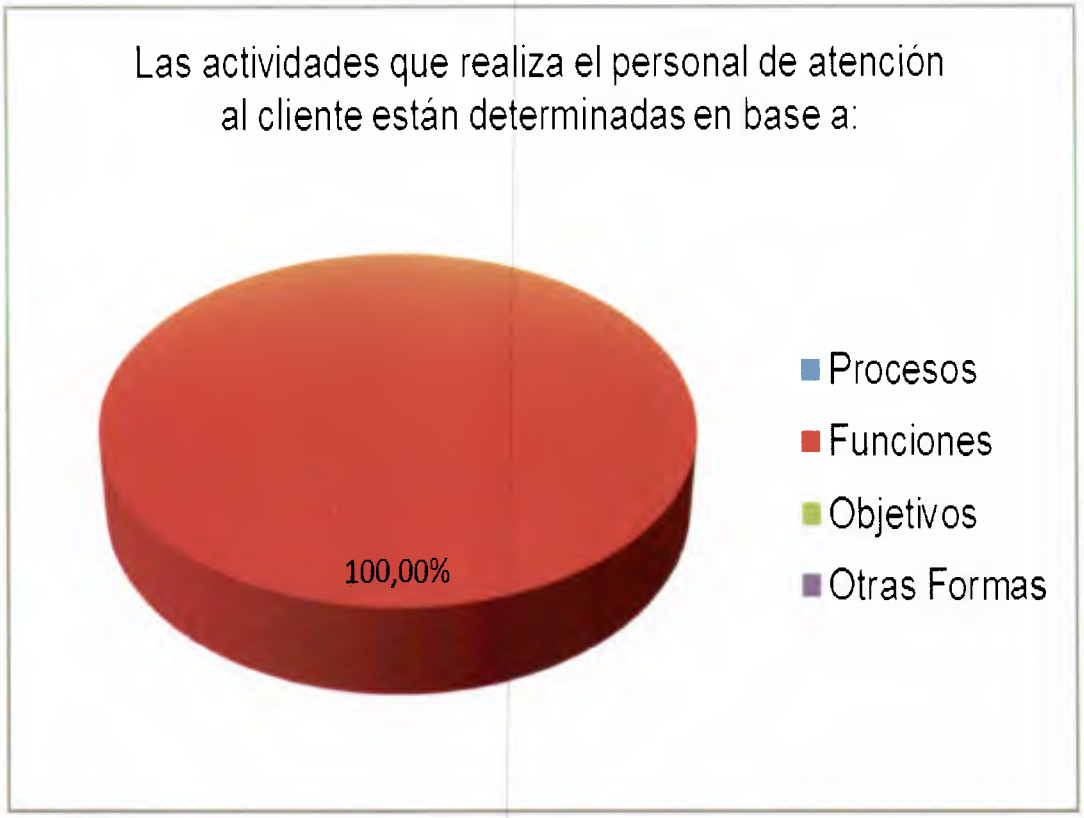


En la aplicación de las instrucciones descritas en el manual de procedimientos para la atención al cliente se observa una debilidad muy profunda, ya que solamente el 18,75 del personal sigue las directrices indicadas, mientras un 50 % las aplica ocasionalmente y el 31,25% no las aplica.

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

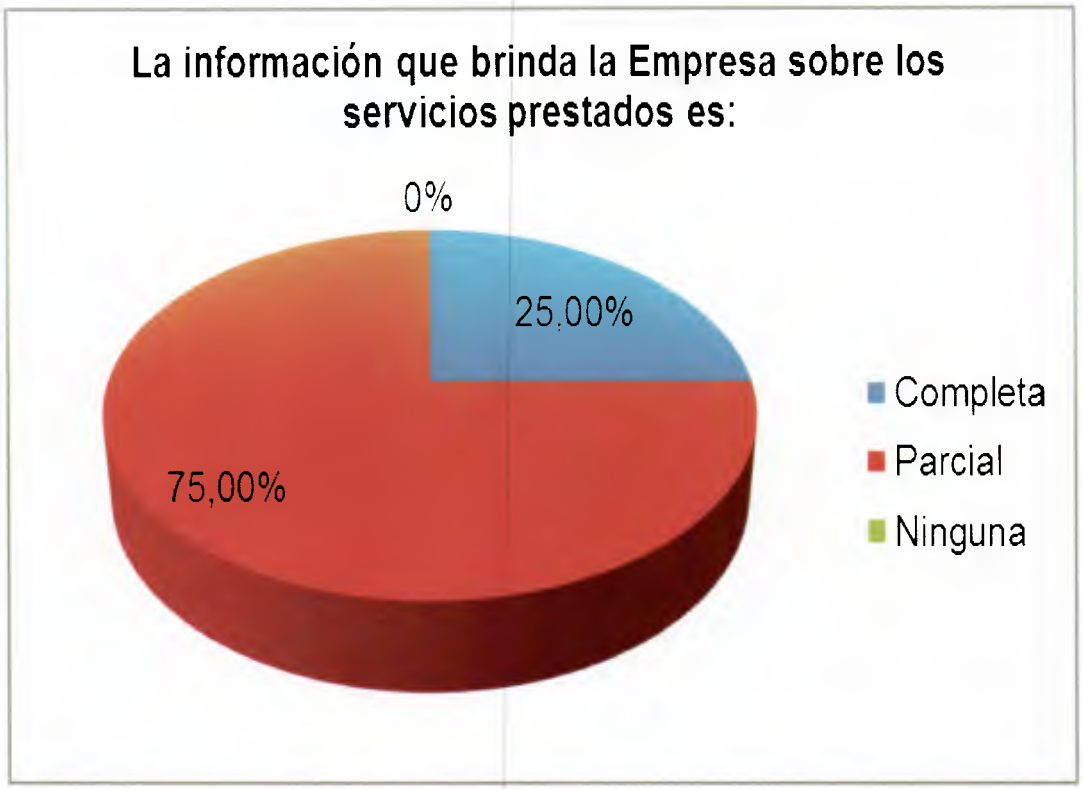
El 100% de los entrevistados manifestaron que si existen formatos estandarizados, donde cada área de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA, tiene su formato establecido, lo cual le permite el aseguramiento de la calidad y el desempeño laboral. Si el empleado tiene un buen manejo de estos formatos podrá brindar 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:



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:



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.

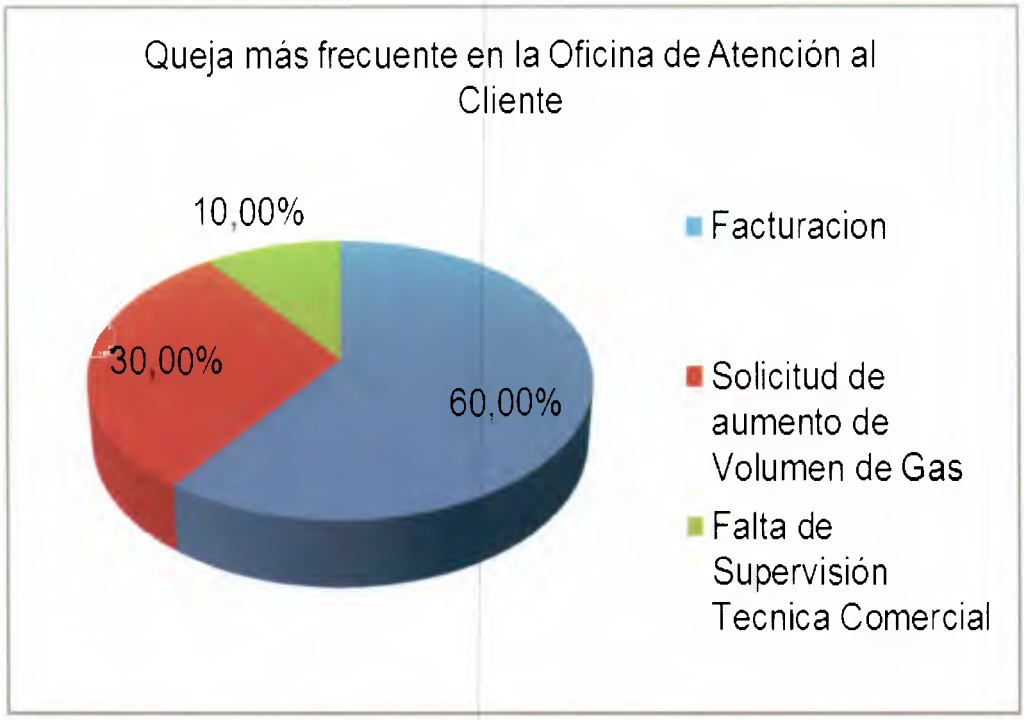
Ítem Nº 9: ¿Está usted al tanto de los problemas que puedan existir en su área?

El 100% de la población expresó estar al tanto de los problemas existentes en su área, ya que el personal está capacitado para proponer soluciones a los problemas que se les presentan. El tener conocimiento sobre los problemas existentes permite 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?

El 62,5% de la población opinó que la Oficina de Atención Comercial cuenta con un Departamento de Control y Verificación para el control 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 organización.

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



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.

Análisis comparativos de los parámetros con la situación actual

Tabla 5. Análisis Comparativo

PARAMETROS	IDEAL	SITUACION ACTUAL
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
Entrenamiento	Entrenamientos y capacitación para lograr que el servicio sea óptimo	No todo el personal recibe entrenamiento
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
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.
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
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
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 cuanta con un departamento de control y verificación

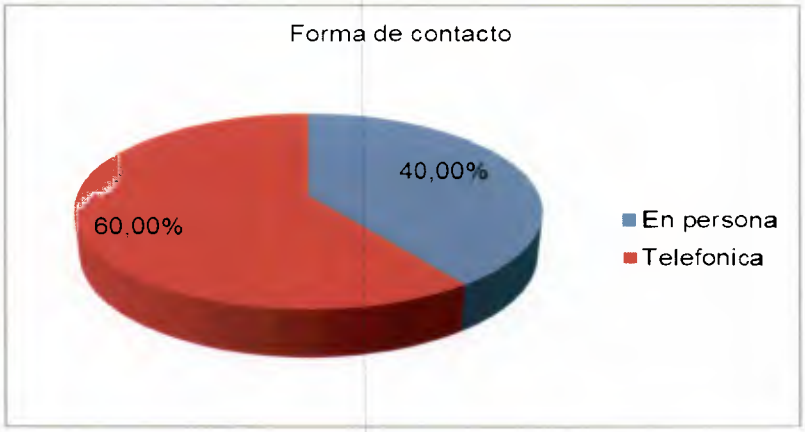
Fuente: El Investigador (2013).

Niveles de satisfacción de los clientes

Para poder 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 aplicó una encuesta a fin de conocer su opinión al respecto.

Es importante conocer la visión o perspectiva que los clientes poseen sobre el 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 obtenidos se muestran a continuación:

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



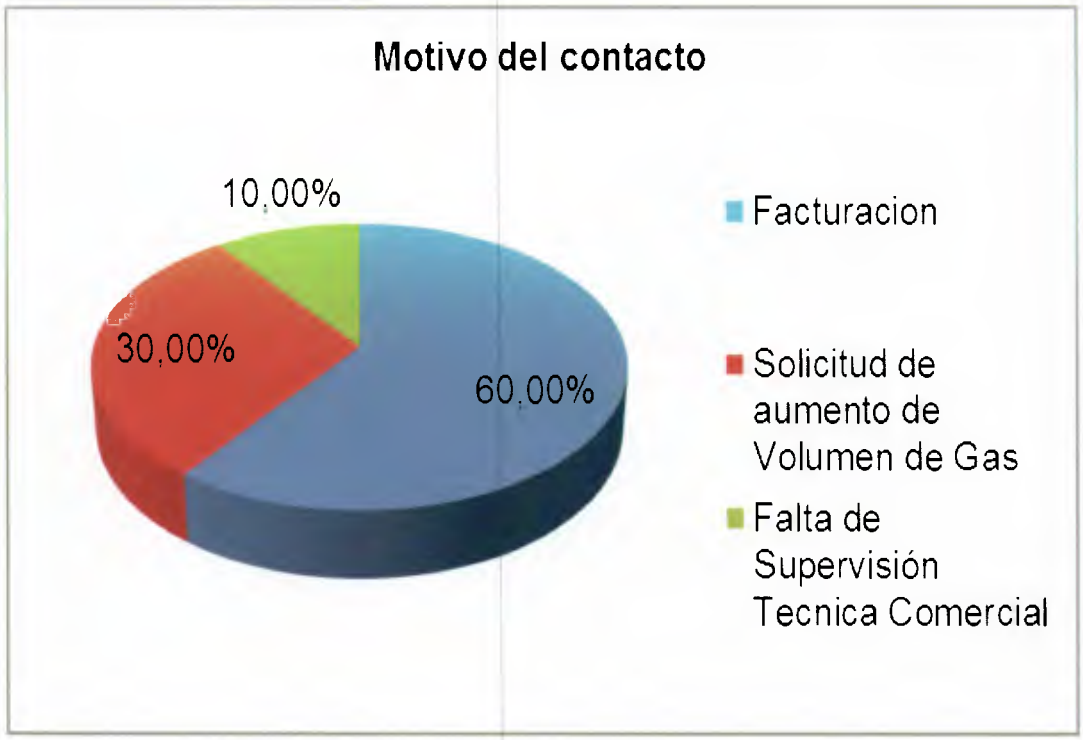
El 60% de los encuestados respondió que se comunicó con el servicio de atención al cliente de la Oficina de Atención al Cliente por medio del teléfono, mientras que el 40% restante expresó que se dirigió directamente a la Oficina de Atención al Cliente. Esto quiere decir que los clientes prefieren comunicarse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

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

Un 30% expresó que tuvo que esperar entre 3 a 5 minutos para ser atendidos, el otro 20% no respondió debido a que no fueron atendidos con rapidez y esperaron mucho más tiempo, 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 12% esperó para ser atendidos 3 minutos.

Esto deja evidencia de que para los clientes es más efectivo exponer sus quejas por teléfono que dirigiéndose a la Oficina.

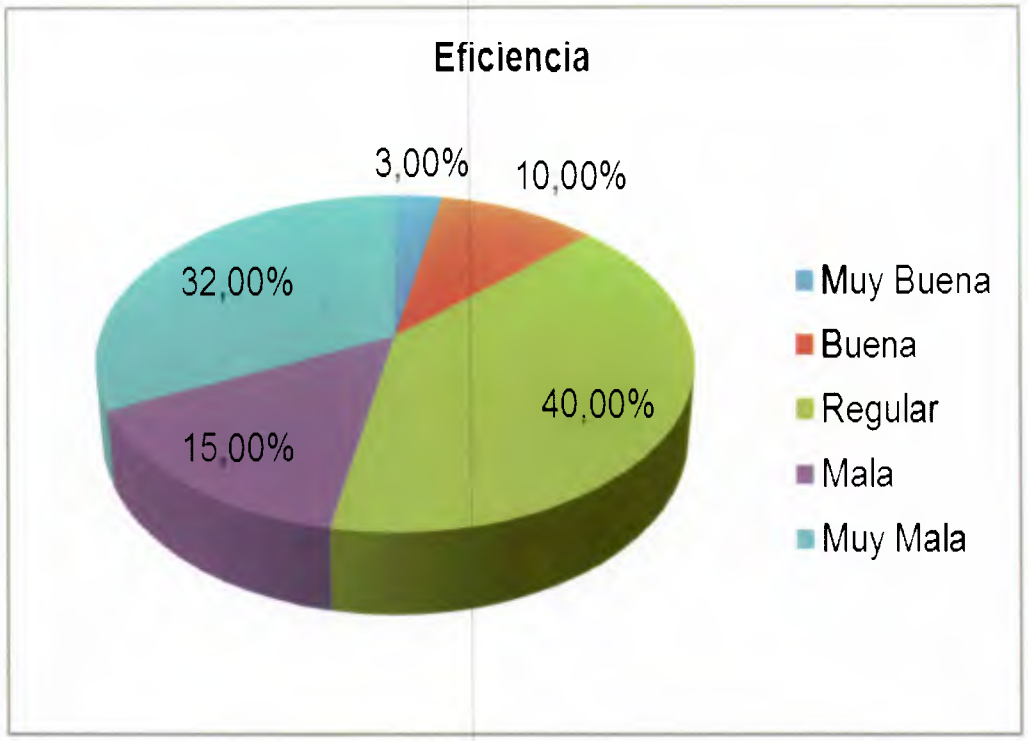
Ítem Nº 3: ¿Por qué causa contactó usted con el servicio de atención al cliente?



En este caso tenemos que un 60% de la población encuestada manifestó que se contactó con el servicio 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.

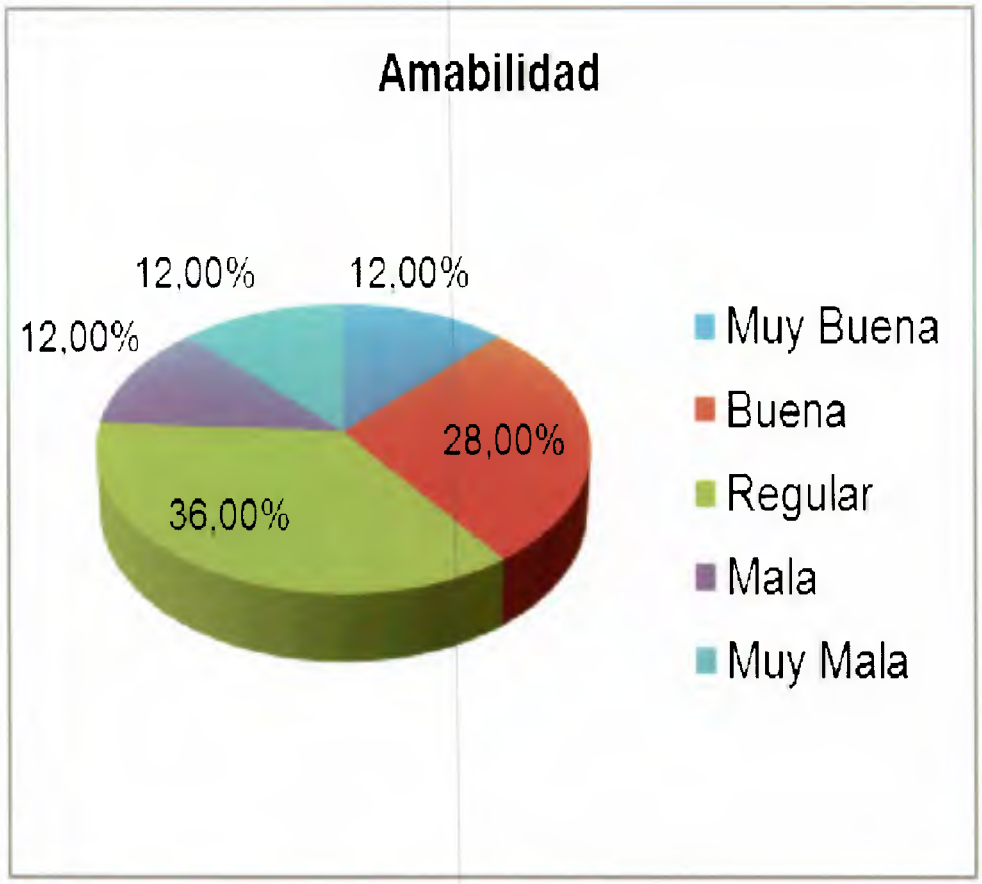
Ítem Nº 4: Valore la actuación de las personas que brindan el servicio de atención al cliente

A. Eficiencia



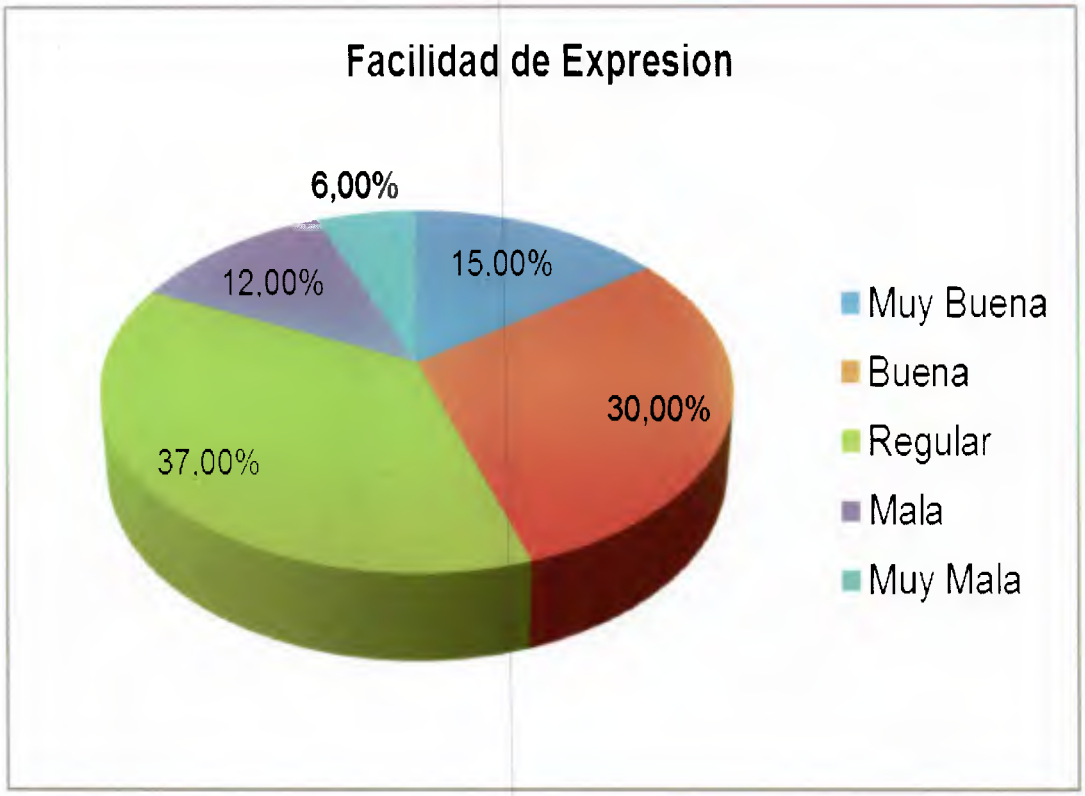
Podemos observar que en cuanto a la eficiencia de las personas que brindan el servicio de atención al cliente un 40% manifestó que es regular ya que los problemas no se resuelven en el tiempo propuesto, el 32% expresó que la eficiencia es muy mala debido a que no le prestaron la debida atención que el cliente se merece, 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 debidamente, otro 3% fue atendido excelente.

B. Amabilidad



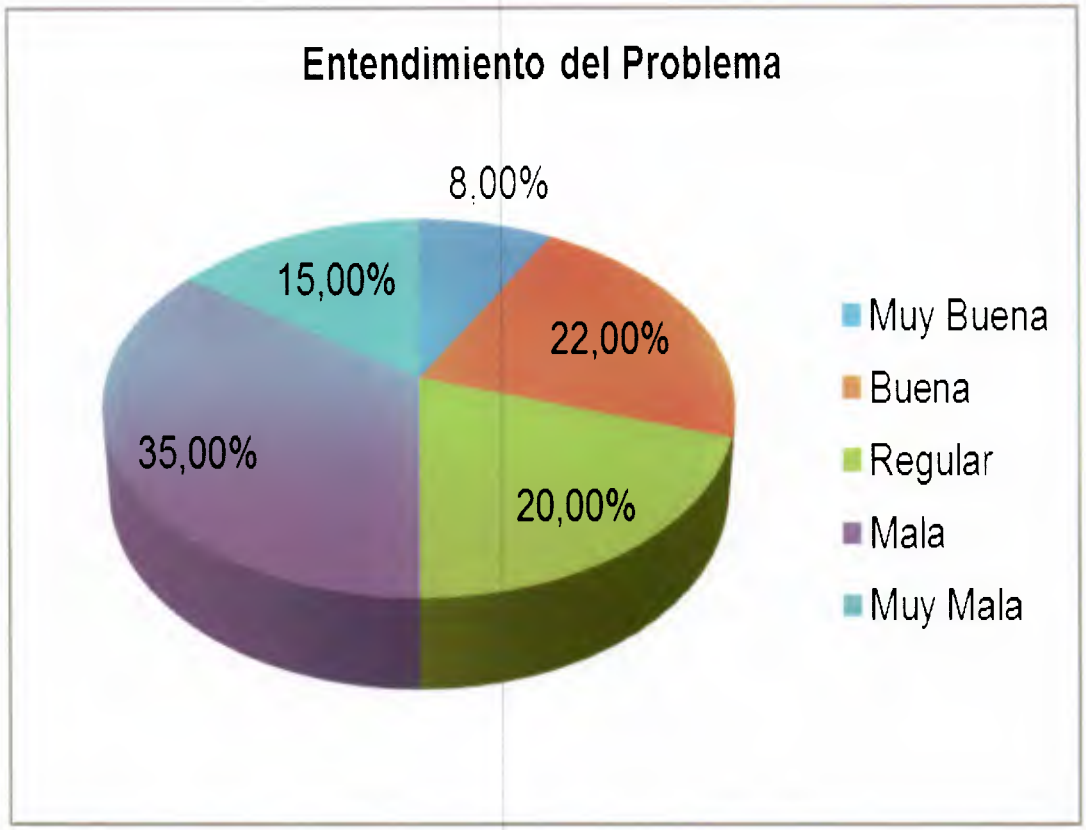
En cuanto a la amabilidad un 36% expresó que es regular debido a que la atención que le brindaron no fue la adecuada, mientras que un 28% opinó lo contrario manifestando que si fueron atendidos con amabilidad, un 24% no los atendieron como ellos esperaban y al otro 12% los atendieron muy bien

C. Facilidad de expresión



Las personas que brindan el servicio de atención al cliente deben de expresarse con claridad pero en cuanto a su evaluación mediante a la encuesta realizada obtuvieron que un 37% de la población opinó que es regular, el 30% evaluaron de manera positiva a los empleados que laboran en esa oficina, mientras que un 18% opinó 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 con facilidad.

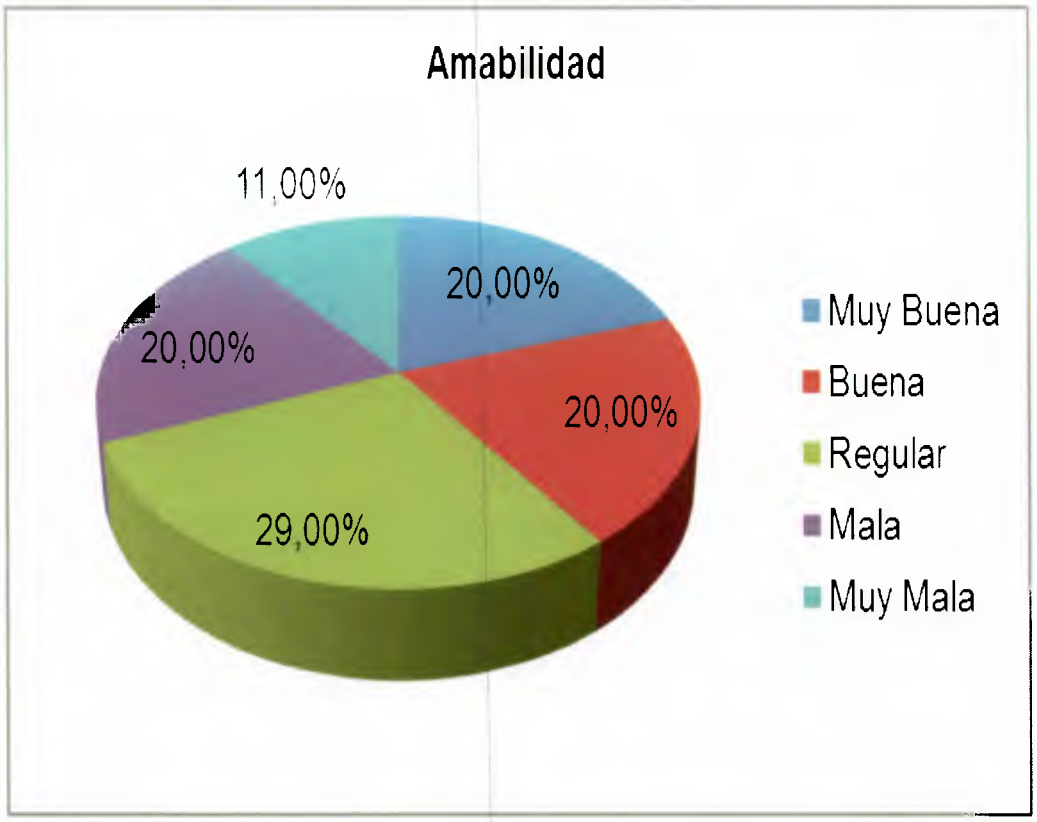
D. Entendimiento del problema.



En cuanto a si los empleados entienden los problemas que aquejan a sus clientes/usuarios un 35% respondió 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.

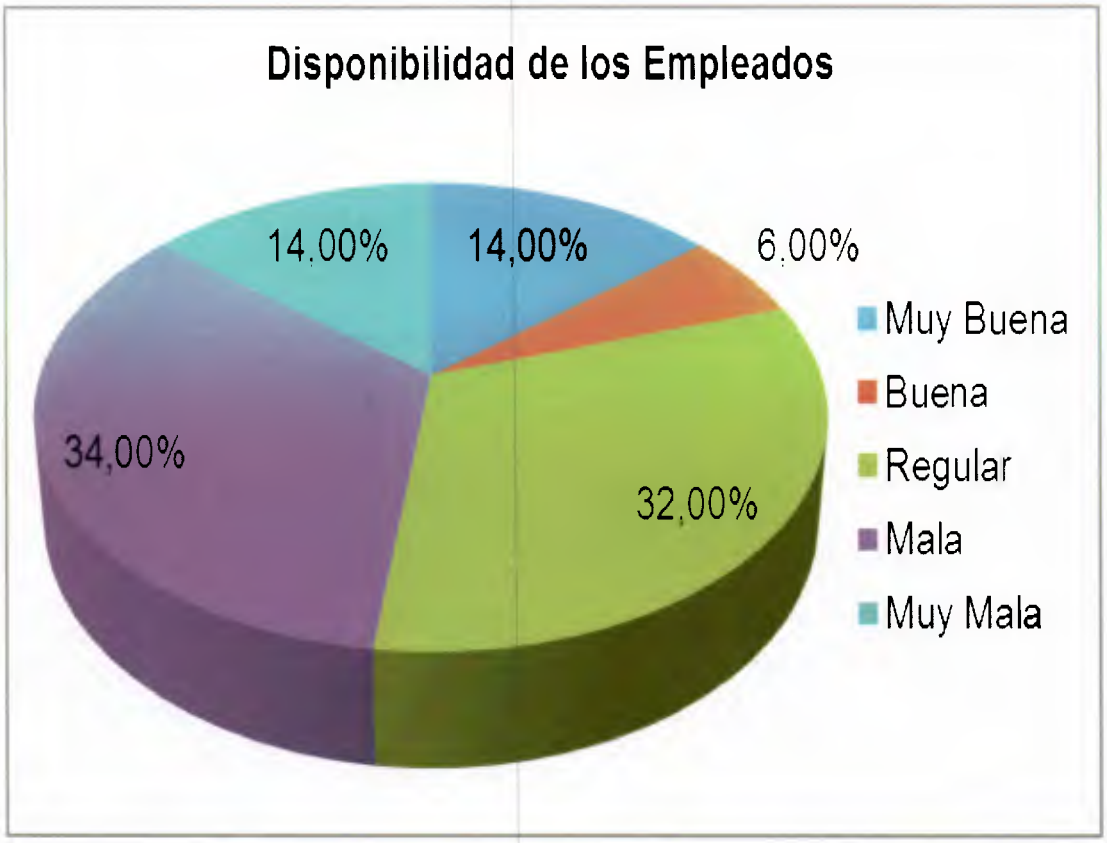
Ítem Nº 5: Basándose en su experiencia con el servicio de atención al cliente de la empresa, por favor, evalúe la calidad del servicio.

A. Amabilidad



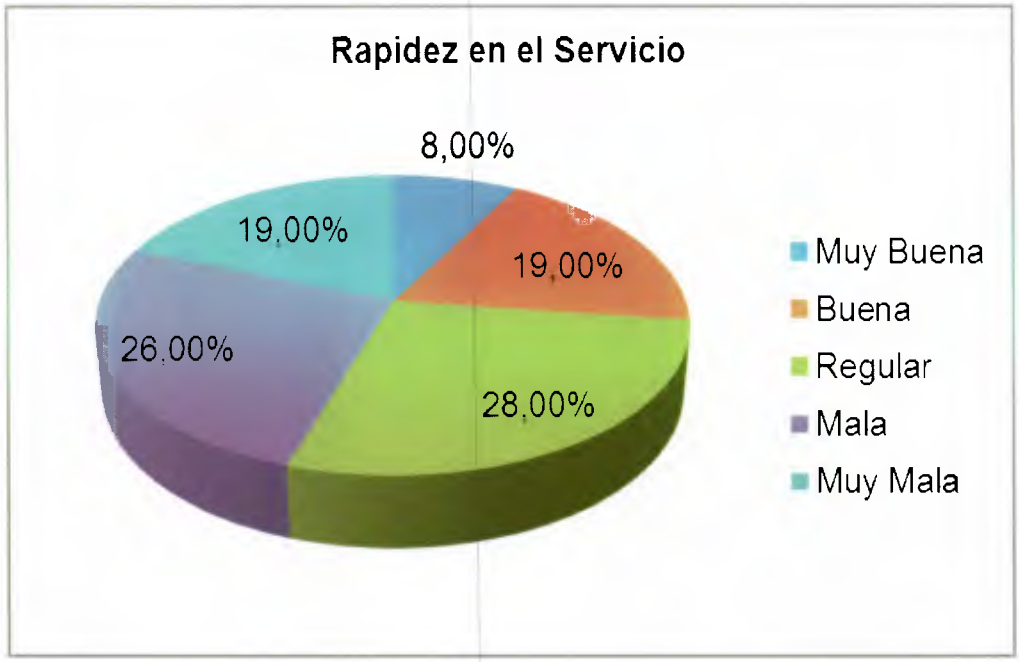
En este ítem el mayor porcentaje de la población encuestada calificó de regular el trato y disposición del personal de la Oficina de Atención al Cliente. Cabe destacar que para ser una empresa reconocida trayectoria, una de las más grandes de Latinoamérica, la evaluación en este punto es más que negativa, 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.

B. Disponibilidad de los empleados



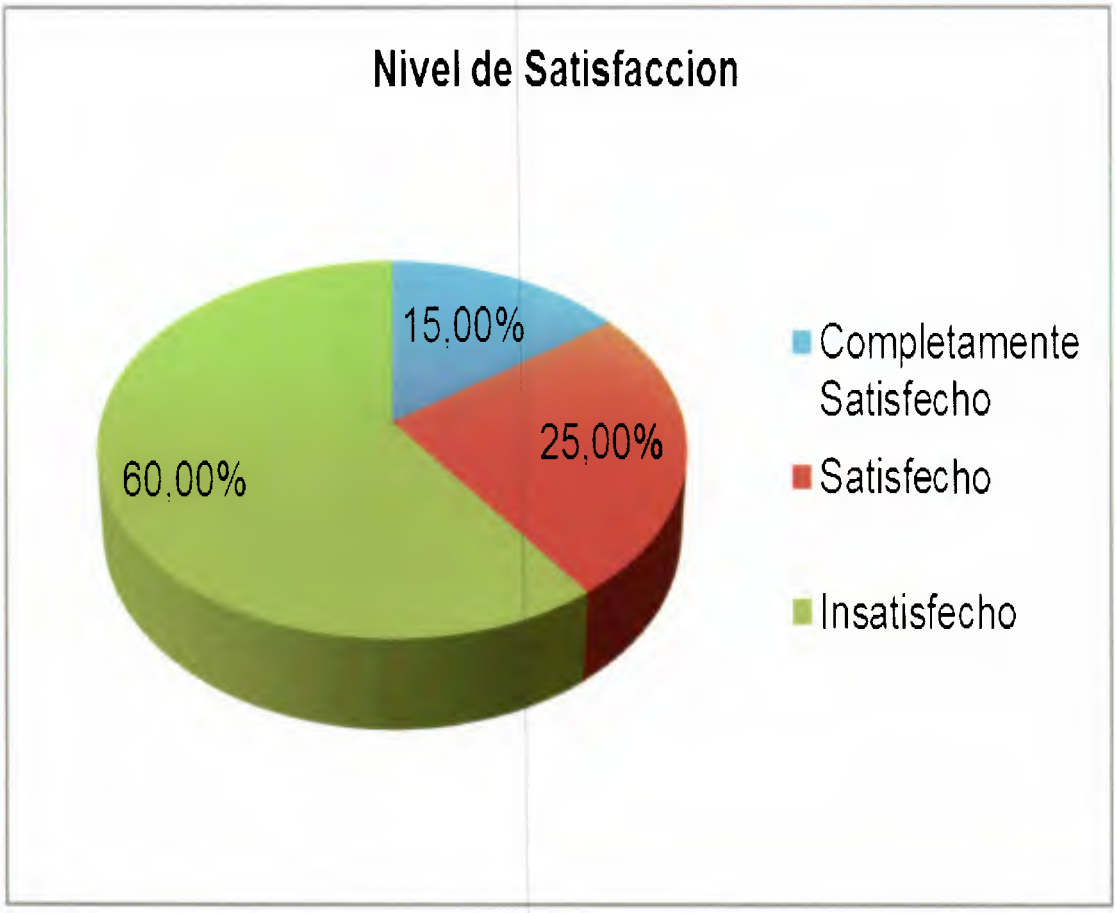
Este punto tiene relación con el ítem anterior, lo que se puede decir es que no se justifica que una empresa de este calibre tenga personal con mala disposición hacia quienes en líneas generales mantienen a la empresa.

C. Rapidez del servicio



Como se puede observar en el grafico 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 ellos proponen mostrando así un descontento en los usuarios del servicio; dejando así con poco porcentaje a los que están de acuerdo que el servicio es eficaz y rápido ya que un 19% y 7% mostró estar de acuerdo con la rapidez del servicio y un 8% opinó que la rapidez en el servicio es muy bueno.

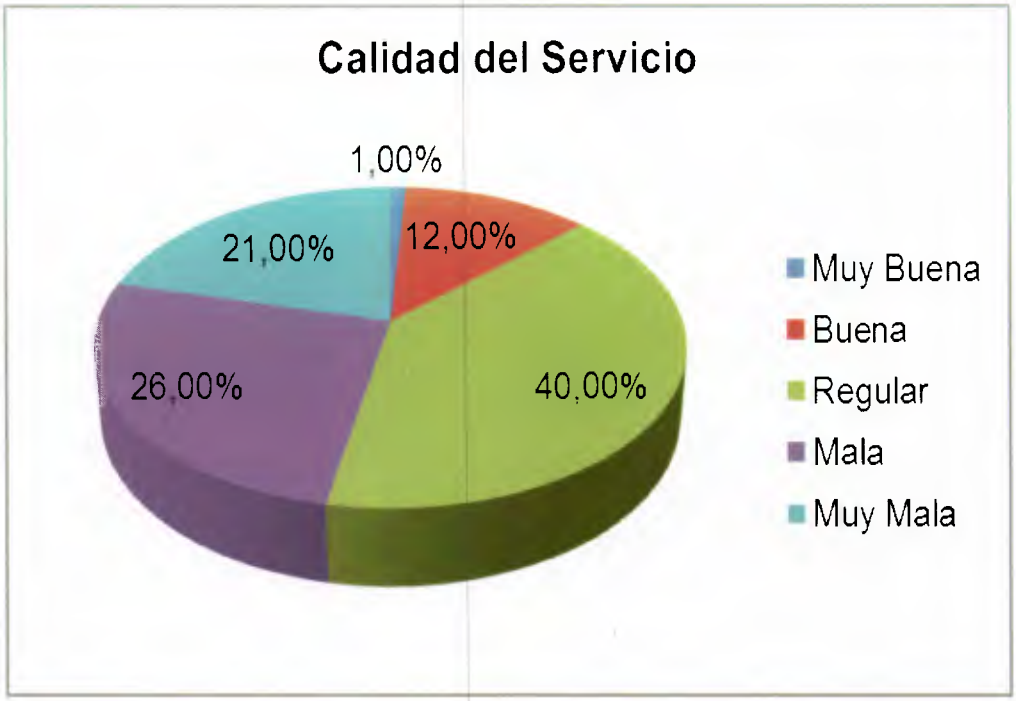
Ítem Nº 6: Valore su satisfacción general con el servicio de atención al cliente de la empresa



El 60% de la población se encuentra insatisfecho con el servicio de atención al cliente ya que los usuarios tienen muchas quejas debido a la facturación del servicio de consumo de gas, otros no se sienten bien atendidos y no resuelven sus problemas a tiempo, un 25% si se siente satisfecho con el servicio, el 15% está completamente.

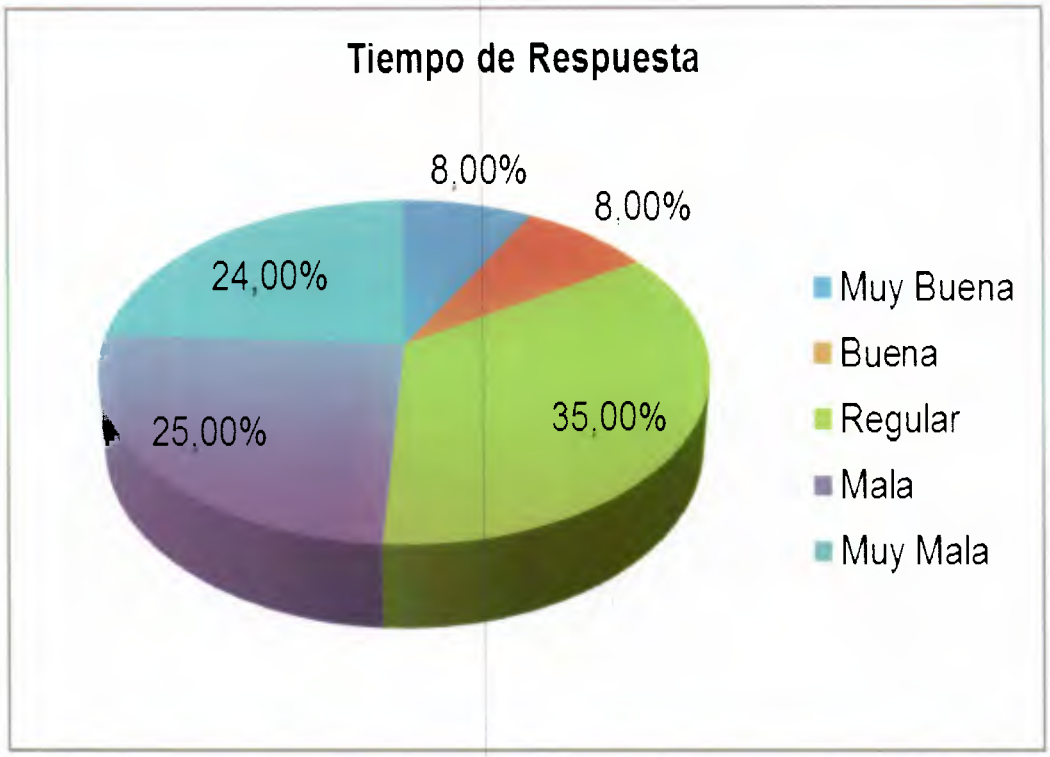
Ítem Nº 7: Valore los atributos de la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas:

A. Calidad del servicio



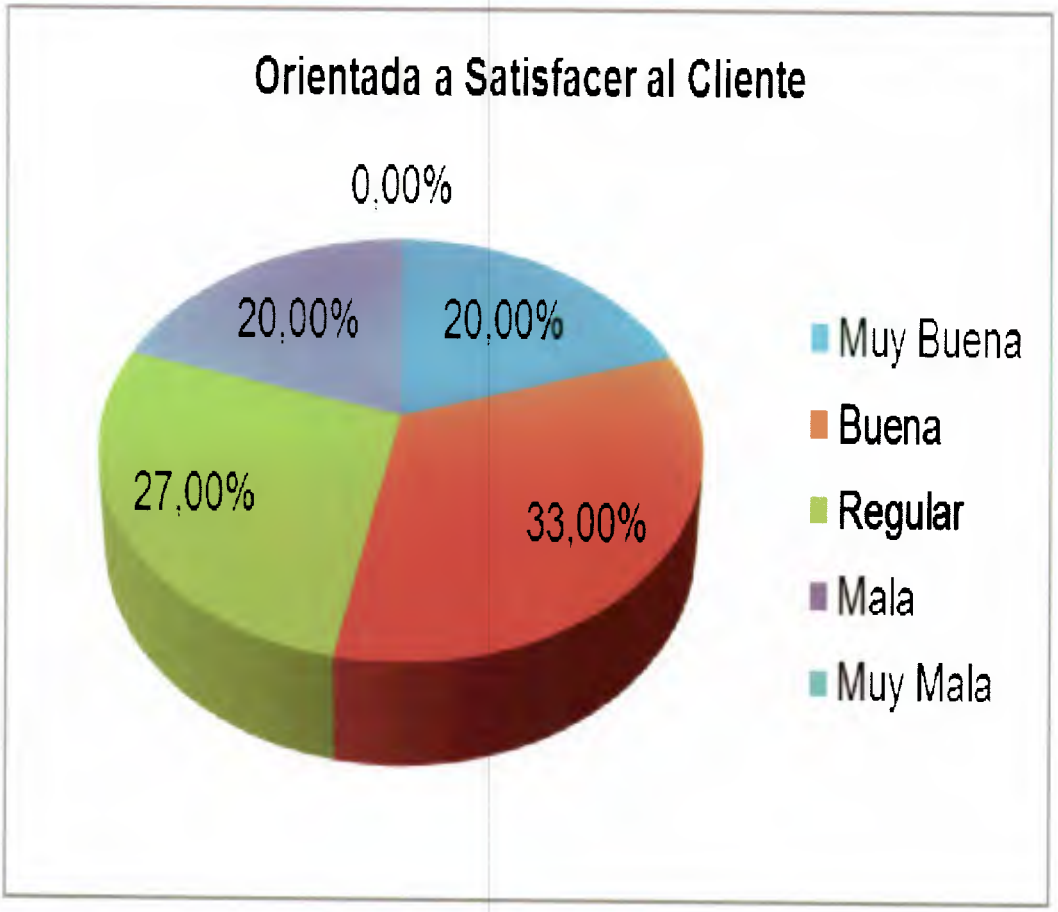
Se aprecia que la calidad del servicio que presta la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas es muy regular ya que el 40% de sus clientes manifestó un descontento con el servicio y a esto se le suma un 26% de la población que manifestó que la calidad del 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



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 ya que el resultado que arrojó las encuestas no fueron del todo alentador para la organización; obteniendo como resultado lo siguiente: con un 35% de la población encuestada expresó tardan mucho en dar soluciones a los problemas que plantean los clientes/usuarios evaluándola de forma regular, con un 25% consideraron que son deficientes a la hora de brindar 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.

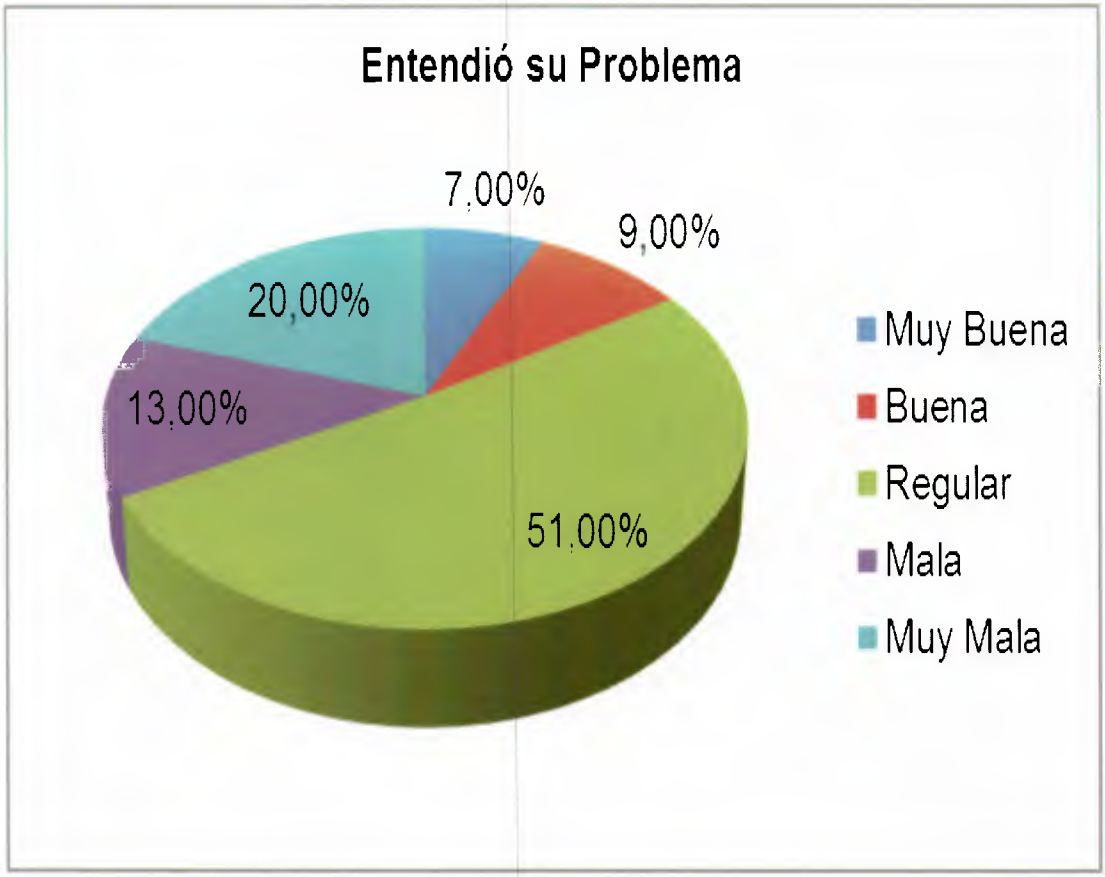
C. Orientada a satisfacer al cliente



En este ítem se observa un comportamiento diferente en cuanto al resto de las preguntas elaboradas, ya que como se puede observar un 33% fue evaluado como bueno y otro 20% como muy bueno, esto quiere decir que estos clientes están convencidos de que la empresa está orientada a satisfacer sus necesidades, 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.

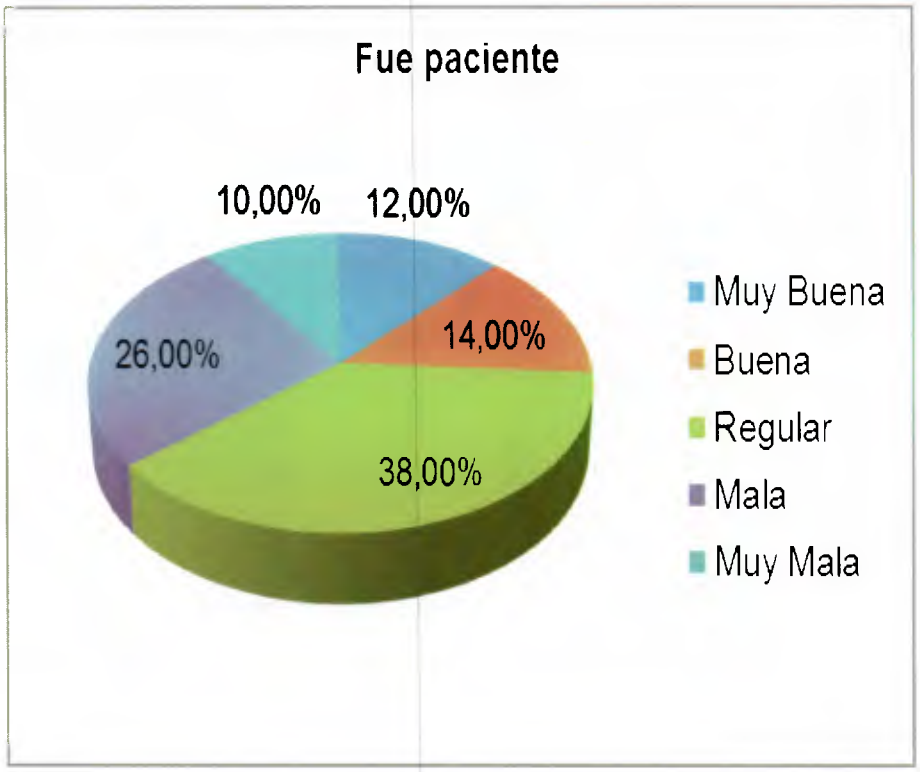
Ítem N° 8: Evalúe su nivel de satisfacción de la persona que le atendió de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

A. Entendió el problema



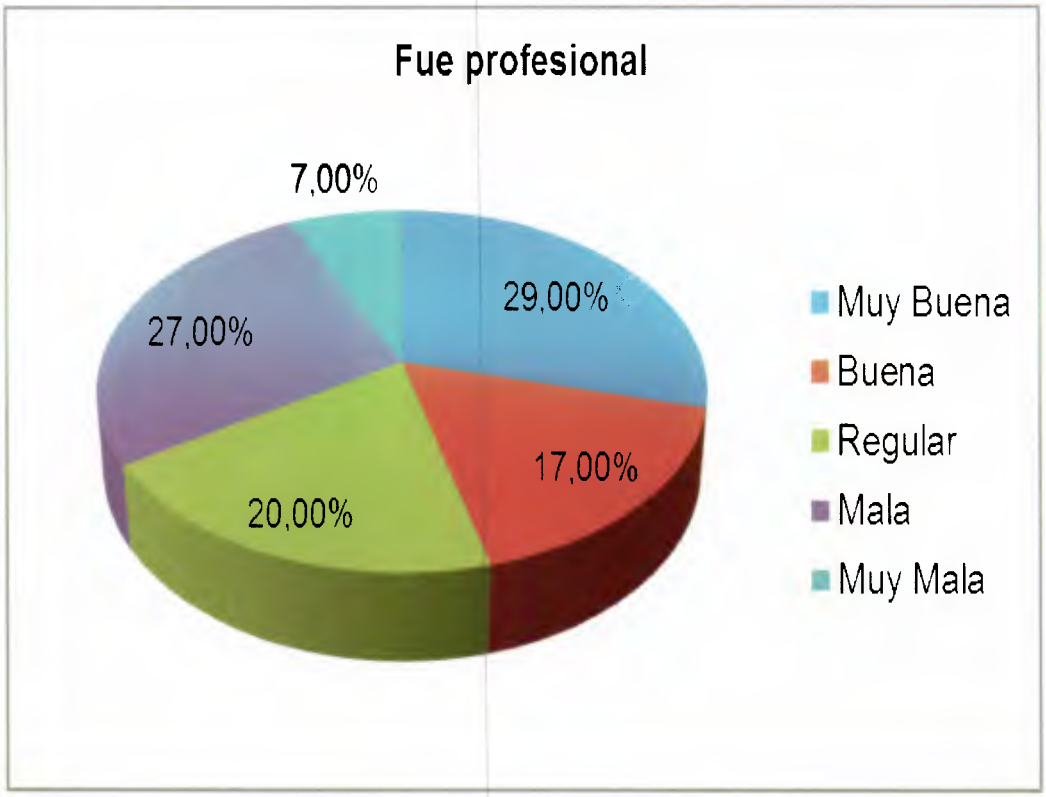
Se nota claramente que hay problemas de comunicación entre los clientes y el personal que labora en la oficina de atención al cliente ya que un 51% de la población expresó que la persona que los atendió no supo dar una información concreta, un 13% no atendieron a sus solicitudes, otro 20% manifestaron 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



La paciencia es una virtud que pocas personas poseen y en este punto está de manera muy regular mostrando así 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/usuarios, 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 clientes/usuarios de la organización.

C. Fue profesional



En la actividad que realiza cada empleado de la oficina de atención al cliente se evaluó su desempeño y los resultados no fueron del todo 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 arrojaron respuestas muy negativas hacia la calidad del servicio, 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.

Por consiguiente una buena calidad en la atención crea nuevos clientes y mantiene la lealtad de los mismos por eso es necesario ofrecer mejores servicios y mayor atención a sus clientes para satisfacer sus necesidades, 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 los directivos deben 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.

5.2 Debilidades de los Procesos Existentes

Si bien PDVSA Gas S.A. es la única empresa de distribución de gas metamo 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 la implantación de un área de atención al cliente en base a procesos, señalando que dicha implantación es totalmente factible llevarla a cabo.

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.

5.3 Pasos para la Corrección de las Debilidades de los Procesos Existentes.

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 esta forma, el plan de mejoras de los procesos es un documento cuya construcción se inicia con el diagnóstico de la situación actual y culmina con la presentación del mismo a la Gerencia de Comercialización.

Pasos para la corrección de las debilidades:

1. Identificar las debilidades.
2. Clasificar las debilidades.
3. Detectar las principales causas de las debilidades.
4. Proponer las acciones de mejora.
5. Jerarquizar las acciones de mejora. (Plan de mejoras).
6. Diseñar el plan de acción.
7. Presentación del Diseño de las mejoras de los Procesos de Atención al Cliente a la Gerencia de Comercialización.

5.4 Rediseño de los Procesos de Atención al Cliente

Antecedentes

En la investigación que se realizó en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., se pudo detectar que la atención al cliente no se la está llevando a cabo de una manera adecuada, por lo que los directivos, empleados y clientes de dicha Empresa, coinciden en señalar que la causa principal se debe a la manera en la que se brinda el servicio, manteniendo una estructura de áreas bien definidas que operan como islas y en la que las personas que realizan el trabajo están especializadas únicamente en tareas específicas.

Así mismo, se pudo conocer que la solución para mejorar la atención al cliente y cumplir con los índices mínimos exigidos por los entes de control, es implantar un sistema de atención al cliente en base a procesos y que dicha implantación es factible realizarla en la Oficina de Atención Comercial en la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A., para lo cual se procedió a realizar reuniones con personal que labora en la atención a clientes con el fin de determinar los elementos del proceso y sus características, como son actividades, responsables y otros que finalmente permitirán rediseñar los procedimientos actuales.

Propósito

El Manual de Procesos 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.

La propuesta va encaminada 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 la Empresa 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 la propuesta serán: 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 el 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.

El Manual de Procesos que se presenta, 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 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 se presenta un diagrama que representa gráficamente este proceso donde se describen sus elementos principales.

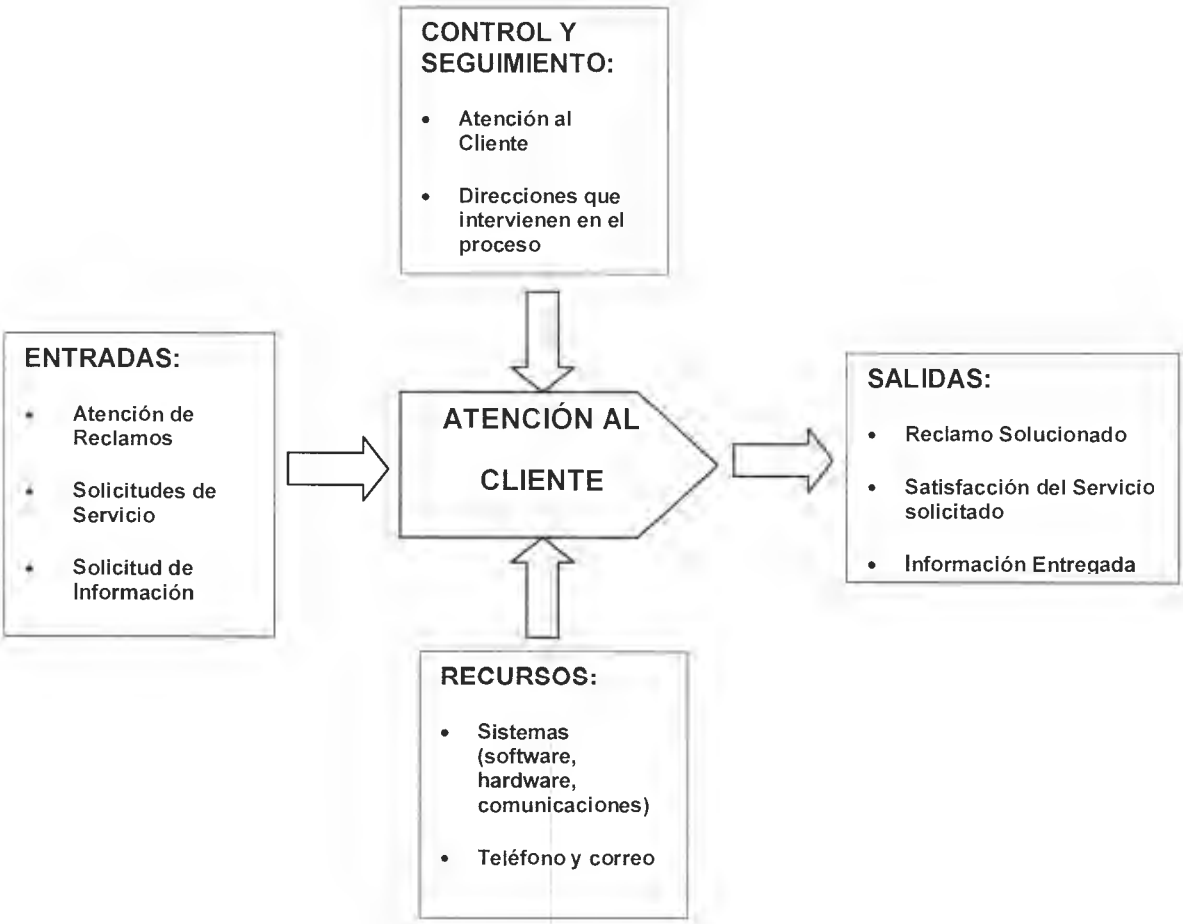


Figura7. Proceso de Atención del Cliente

Fuente: El Investigador (2013)

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 6. 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	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

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	**Tiempo**	**Responsable**	**Información**	**Descripción**	**Responsable**
hacerlo					
Seguimiento, evaluación e información al cliente sobre su reclamo durante todo el proceso de solucion	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
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	Continuament	Directores de área y encargado del Proceso de Atención al Cliente	Informes sobre el análisis y cambios en el proceso		

Fuente: el investigador (2013)

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 7. 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	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

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	Tiempo	Responsable	Información	Descripción	Responsable
necesarios					
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 aprobación	5 minutos	Encargado del proceso	Informe sobre el trabajo realizado o las razones 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	Se la realiza de	Encargado del	Información		

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	Tiempo	Responsable	Información	Descripción	Responsable
información estadística e índices de calidad del servicio	todas las solicitudes, en forma diaria y mensual, no afecta tiempo en atención al cliente	proceso de Atención de Solicitudes	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 (2013)

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 8. 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	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		Encargado del

ACTIVIDADES					
ACTIVIDAD SECUENCIAL				ACTIVIDAD PARALELA	
Descripción	Tiempo	Responsable	Información	Descripción	Responsable
al Proceso de Información Específica				Monitoreo e información al cliente	Proceso de Información al Cliente
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		
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 (2013)

Aprobación del Manual.

Este Manual de Procesos de Atención al Cliente de la Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A. para ser aplicado requiere primeramente ser aprobado por los Directivos de la Empresa, por lo que se ha realizado una validación de la propuesta, contando con la participación de la Gerencia Comercial, de la Gerencia de Administración y la Gerencia de Recursos Humanos, áreas que tienen relación con la atención al cliente y con la implementación del manual que se plantea.

Con el informe inicial de estas gerencias, la empresa iniciaría el proceso de socialización dentro de la misma y luego procederá con la aprobación del manual y su posterior implantación; paralelamente se tendrá que preparar al personal que va a intervenir en el proceso, ya que deberá tener conocimiento completo de la estructura y funcionamiento de las áreas de la Empresa que tienen que ver con cada uno de los procesos.

Impacto

Los principales cambios que se espera se produzcan con la implementación de este Manual de Procesos de Atención al Cliente son:

En lo económico la incidencia será directa tanto en Gerencia de Comercialización Oriente de PDVSA Gas S.A como en sus clientes, ya que al trabajar por procesos muchos de los controles y pasos se eliminan y se deja de atender un mismo pedido en dos o más áreas, lo que da como resultado un ahorro significativo de recursos, tanto humanos como materiales, mejorando la situación económica; los clientes en general podrá presentar sus requerimientos y ser atendidos sin pérdida de tiempo y recursos.

Se mejorará totalmente la imagen de la empresa, lo que se reflejará en los índices correspondientes y que son evaluados periódicamente por los

departamentos de control, ya que al estar perfectamente definidos los subprocesos que componen el proceso de Atención al Cliente y que contempla la participación de varias áreas de la empresa, se podrá realizar el seguimiento y control en una forma muy ágil, permitiendo con eso atender un porcentaje muy elevado de los pedidos, adicionalmente se podrá disponer de información estadística e indicadores en forma ágil y oportuna.

Al disponer de un proceso de atención al cliente bien estructurado y operando en forma óptima con un sistema computacional adecuado, se podrá disminuir el uso de papel, tinta de impresoras y energía eléctrica que actualmente son utilizados en gran cantidad, debido a que muchas de las actividades se repiten y por la existencia de controles excesivos, lo cual permitirá impactar positivamente en el cuidado del medio ambiente.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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 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.

Recomendaciones

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

- Implementar el manual propuesto 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.

- A la Gerencia de Comercialización oriente de PDVSA Gas S.A se le recomienda brindar todas las facilidades y recursos para concretar la implantación total de la atención al cliente por procesos, tal como se lo define en la presente propuesta, lo que permitirá mejorar sustancialmente la productividad y los índices de atención al cliente que continuamente son monitoreados por las autoridades de la empresa y por los entes de control.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. y Bradford, L. (1990). *La Excelencia en el Servicio. Satisfacer las Expectativas y Necesidades del Cliente*. Editorial Legis. Bogota, Colombia.

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, (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453, marzo 3, 2000.

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

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

Ginebra, J. y Arana, R. (1994). *Dirección de Servicio: La otra Calidad.* Editorial McGraw-Hill. México.

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.

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. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.657 de fecha 25/03/2003.

Ley de Hidrocarburos Gaseosos (23/09/99)

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.

Llovera, A. (2007). *Plan de calidad para la atención y servicio al usuario de la Unidad de Patología Cervical del Hospital Universitario de Coro Dr. Alfredo Van Grieken".* Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Extensión Guayana.

Munch, L. (1998). Más allá de excelencia y de la Calidad Total. (2da Edición) México Editorial Trillas

Norma Venezolana COVENIN - ISO 9001:2000 (FONDONORMA)

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*

Perdomo, J. (2007). *La Calidad de Atención al Cliente del Centro de Negocios Norte del Banco Casa Propia E.A.P en Barquisimeto.* Trabajo Especial de Grado no publicado, 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.

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

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.