

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD – SERVQUAL
PARA MEJORAR LA ATENCION DEL CLIENTE”

Caso: Administración de Servicios Portuarios – Bolivia
(ASP-B)

Monografía presentada para la obtención del grado de Licenciatura
P.E.T.A.E.N.G

POR:GABRIELA ALEXANDRA PAOLA PAI MACHICADO

LA PAZ -BOLIVIA

2022



AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque siempre estuvo a mi lado, dándome fuerzas para seguir adelante en cada obstáculo que tuve.

A mi mamita Paola Machicado por su sacrificio, apoyo desmedido, consejos y por facilitarme los medios para mi formación académica.

Al Sr. Freddy Cortez por apoyarme desinteresadamente, por tener confianza en mi persona todo este tiempo, por ser una figura paterna en momentos inesperados.

A mis dos hermosos hijos, que son un motor para seguir adelante.

A la Universidad Mayor de San Andrés por los momentos inolvidables en mi vida y la carrera de Administración de Empresas que albergó en sus aulas una inmensa fuente de conocimientos.

A la Administración de Servicios Portuarios - Bolivia (ASP-B), por permitirme desarrollar el presente trabajo.

¡GRACIAS DE TODO CORAZÓN!



DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor a mi mamita Paola que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, por brindarme su apoyo incondicional y por ser una gran persona ejemplar, maravillosa y única.

A mi hermano menor Frwin Alejandro, por estar conmigo en momentos difíciles e inesperados.

Al hombre que me dio la vida, mi papá Gastón Sergio, el cual a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad, ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

Y en especial a mis pequeños hijos Dulce Monserrat y Dominic Rosberg que llegaron a mi vida para hacerla más hermosa y valiosa, siendo mi motivo de inspiración.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1.	10
ASPECTOS GENERALES	
1.1 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.1. ANTECEDENTES	10
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.2.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	11
1.1.2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVOS GENERALES	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.3.1 JUSTIFICACIÓN TEORICA	13
1.3.2 JUSTIFICACIÓN PRACTICA	14
1.4. ALCANCE	14
1.4.1 ALCANCE INSTITUCIONAL	14
1.4.2 ALCANCE TEMPORAL	14
1.4.3 ALCANCE GEOGRAFICO	14
CAPITULO 2.	15
MARCO TEÓRICO	
REFERENCIA TEORICA Y CONCEPTUAL	
2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD	16
2.1.1 DEFINICIÓN OPERATIVA DE CALIDAD	18
2.1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD	18
2.2 CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL	19
2.2.1 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL	19
2.3 TIPOS DE CALIDAD	20
2.4 ATRIBUTOS DE LA CALIDAD	21
2.5 CALIDAD EN EL SERVICIO	22
2.5.1 CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO	22
2.5.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	22
2.6 MODELO SERVQUAL	25
2.7 CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE	27
2.8 LA ADMINISTARCION POR CALIDAD	27
2.9 CLIENTE	28
2.9.1 DEFINICIÓN DE CLIENTE	28
2.9.2 TIPOS DE CLIENTE	29
2.9.3 CARACTERÍSTICAS DE CLIENTE	30
2.10 ATENCIÓN AL CLIENTE	31
2.11 ORGANIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL CLIENTE	32
2.12 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	32
2.13 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	34
2.13.1 DEFINICIÓN DE NECESIDAD	34



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.13.2 DEFINICIÓN DE EXPECTATIVA	34
2.14 SERVICIO AL CLIENTE	35
CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL REFERENCIAS ORGANIZACIONALES	36
3 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN	37
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	37
3.2 DEPENDENCIA	37
3.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA INSTITUCIÓN	37
3.4 MISIÓN	38
3.5 VISIÓN	38
3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
3.7 ATRIBUCIONES	39
3.8 PRESENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	39
3.8.1 NACIONAL	39
3.8.2 INTERNACIONAL	40
3.9 SERVICIOS QUE PRESTA LA ASP-B	40
3.9.1 IMPORTACIONES	40
3.9.2 EXPORTACIONES	41
3.10 DESCRIPCIÓN ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL	41
3.10.1 CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZACIONALES	41
3.10.2 NIVELES JERARQUICOS	42
3.10.3 ORGANIGRAMA DE LA ASP-B	42
3.11 DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	43
3.11.1 OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	43
3.11.2 PRINCIPALES FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	43
CAPITULO 4. 4. MARCO PRÁCTICO	45
4.1 TIPO DE INTERVENCIÓN	46
4.1.1 TIPO DE INVESTIGACION	47
4.2 UNIVERSO Y POBLACIÓN	47
4.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO	49
4.3.1 UNIVERSO DE ESTUDIO	49
4.3.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	51
4.3.3 DISEÑO DE LA MUESTRA	51
4.4 SELECCIÓN DE LA TÉCNICA	52
4.4.1 TÉCNICAS	52
4.4.1.1 TÉCNICAS DOCUMENTAL	52
4.4.1.2 TÉCNICAS DE CAMPO	53
4.4.2 FUENTES	53
4.4.2.1 FUENTES PRIMARIAS	53
4.4.2.2 FUENTES SECUNDARIAS	54
4.4.3 INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN	54
4.4 PROCESAMIENTO DE DATOS	55
4.5 PROPUESTA	55
4.5.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA	56
4.5.1.1 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	56
4.5.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA PROPUESTA	56
4.5.2 RESULTADOS ESPERADOS	57



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.5.3 SUPUESTOS PARA LA PROPUESTA	57
4.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	58
4.6.1 REQUERIMIENTO EN EL SERVICIO QUE BRINDA LA ASP-B	58
4.6.2 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	59
4.6.3 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	60
4.6.4 CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN AL PERSONAL	61
4.6.5 RECONOCIMIENTO	63
4.6.6 MOTIVACIÓN	63
4.6.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	64
4.7 ACTITUDES QUE DEBE TENER EL PERSONAL EN CONTACTO CON EL CLIENTE	64
4.8 ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	65
4.8.1 CONTACTO CARA A CARA	65
4.8.2 CONTACTO TELEFÓNICO	66
4.8.3 RECLAMOS	67
4.8.4 ELEMENTOS TANGIBLES	67
4.8.4.1 UNIFORMES	67
4.8.4.2 DISTINTIVOS	67
4.8.5 CORTO PLAZO	68
4.8.6 MEDIANO PLAZO	68
4.9 SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE	71
4.9.1 CONDICIONES PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	71
4.9.2 ELEMENTOS DEL PROCESO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	72
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
5.1. CONCLUSIONES	74
5.2 RECOMENDACIONES	74
6. ANEXOS	76
7. BIBLIOGRAFIA	83



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

RESUMEN

La **Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B)**, es una institución pública descentralizada regida bajo la tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, donde se tomó como base de la investigación la satisfacción del cliente o usuario. El objeto de estudio fue la Dirección de Comercialización (DC) que constituye el escenario principal donde se desarrollan los servicios.

El propósito de la investigación consistió en diseñar un Modelo de Gestión de Calidad enfocada en la satisfacción del cliente o usuario, que permita tanto a los funcionarios como a los usuarios tener la experiencia de un buen servicio.

La presente monografía ésta enfocada a implementar un Modelo de Gestión de Calidad y así incrementar la calidad de servicio que se presta al usuario.

Para el planteamiento de este modelo se encuentra reflejada en los resultados obtenidos del diagnóstico preliminar, donde se hizo uso de técnicas de investigación que evidenciaron la necesidad la implementación de estos elementos de apoyo en la institución.

En la primera parte de la investigación se presenta todo lo que abarca al marco teórico dividido en capítulos que cumplen con los objetivos del mismo capítulo. Luego se encuentra las conclusiones de este marco, en donde se resalta con todos los puntos más relevantes que se extraen de éste.

En la segunda parte se encuentra la metodología usada en la investigación, e esta se desarrolla el universo de estudio. De este universo se extrae la muestra representativa a través del método probabilístico.

A continuación, se presentan los mecanismos para la recolección de información para el trabajo de campo, estos mecanismos son entrevistas y encuestas que irán dirigidas: la entrevista se realizará a los funcionarios de la institución y las encuestas a los usuarios; las fuentes de información son tanto primarias como secundarias.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Como cuarta parte se encuentra la propuesta de trabajo, ésta es la parte más importante de la investigación donde se desarrolla todo un proceso de respuesta al problema de la investigación, además de ser un aporte al estudio del problema.

Finalmente se encuentra las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el sector terciario, es decir empresas y/o instituciones dedicadas a los servicios se está haciendo más preponderante, y si se mira hacia el futuro se puede ver que las tres cuartas partes de actividades económicas del país estarán dedicadas al sector de los servicios. Sin embargo, la mentalidad que aun se tiene y a la cual se le da mayor valor es la producción de bienes materiales, tangibles y no así a la de los servicios que, a pesar de ser productos intangibles, un servicio es tan noble y necesario como un producto, más aún si tiene un enfoque de calidad que sea capaz de brindar satisfacción al cliente.

La administración pública enfrenta hoy el reto de mejorar el nivel de eficiencia y calidad laboral de las entidades. Las nuevas fuerzas de cambio en las sociedades están llevando a las entidades públicas a investigar nuevas opciones para prestar mejores servicios y reestructurar de mejor manera su organización.

Aún se vive un proceso de descentralización administrativa, motivo por el cual los funcionarios, sean de nivel ejecutivo como de nivel administrativo-operativo deben demostrar un alto índice de rendimiento y calidad en el cargo y en el desarrollo de sus funciones, y si adolecen de deficiencias buscar su continua capacitación.

En la década presente, el consumidor juega un papel muy importante y pasa a ser el protagonista y dictador en el mundo de las empresas, solo ellos tienen la última palabra respecto a la calidad y percepción del servicio. Se hace mucho más difícil que antes conseguir su lealtad, debido a la existencia de otros productos/servicios similares, por lo cual el cliente se ha vuelto más exigente que nunca.

“El Proveedor define El Servicio Al Cliente, pero La Satisfacción al Cliente la define El Mismo”.



CAPÍTULO I

ASPECTOS

GENERALES



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. ANTECEDENTES

La ASP-B es la entidad que cumple la función de ser el “**Único Agente Aduanero**” oficial acreditado por el Estado Plurinacional de Bolivia en los puertos habilitados para el tránsito de mercancías desde y hacia Bolivia; y ejecutar las políticas del gobierno sobre desarrollo portuario y comercio exterior.

Así mismo vela por el cumplimiento de los Tratados y Convenios Internacionales a favor de las Operaciones Portuarias de Comercio. Así también controla y fiscaliza las operaciones de Comercio Exterior en Puertos conforme a las normas jurídicas y vigentes.

Como entidad descentralizada la ASP – B, se encuentra bajo la tuición del **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas** (MEFP). Del mismo modo cuenta con un Directorio que es el órgano superior de la ASP – B, el cual se encarga de definir las regulaciones que preserven los derechos e interés del Estado Plurinacional Boliviano y de los usuarios en los puertos de tránsito, apoyar las actividades de exportación, orientar y desarrollar las actividades de la entidad, y sugerir las políticas a aplicarse por el gobierno nacional en materia de control de comercio exterior.

La ASP – B es la entidad estatal oficial acreditada que ha realizado, una serie de trabajos y actividades orientadas a fortalecer y posicionar la presencia del Estado Plurinacional Boliviano en puertos marítimos del Atlántico y el Pacífico, profundizando así el compromiso de llevar adelante las políticas del proceso de cambio, intensificando la calidad de servicios que brinda y atendiendo toda la demanda de carga a las importaciones y exportaciones desde y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La **Dirección de Comercialización**, de la Oficina Central de La Paz, es la que se encarga de administrar el desarrollo de las actividades comerciales de la ASP – B, orientado a ofrecer un servicio eficiente y competitivo, así como .también proyectar la imagen institucional a nivel nacional e internacional.

La **Dirección de Comercialización y el Servicio de Atención al Cliente**, llevan una estrecha relación buscando lograr mejorar la prestación de sus servicios, brindándoles a los usuarios mayor eficiencia para la apertura y cierre de los servicios requeridos por los mismos.

Un **Modelo de Gestión de Calidad - SERVQUAL** es una serie de actividades coordinadas, que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias), para lograr la calidad de los servicios que se ofrecen al usuario, es decir, planear, controlar, mejorar aquellos elementos de la institución que influyen en la satisfacción del usuario y en el logro de los resultados deseados por la institución.

Lo que conlleva a que, en la actualidad, estamos frente a un mundo competitivo, donde los clientes son cada vez más exigentes, requieren servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Es por ello que las instituciones y/o entidades deben trabajar en pro de la satisfacción total de sus clientes, mediante un proceso de mejora continua para lograr que el Servicio de Atención del Cliente sea de calidad. Es importante la plena colaboración de todo el personal de la institución para que sea efectivo el servicio realizado, y que de esta manera se obtengan excelentes resultados para la institución.

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.2.1. Descripción del Problema

La ASP-B, fue constituida como un ente de servicios que coadyuve en los procesos burocráticos referidos a la importación y exportación de mercaderías que ya desde su creación viene desempeñando funciones con regularidad, pero con numerosas deficiencias.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

En la institución mediante el análisis situacional precedente dentro de la Dirección de Comercialización, de la Oficina Central de La Paz se identificó, que con el fin de cumplir con los objetivos con eficiencia y transparencia para el desarrollo de los procesos establecidos en relación al Servicio de Atención al Cliente se determinaron varios problemas entre los más importantes se citan:

- ✚ La **ASP – B**, no cuenta con estándares establecidos para el proceso de Atención al Cliente.
- ✚ La **ASP – B**, no proporciona información necesaria para agilizar y facilitar procedimientos que impliquen el beneficio mutuo.
- ✚ Existe una deficiente capacitación del personal que presta servicios de atención al cliente, los cuales proporcionan información incompleta sobre los procedimientos y servicios que imposibilitan la confianza cliente - institución.

Entonces:

Por lo antes expuesto la institución está ligada intrínsecamente a la falta de recursos humanos (capacitación), falta de disponibilidad de recursos financieros (presupuesto), además del mejoramiento del centro de llamadas (call center).

De esta manera se ha podido identificar que los funcionarios no satisfacen al cliente en general.

1.1.2.2. Formulación del problema

¿Un modelo de gestión de calidad, ayudará a renovar la realización de los procesos dentro de la Dirección de Comercialización, mejorando los tiempos en los cuales se realizan, llegando a ser estos procesos rápidos, eficientes y eficaces, con calidad, permitiendo alcanzar los objetivos de la unidad comercial?

1.2. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión de Calidad, para mejorar el servicio de atención al cliente, con el fin de responder a sus necesidades, inquietudes y expectativas del mismo en la ASP – B.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

1.2.2. Objetivos Específicos

- ✚ Estudiar dimensiones de calidad en la prestación del servicio y las formas de evaluación en cuanto a elementos tangibles, seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y empatía,
- ✚ Realizar una medición de la CALIDAD DEL SERVICIO en base al modelo del SERVQUAL de los Procesos y Procedimientos del Servicio de Atención al Cliente de la Dirección de Comercialización y áreas relacionadas con el mismo de la ASP – B.
- ✚ Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la atención proporcionada en cuanto a información y reclamo de los servicios.
- ✚ Proponer un Modelo de Gestión de Calidad en el área de Atención al Cliente de la Dirección de Comercialización de la ASP-B.

1.3. JUSTIFICACION

1.3.1. Justificación teórica

Es importante mencionar que en algunas empresas de nuestro medio se sigue manejando de manera antigua el manejo de diferentes departamentos donde el jefe ordena y el trabajador realiza su trabajo, sin importar el factor humano cuan motivado o identificado se encuentre con la empresa dejando de lado lo más importante que establece la empresa el trabajador o empleado.

En el siguiente estudio analizaremos un modelo de atención de calidad al cliente basado en un modelo SERVQUAL.

1.3.2 Justificación Práctica

Se pudo evidenciar que la falta de motivación en el trabajador generará un bajo desempeño en el logro de sus objetivos, además de crear un mal ambiente de trabajo donde el trabajador está obligado a realizar su trabajo y ya no se sienta comprometido ni identificado con la institución y en algunas ocasiones podría terminar un una alta rotación de personal, donde el trabajador se sienta muy cansado y aburrido del trabajo diario que hace sin ser reconocido y sin ser reconocido como debería hacerlo.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

1.4. ALCANCE

1.4.1. Alcance Institucional

El diseño de un Modelo de Gestión de Calidad para mejorar la Atención al Cliente, de la Dirección de Comercialización de la Oficina Central de la Regional de La Paz, se encuentra en relación con el Diseño Curricular de la Carrera Administración de Empresas, con el Área Comercial específicamente con la temática Marketing de Servicios.

1.4.2. Alcance Temporal

Para la realización del presente trabajo dirigido, sobre el diseño de un Modelo de Gestión de Calidad al proceso de Atención al Cliente, que se van realizando dentro la Dirección de Comercialización de la Oficina Central de La Paz, solicitaremos de los Manuales de Procesos y Procedimientos de las gestiones pasadas para el respectivo análisis.

1.4.3. Alcance Geográfico

La **ASP – B** cuenta con oficinas Regionales y Delegadas a nivel Nacional e Internacional, la presente investigación se realizará en la Dirección de Comercialización de la Oficina Central de la Regional de La Paz, ubicada en la avenida 6 de Agosto esq. Lisímaco Gutiérrez N° 2592 (entre 6 de Agosto y 20 de Octubre).



CAPÍTULO II

MARCO

TEÓRICO



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

REFERENCIAS TEÓRICO - CONCEPTUALES

2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

La calidad se la puede definir como el cumplimiento de especificaciones, procedimientos que logren satisfacción o superación de las necesidades y expectativas que tienen sus clientes, siempre que el costo vaya acorde con el valor del servicio.

A continuación, se citan algunas definiciones de calidad, según varios autores:

Según **Horovitz** “La **calidad** es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”¹. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Este concepto se basa en tres parámetros.

Clientela clave

Es aquella que, por expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La atención de satisfacer un poco a todos ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar.

El nivel de excelencia

En el mundo de los servicios, calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente éste dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades.

¹ HOROVITZ, Jacques, 1991; “LACALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE”, Editorial Mc Graw Hill, España, Pág. 1-2



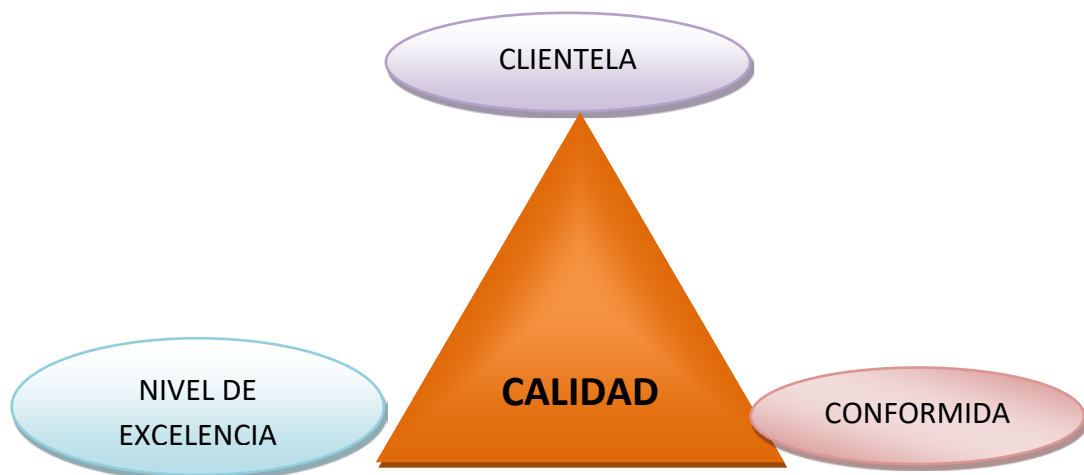
Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La formalidad

Se trata de mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

Cuanto más se ofrezca un servicio en lugares diferentes o a través de intermediarios diferentes, mayor es el riesgo de desviación con respecto al nivel de excelencia. Del mismo modo, cuando más dependa la calidad de un servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no resulte acorde con las expectativas del cliente.

GRÁFICO 1
PARÁMETROS DE LA CALIDAD



FUENTE: Elaboración propia, basada en Horovitz, (1991). Pág. 1-2

Rico conceptualiza la calidad, como “la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso, es decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades o expectativas”.²

Harington conceptualiza la calidad, como “satisfacer o superar las expectativas del cliente a un costo que le signifique valor”.³

Para **jurán** “calidad es adecuación al uso”.⁴

Para **Crosby** “calidad es cumplir requisitos”.⁵



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.1.1 Definición Operativa de la Calidad

Existirá calidad siempre y cuando el valor del servicio que se ofrece sea mayor al costo del mismo.

Cuadro 1

DEFINICIÓN OPERATIVA DE LA CALIDAD



FUENTE: Elaboración Propia, en base R. Cruz Seminario Gestión de Calidad 2010.

2.1.2 Importancia de la Calidad

La aplicación de la calidad puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de una institución, su importancia radica en tomar en cuenta los siguientes puntos, según **Rico**:⁶

Es elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos y corregir errores continuos.

- La ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciban como tal.
- El significado de usar en mayor rendimiento una inversión para hoy y para siempre.

2.2 CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

La calidad total “Implica eficacia y eficiencia, significa reducir costos e incrementar la rentabilidad, supone actualmente y supondrá en el futuro un valor estratégico como ventaja competitiva”.⁷

2 RICO Ruben Roberto, 1995; “TOTAL QUALITY”, Ediciones Macchi S.A Argentina, Pág. 4-53

3 Cruz Roberto, 2010; “Seminario de Gestion de Calidad”, Pag. 2

4 Ob. Cit. Pág. 3

5 Ob. Cit.

6 RICO Rubén, “Calidad Estratégica Total”, Edit. Macchi, Argentina, 1993. Pág.3

2.2.1 Principios de la Calidad Total

Ishikawa plantea que la calidad total, es una forma de vida que se basa en paradigmas⁸ sustentados por los siguientes principios mostrados en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2
PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL



FUENTE: Elaboración Propia, basada en Arthur Baker, (1995), Pág. 33

Estos principios ayudarán a comprender la significación que tiene el capital humano para el progreso de una empresa basada en la excelencia, puesto que si los procesos y procedimientos, están bien diseñados y los empleados trabajan con eficiencia, el cliente podrá calificar positivamente el servicio en su totalidad.

⁷ Fuente: <http://www.aiteco.com/calidad.htm>

⁸ Paradigma es el conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establece como define limites e indica cómo comportarse dentro de los limites, para tener éxito, véase Ishikawa citada por **BAKER Arthur Joel**, "PARADIGMAS: EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO" Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1995, Pág. 33



2.3 TIPOS DE CALIDAD

Según **José Antonio Pérez** existen tres tipos de calidad de acuerdo a la percepción que el cliente tiene acerca de la satisfacción que le producen cada una de ellas.⁹

Calidad Requerida

Es el nivel del cumplimiento de las especificaciones del servicio.

Calidad Esperada

Se refiere a la satisfacción de los aspectos especificados, implícitos o no.

Calidad Subyacente

Está relacionada con la satisfacción de las expectativas no explícitas que todo cliente posee.

2.4 ATRIBUTOS DE LA CALIDAD

Hoy en día los clientes son capaces, además, de calificar el servicio recibido, de juzgar sus correspondientes atributos o componentes, aunque muchas veces suele ser dificultoso explicarlos con precisión.

José Pérez afirma que los atributos de calidad son los “**componentes**” del servicio recibido que el cliente valora de manera especial y puede percibir con claridad por separado.¹⁰

El mismo autor menciona entre los atributos más valorados por el cliente 10 son los siguientes:

⁹ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO José A., 1999; “GESTION DE LA CALIDAD EMPRESARIAL”, Editorial Esic, Madrid, Pág.94



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- ✚ Disponibilidad de fácil contacto, telefónico y personal en la oficina.
- ✚ Trato amable, rápido y eficaz del personal.
- ✚ Tiempo transcurrido desde que el cliente solicita el servicio hasta que lo recibe.
- ✚ Rapidez y sencillez en la tramitación.
- ✚ Rapidez y eficacia en la resolución de quejas.
- ✚ Información y asesoramiento que el usuario recibe antes, durante y después del servicio.
- ✚ Calidad del servicio.
- ✚ Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- ✚ Disponibilidad y voluntad de satisfacer.

2.5 CALIDAD EN EL SERVICIO

“La calidad de un servicio se la puede definir como la acumulación de experiencias repetitivas que adquiere un usuario, siempre que dichas experiencias sean satisfactorias”.¹¹

La calidad del servicio, es por naturaleza un concepto subjetivo pues de acuerdo a **Buckner Leroy**. “La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particularmente es lo que el cliente espera y como se pueda influir en sus deseos es un paso fundamental en la determinación de la calidad de servicio”.¹²

2.5.1 Calidad Total del Servicio

“Implica a toda la organización, todos los recursos, todo el personal, todas las relaciones mejorando el clima y las relaciones entre los miembros y los integrantes, disminuye las pérdidas y considera todas las necesidades del cliente para satisfacerlas”.¹³

bidem, Pág. 106

bidem, Pág. 107

11 GINEGRA Joan y ARANA Rafael, 1994; “DIRECCIÓN POR SERVICIO”, Editorial Mac Grav Hill, Bogotá. Pág. 29-34

12 BUCKNER M. Leroy;, 1983.”SERVICIO A CLIENTES”, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 12

13 Fuente: <http://www.aiteco.com/calidad.htm>



2.5.2 Dimensiones de la Calidad de Servicio

Las dimensiones de la calidad de un servicio son criterios o factores en los que se basan los clientes para evaluar un servicio específico.

Parasuraman, Zeithaml y Berry, concluyeron que las dimensiones de la calidad del servicio eran las diez siguientes¹⁴:

- ✚ **Elementos Tangibles:** son el aspecto de soporte material del servicio como ser las instalaciones físicas, equipos, personas y los soportes de comunicación.
- ✚ **Fiabilidad:** consiste en realizar correctamente el servicio desde el primer momento y sobre todo que la empresa cumpla con las promesas que realiza.
- ✚ **Rapidez:** se traduce en la calidad de brindar el servicio dentro de plazos aceptables para el cliente.
- ✚ **Competencia:** el personal debe poseer la información y la capacitación necesaria para brindar servicio; para ello el personal debe estar bien formado.
- ✚ **Cortesía:** expresada a través de la educación, la amabilidad y el respeto del personal hacia el cliente.
- ✚ **Credibilidad:** es decir, honestidad de la empresa de servicios tanto en sus palabras como en sus actos.
- ✚ **Seguridad:** se refiere a la tranquilidad con la que deben contar los clientes por la falta de riesgos, peligrosos y dudas.
- ✚ **Accesibilidad:** se traduce por la facilidad con la que el consumidor puede utilizar el servicio en el momento que lo desee.
- ✚ **Comunicación:** se debe informar al consumidor en el lenguaje que éste entienda, para poder ayudarlo a guiar su elección.
- ✚ **Conocimiento del Consumidor:** se trata del esfuerzo realizado por la empresa para entender a los consumidores y sus necesidades; adaptar el servicio a sus expectativas y necesidades.

Posteriormente estos diez factores fueron agrupados en cinco, como resultado de una corrección existente entre los últimos siete elementos de dicha clasificación.

14 www.gestopolis.com/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm

Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

A continuación, se detallan las nuevas dimensiones:

- ✚ **Elementos Tangibles:** incluyen las evidencias físicas y los elementos o artefactos que intervienen en sus servicios, sus instalaciones y equipos y, por último, la paciencia de su personal.
- ✚ **Fiabilidad:** es la habilidad que se posee para suministrar servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa.
- ✚ **Capacidad de respuesta:** se refiere a la actitud que la empresa muestra con sus clientes para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.
- ✚ **Seguridad:** esta dimensión representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Seguridad también implica credibilidad y honestidad.
- ✚ **Empatía:** es ponerse en el lugar de otras personas que reciben el servicio. Agrupa a la accesibilidad, la comunicación y la comprensión.

GRÁFICO 3
DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



FUENTE: Elaboración Propia, basada en Kotler, 1998, Pág. 38-43



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Complementando lo anterior Walker hace énfasis en que “la calidad del servicio prestado a los clientes empieza por el servicio que el personal de la organización se presta entre sí”¹⁵

2.6 MODELO SERVQUAL

El modelo SERVQUAL nos ayudara como instrumento de medición de la calidad de servicio, utilizando una escala a partir de las percepciones y expectativas orientadas a la satisfacción del cliente.

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que este sobre éste, de esta forma un cliente valorara negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Para su mejor comprensión, Parasuraman, Analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas y propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

15 WALKER Denis, 1991; “EL CLIENTE ES LO PRIMERO”, Editorial Diaz de Santos S.A. Pág. 107

CUADRO 2
Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y <u>materiales</u> de comunicación
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Éstas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado

CUADRO 3
Modelo SERVQUAL Modificado

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación
<ul style="list-style-type: none">• La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.• Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas• Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.• Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
<ul style="list-style-type: none">• Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.• Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo• La empresa realiza bien el servicio la primera vez• La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido• La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
<ul style="list-style-type: none">• Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.• Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.• Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes• Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD
Conocimiento y <u>Atención</u> Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza
<ul style="list-style-type: none">• El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes• Los clientes se sienten <u>seguro</u> en sus transacciones con la empresa de servicios.• Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.• Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores
<ul style="list-style-type: none">• La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.• La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.• La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.• La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

2.7 CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Es importante aplicar la calidad total a los servicios por las siguientes razones, según Horovitz.¹⁶

- ❖ Definir la misión corporativa en términos de beneficios para el cliente.
- ❖ Solo la satisfacción de las necesidades es el camino para las ventas futuras.
- ❖ Seleccionar a las personas correctas.
- ❖ Desde el gerente hasta el portero deben tener un enfoque hacia el cliente, deben ser competentes, confiables y receptivos.
- ❖ Retener de manera creativa las expectativas de los clientes.
- ❖ Retener la lealtad de los clientes.
- ❖ El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- ❖ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.

2.8 LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD

La administración por calidad es un proceso hacia un cambio cultural (es decir una nueva filosofía de trabajo), en donde:

- ❖ El cliente es lo más importante.
- ❖ Existe participación e involucramiento de todo el personal.
- ❖ El trabajo se hace en equipo.
- ❖ Se miden los resultados.
- ❖ Se dan reconocimientos al personal cuando realiza un trabajo destacado.
- ❖ Existe compromiso y apoyo de la alta dirección para el logro de los objetos.

¹⁶ HOROVITZ, Jacques, obra citada. Pág. 3



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- ❖ Se instituyen programas de entrenamiento para los empleados de la empresa, porque es un medio de superación personal, aunque también va en beneficio de la empresa.

2.9 CLIENTE

2.9.1 Definición de Cliente

“Un cliente es aquel que crea una relación con la empresa, utiliza sus servicios y se siente cómodo al regresar por ayuda u otro servicio. Además, si el nivel de satisfacción del cliente es alto, es leal con la empresa y hasta vende por la misma recomendándola”.¹⁷

CUADRO 4

Muestra la definición que se utiliza en el presente trabajo de investigación, debido a que contiene aspectos relevantes, que corroboran que el cliente es la razón de ser de toda la empresa.

Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio

Un cliente no depende de la empresa, la empresa depende de él

Un cliente merece la atención más cómoda que se pueda darle

Es el alma de todo negocio

Es su objetivo

FUENTE: Elaboración Propia, basada en un artículo publicado en internet.

Según **Eiglier y Langeard**, el cliente es un elemento primordial y su presencia es indispensable, sin él, el servicio no puede existir.¹⁸

¹⁷<http://monografias.com/trabajos11/mocapac/shtml>

¹⁸**EIGLER Pierre, LANGEARD Eric**, 1989; “SERVUCCIÓN EL MARKETING DE SERVICIOS” Editorial Mc Graw Hill, España, Pág. 13



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.9.2 Tipos de Clientes

De una manera general, en una empresa pueden encontrarse dos tipos de clientes¹⁹:

Cliente Interno

Se refiere a las personas que pertenecen a una organización, es decir todos los funcionarios y empleados de la misma. De ahí que cuando las personas miembros de una organización o empresa solicitan un servicio, lo que están requiriendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les sirva.

Cliente Externo

Se refiere a las personas que no pertenecen a la estructura orgánica y que no vienen a la empresa a comprar, sino solo a solicitar un servicio, es decir, son las personas para las cuales la empresa trabaja, y que esperan recibir un bien o servicio.

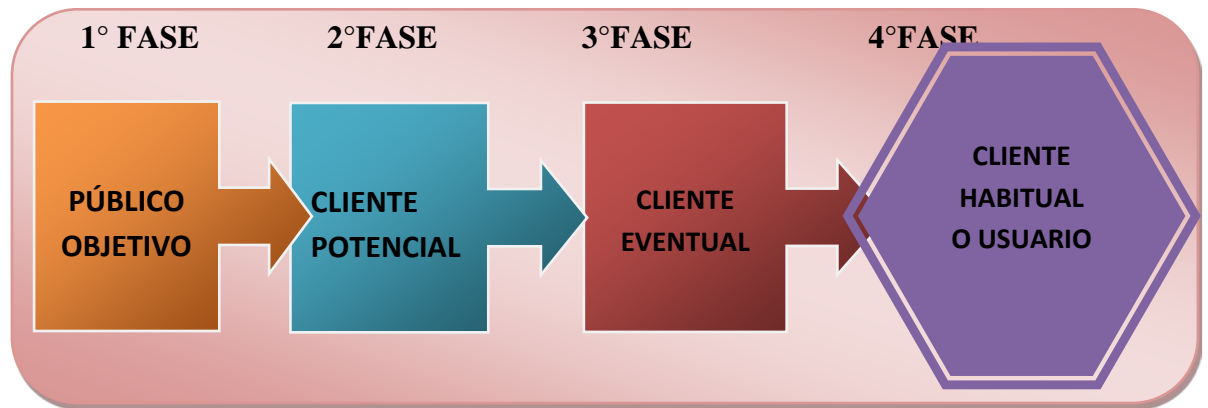
Según **Peel**, dentro del punto de vista del cliente externo, un mismo individuo suele clasificarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al **“público objetivo”** de la empresa pasando a ser **“cliente potencial”** luego **“cliente eventual”** hasta llegar a ser **“cliente habitual”** o **“usuario”**.²⁰

En el siguiente gráfico se puede apreciar este proceso por el que pasan los clientes:

¹⁹www.monografias.com/trabajos16/el-cliente/el.cliente/shtml

²⁰**PEEL Malcolm**, 1990, “EL SERVICIO AL CLIENTE”, Editorial Deusto, España, Pág.22

GRÁFICO 4 CATEGORIAS DE CLIENTE



FUENTE: Elaboración Propia en base a Peel, (1990) Pág. 22

El gráfico anterior tiene, los entes clasificados como **“Público Objetivo”**, el cual no se interesa particularmente por el servicio o producto, ofrecido por la empresa, El **“Cliente Potencial”**, si se interesa, pero todavía no se ha decidido a comprar o acudir al servicio. El **“Cliente Eventual”**, ya ha tomado una decisión y el **“Cliente Habitual”** o **“Usuario”** incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

2.9.3 Características del Cliente

Después de definir al cliente, se pueden identificar las características del mismo, las mismas que se detallan a continuación: ²¹

21 Micro Finanzas, AFIN, Documento de trabajo, La Paz-Bolivia, Pág.9



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Los clientes:

1. Son más exigentes que antes.
2. Son leales al mejor servicio.
3. Buscan productos más diferenciados.
4. Exigen mayor velocidad de respuesta.
5. Les gusta ser escuchados.
6. No compran solo productos; también requieren atención integral.
7. Les gustan las relaciones duraderas.
8. Quieren sentirse bien y que les solucionen sus problemas.
9. Comparan entre sí, para obtener más beneficios.
10. Valorizan el buen servicio pagándolo.

Analizando las características mencionadas se advierte que los clientes con el transcurso del tiempo demuestran más exigencia por el servicio que reciben; es por eso que todos los esfuerzos de las empresas deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa.

2.10 ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención del cliente está definida como la capacidad que tiene el personal de desarrollar el conjunto de las habilidades personales que son básicas, para el fomento de una buena comunicación, lo que debe derivar en una relación cordial con los clientes, de manera que se pueda lograr que el cliente se sienta satisfecho con la calidad de servicio y colme sus expectativas.²²

Por lo tanto, la atención al cliente es tratar a las personas como al cliente le gustaría que lo traten.

²² Ibidem, Pág.9



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

2.11 ORGANIZACIÓN ORIENTADA HACIA EL CLIENTE

La organización orientada hacia el cliente debe:

- Diseñar las tareas de servicios de calidad para el cliente.
- Elaborar los procedimientos de las tareas en términos de calidad de servicio.
- Seleccionar personal con el perfil adecuado, técnica y actitudinalmente apto.
- Tener capacitación constante en servicios de calidad en la atención al cliente.
- Contar con líderes de servicio que impulsen al grupo.
- Crear un ambiente de soporte y apoyo para la nueva cultura de calidad de servicio.

2.12 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para **Kotler y Armstrong**, el concepto de satisfacción:

De un cliente “es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio, menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios”.²³

Según **Stanton y otros** ²⁴ la satisfacción del cliente se define como:

“Una función del desempeño, en relación con las expectativas que el mismo tiene; es decir, es la relación que existe entre el desempeño de una persona y lo que el cliente espera. Si se exceden las expectativas de ellos, entonces se tiene clientes satisfechos”.

La relación entre el nivel de satisfacción que el cliente obtiene y el nivel que la empresa otorga, puede ser traducida a la siguiente ecuación.

²³ **Kotler Phillip & ARMSTRONG Gary**, 1998; “FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA”, Editorial Prentice, México, Pág. 8

²⁴ **STATON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce**, 1995, “MERCADOTECNIA”, Editorial Mc Graw Hill, México, Pág. 199



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

$$S = R - E$$

Dónde:

S= Nivel de satisfacción total

R= Satisfacción recibida

E= Satisfacción esperada

Por lo tanto un óptimo resultado será cuando:

“R” SEA MAYOR A “E”

CUADRO 5
EXPECTATIVAS DE SATISFACCIÓN

- Haga, menos de lo que ellos esperan y su servicio será malo.
- Haga exactamente lo que ellos esperan y su servicio será bueno.
- Haga más de lo que esperan y su servicio será percibido como superior.

FUENTE: Seminario de excelencia en el servicio al cliente. 2011



2.13 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

2.13.1 Definiciones de Necesidades

Schiffman y **Lazar** asume que una necesidad “es un motivo natural por el que un individuo precisa, requiere o demanda algo”²⁵.

Así mismo **Stoner**, induce que las necesidades, son “un elemento en lo que satisfacerlas será gratificante no solo para el individuo, sino para los de su entorno, en este caso se refiere a la organización”²⁶

2.13.2 Definición de Expectativas

Según **Parasuraman** y **Zeithami**, este concepto se refiere a lo que los clientes creen que el servicio debería ser y no lo que podría ser, es decir, las expectativas no son predicciones del servicio.²⁷

Contrariamente **Oliver** define a las expectativas como “predictores” (probabilidades) adoptados por un consumidor para determinar qué es lo que probablemente ocurrirá durante una transacción inminente.²⁸

Autores como **Schiffman** y **Lazar** coinciden en que “la gente ve lo que espera ver, y lo que espera ver comúnmente se basa en la familiaridad, experiencia anterior o conjunto pre condicionado”²⁹

25 **SCHIFFMAN León** y **LAZAR K. Leslie**, 1994; “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR” Editorial Printice Hall, Quinta Edición, México, Pág.36

26 **STORE James**, 1994; “ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS”, Editorial, Limusa México, Pág.49

27 Véase **PARASURAMAN A, SEITHAML V.**, 1993; “CALIDAD TOTAL EN LA CALIDAD DE SERVICIOS” Editorial Díaz de Santos, Madrid, Pág. 95

28 **OLIVER Richard**; citado por **McGOLDRICK Peter & GREELAND Steven**, 1996; “COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS”, Editorial Mc Graw Hill, España, Pág.362

29 **SCHIFFMAN León**; Op. Cit.,Pág. 173



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las expectativas del cliente juegan un papel muy importante ya que son un “estándar de comparación”, como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO 6
EXPECTATIVAS UN ESTÁNDAR DE COMPARACIÓN

NIVEL DE EXPECTATIVAS	SERVICIO RECIBIDO
ALTO	Difícilmente el servicio recibido las superará.
BAJO	Fácilmente el servicio recibido las alcanzará e incluso las superará.

FUENTE: elaboración propia en base a Schiffman, 1994, Pág.173

De acuerdo a la definición citado por **Walker** ninguna compañía puede sobrevivir se desconoce las necesidades y expectativas de los clientes y tampoco podrá hacerlo si conociéndolas las ignora.³⁰

2.14 SERVICIO AL CLIENTE

“El **servicio al cliente** es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico”³¹

Servicio al cliente son: “todas las actividades que unen a una organización con sus clientes”.³²

“**Calidad y Servicio al cliente** son dos aspectos de un mismo y único proceso”³³; el punto de partida es el **cliente externo**.

30 Véase **KATZ** citado por **WALKER Denis, 1991**; “EL CLIENTE ES LO PRIMERO”, Editorial Diaz de Santos S.A. España, Pág. 9

31 **HOROVITZ Jacques**; Ob. Cit., Cap.I, Pág.2

32 **MALCOM Pell, 1990**; “EL SERVICIO AL CLIENTE”, Editorial Deusto S.A., Cap.I, Pág.26

33 **JOAN Ginebra y RAFAEL Arana de la Garza, 1990**; “DIRECCIÓN POR SERVICIO”, Mc Graw Hill, Tomo II, Pág.4



CAPÍTULO III

MARCO

INSTITUCIONAL



CAPITULO III

MARCO INSTITUCIONAL

REFERENCIAS ORGANIZACIONALES

3 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia, es una entidad pública, encargada de facilitar el Comercio Exterior Boliviano, con domicilio legal ubicado en la ciudad de La Paz; oficina central Zona Sopocachi, calle Lisímaco Gutierrez N° 342 entre av. 6 de Agosto y Av. 20 de Octubre.

3.1. Identificación de la Institución

ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS PORTUARIOS – BOLIVIA (ASP-B).



3.2. Dependencia

La administración de servicios portuarios – Bolivia está bajo la tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (**MEPF**), el mismo cuenta con un directorio que es el órgano superior de la ASP-B, el cual se encarga de definir regulaciones que preserven los derechos e intereses del estado boliviano y de los usuarios en los puertos de transito, apoyar las actividades de exportación, orientar y desarrollar las actividades de la entidad.

3.3. Actividad Principal de la Institución

La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia es la entidad que cumple la función de ser el “**Único Agente Aduanero**” oficial acreditado por el Gobierno Boliviano en los puertos habilitados para el tránsito de mercancías desde y hacia el



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

territorio boliviano, y ejecutar las políticas del Gobierno sobre desarrollo portuario y comercio exterior.

3.4. Misión

Contribuir al desarrollo económico y social de todas las bolivianas y bolivianos, facilitando el comercio exterior en los puertos habilitados y por habilitarse, para el tránsito de mercaderías desde y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco de una gestión pública comprometida con los principios ético-morales y los valores establecidos en la Constitución Política del Estado.

3.5. Visión

La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), es una entidad pública estratégica para el comercio exterior boliviano, que brinda servicios portuarios de calidad y ejerce con responsabilidad y transparencia un eficaz control y fiscalización de las operaciones propias del tránsito de mercaderías desde y hacia el Estado Plurinacional de Bolivia.

3.6. Objetivos Estratégicos

- Contribuir al desarrollo del comercio exterior, mejorando los servicios que presta la ASP-B, en los puertos habilitados y por habilitarse para aportar al crecimiento y desarrollo económico del país.
- Fortalecer la gestión Institucional, desarrollando e innovando metodologías e instrumentos que permitan realizar de manera eficaz y eficiente las operaciones sustantivas y administrativas de la entidad, para una mejor ejecución, monitoreo, seguimiento, control y evaluación de la gestión.
- Impulsar la gestión institucional responsable, transparente y cercana a la sociedad, comprometida con los principios y valores establecidos en la NCPE.³⁴



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

3.7. Atribuciones

La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), es una entidad pública descentralizada, sin fines de lucro, con autonomía de gestión técnica, administrativa y financiera, personalidad jurídica y patrimonio propios que se encuentra bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas. Sus principales atribuciones son:

- Ser la entidad estatal oficial acreditada por el Gobierno boliviano en los puertos y lugares habilitados y por habilitarse, para el tránsito de mercaderías desde y hacia Bolivia.
- Ejercer la potestad que tiene el Estado Boliviano en los puertos habilitados, para el tránsito de mercaderías desde y hacia Bolivia, coordinando, planificando, controlando y fiscalizando las operaciones de comercio exterior, conforme a las normas jurídicas vigentes.
- Ejecutar la política del Gobierno nacional sobre el desarrollo portuario y comercio exterior.³⁵

3.8. PRESENCIA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

3.8.1 Nacional

A nivel nacional cuenta con las siguientes oficinas en las siguientes ciudades.

CUADRO 7
Oficinas en BOLIVIA

OFICINA CENTRAL	La Paz
OFICINAS REGIONALES	Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y El Alto
OFICINAS DELEGADAS	Sucre

Fuente: Administración de Servicios Portuarios – Bolivia. Elaboración Propia

34 Manual de Organización y Funciones MOF, (2013) de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia

35.Ley General de Aduanas Ley N° 1990 del 28 de Julio de 1999, Artículo Nro. 257, Pág. 99 – 100



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

3.8.2. Internacional

La ASP-B es el encargado de velar por el cumplimiento de los Convenios y Tratados Internacionales a favor del Gobierno boliviano en los puertos y lugares habilitados y por habilitarse, para el tránsito de mercaderías desde y hacia Bolivia en las operaciones portuarias de comercio exterior.

En este sentido, los puertos habilitados actualmente son:

Cuadro 8
PUERTOS HABILITADOS

PUERTO	PAÍS	ACTIVIDADES
Arica	Chile	Agente Aduanero
Antofagasta	Chile	Agente Aduanero
Matarani	Perú	Presencia
Ilo	Perú	Presencia
Rosario	Argentina	Presencia
Villeta	Paraguay	Presencia
Nueva Palmira	Uruguay	Presencia

Fuente: Administración de Servicios Portuarios – Bolivia. Elaboración Propia

3.9. SERVICIOS QUE PRESTA LA ASP-B

Entre los servicios prestados por la Administración de Servicios Portuarios Bolivia son realizados en:

3.9.1 Importaciones:

- Recepción, verificación, custodia, control, almacenamiento y certificación de todo tipo de mercancías y/o bienes en tránsito a Bolivia.
- Estiba y desestiba de carga.
- Porteo y acopio en almacén.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- Planificación de despacho de carga al destino y en la empresa de transporte elegida por el consignatario.

3.9.2 Exportaciones:

- Planificación e internación de mercancía al Puerto.
- Recepción, verificación, custodia, control y elaboración de la Póliza de Tránsito (Antofagasta – Arica).
- Consolidación de la mercancía.
- Traslado a la zona de staking en coordinación con las navieras y el transporte terrestre.
- Envío de documentos al exportador.

3.10. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la ASP-B es la representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen, en cual destacan las responsabilidades de sus integrantes.³⁶

3.10.1 Clasificación de las Unidades Organizacionales

En el marco de las Normas Básicas del Sistema de Organización Administrativa, las unidades Organizacionales de la ASP-B se clasifican en:

Cuadro 9
NIVELES ORGANIZACIONALES

ÁREA ORGANIZACIONAL	CLASIFICACIÓN
Dirección General Ejecutiva	Sustantiva
Unidad de Auditoría Interna	De Asesoramiento
Unidad de Transparencia	De Asesoramiento
Dirección de Asuntos Jurídicos	De Asesoramiento
Dirección Administrativa Financiera	Administrativa
Dirección de Control, Gestión y Planificación	Administrativa
Dirección de Operaciones	Sustantiva



Dirección de Comercialización

Sustantiva

Fuente: La Administración de Servicios Portuarios – Bolivia. Elaboración Propia

- ✚ **Sustantivas:** son aquellas cuyas funciones contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✚ **Administrativas:** son aquellas cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos y prestan servicios a las unidades sustantivas y de asesoramiento.
- ✚ **Asesoramiento:** son aquellas que cumplen funciones de carácter consultivo y no ejercen autoridad lineal sobre las demás unidades.

3.10.2 Niveles Jerárquicos

De acuerdo a la Resolución Suprema N° 217055 del 20 de mayo de 1997, para la conformación de las áreas y unidades organizacionales se establece los siguientes niveles jerárquicos para la definición, identificación y conformación de las unidades organizacionales de acuerdo a su ámbito de competencia.

- ❖ **Nivel Directivo**, en el cual se establecen los objetivos, políticas y las estrategias de la entidad.
- ❖ **Nivel Ejecutivo**, en el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos, definidos en el nivel directivo.
- ❖ **Nivel Operativo**, donde se ejecutan las operaciones de la entidad.

3.10.3 Organigrama de la Administración de Servicios Portuarios Bolivia

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que las componen. En este sentido la ASP-B, ha adoptado un organigrama que responde a los objetivos y actividades específicas para satisfacer las necesidades técnico-administrativas que se ajustan al desarrollo dinámico contemplando los niveles: Superior de Decisión, Nivel de Asesoría, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo.³⁷

36 Manual de Organización y Funciones MOF, (2013) de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia

37Manual de Organización y Funciones MOF, (2013) de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

3.11. DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN – DC

La Dirección de Comercialización, es la que se encarga de administrar el desarrollo de las actividades comerciales de la ASP-B, orientado a ofrecer un servicio eficiente y competitivo, así como también proyectar la imagen institucional a nivel nacional e internacional.

3.11.1 Objetivo de la DC

Administrar las actividades comerciales de la ASP-B, que estén orientadas a brindar un servicio de calidad a los usuarios.

3.11.2 Principales Funciones o atribuciones de la Dirección de Comercialización.

- Dirigir y llevar adelante toda la actividad comercial de la ASP-B, en el marco de la normativa vigente.
- Coadyuvar a la institución en la recuperación oportuna de los ingresos y cartera en mora.
- Brindar asesoramiento y apoyo técnico a la Dirección General Ejecutiva en las decisiones y tareas inherentes al ámbito comercial.
- Proponer e implantar y dar cumplimiento a los reglamentos, manuales y otros documentos de gestión de la Dirección de Comercialización.
- Elaborar y ejecutar el Plan de Marketing, acorde a los lineamientos del Plan Estratégico Institucional.
- Elaborar y ejecutar el Plan de recuperación de cartera en Mora.
- Promover y difundir los servicios que brinda la ASP-B, velando por la imagen institucional optimizando la utilización de recursos financieros.
- Proponer las áreas temáticas en las cuales se pueda realizar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para consideración de la Dirección General Ejecutiva.
- Elaborar propuestas con fundamento técnico sobre políticas comerciales estrategias y tarifas a consideración de la Dirección General Ejecutiva.
- Promover el crecimiento de la cartera de clientes.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- Generación de reportes estadísticos sobre importaciones y exportaciones.
- Elaborar y realizar el seguimiento al POA de la Dirección.
- Desempeñar otras funciones asignadas por la Dirección General Ejecutiva, en el ámbito de la normativa legal vigente.



CAPÍTULO IV

MARCO

PRÁCTICO



CAPÍTULO IV

4. MARCO PRÁCTICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

La **metodología** es la explicación coherente de un método y se refiere a la lógica adoptada para realizar la investigación. Así mismo, es la secuencia de pasos o etapas basadas en un aparato conceptual determinado para llevar a cabo una investigación que permita avanzar en el proceso del conocimiento.³⁸

La **metodología de la intervención**, se podría definir como una investigación que mediante los “enfoques cuantitativo, cualitativo o mixto”³⁹; se analiza profundamente para responder al planteamiento del problema, “probar hipótesis y desarrollar teoría” del proceso de la investigación, controlar los resultados y de presentar posibles soluciones al problema.

4.1 TIPO DE LA INTERVENCIÓN

El tipo de intervención desarrollada en la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), específicamente en el área de Atención al Cliente, en el cual se realizó un previo diagnóstico, donde como consecuencia de la evaluación preliminar se pretende diseñar una propuesta, que ayude a solucionar las dificultades identificadas en la institución.

38Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la investigación. Mexico Mc: Graw Hill, 2005

39 Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, Pp. 2 Editorial Mc Graw Hill, Año 2005



DIAGNÓSTICO = PROPUESTA

4.1.1 Tipo de la Investigación

Para el presente Trabajo Dirigido se tomó en cuenta el estudio descriptivo, mismo que sirvió para familiarizarse y aumentar el conocimiento sobre el tema de investigación.

- **Investigación Descriptiva.** Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas⁴⁰ a través de este tipo de investigación, se descubre que la posible solución es el Modelo de Gestión de Calidad para el servicio de atención a los usuarios.

4.2 UNIVERSO O POBLACIÓN

Para el presente trabajo de investigación, la población está comprendida por los usuarios que solicitan los servicios de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia, relacionadas con el rubro del comercio exterior (importadores y exportadores); así también a los funcionarios de la Dirección de Comercialización de la ASPB.

Es así que, para este estudio, el Universo de la Población de Estudio estará integrada por:



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

40 consultado en internet el 20 de febrero de 2015 web site:
http://es.wikipedia.org/wiki/investigaci%C3%B3n_descriptivo.

CUADRO 10
UNIVERSO DE LA POBLACION DE ESTUDIO

POBLACIÓN	
Personal	Funcionarios de la Dirección de Comercialización específicamente del Área de Atención al Cliente.
Usuarios	Cientes habituales, recurrentes solo en la Oficina Central de la Regional La Paz.

En la determinación del universo se consideraron los datos obtenidos según el sistema de la institución, de los usuarios con los que actualmente cuenta la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia, lo cual se estima un aproximado de:

CUADRO 11

USUARIOS DEL SERVICIO
CANTIDAD
3923 número de usuarios de la gestión 2014.

FUENTE: Elaboración Propia en base de datos proporcionados por la ASP-B.

El siguiente cuadro representa una muestra del total de 3923 usuarios, que concurrieron en el transcurso del año 2014 a solicitar la prestación de servicios, tanto de importación como de exportación en la Oficina Central de la Regional de La Paz.



4.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA

A continuación, se explican la determinación del universo y la muestra de estudio.

4.3.1 Universo de Estudio

El universo o población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo⁴¹.

En la determinación del universo debe llegar a ser lo suficientemente representativa. La muestra en la presente investigación, llegará a representar a clientes activos y potenciales en la institución, tomando en cuenta que el estudio se lo realizó sólo en la Oficina Central de la Regional La Paz de la ASP-B. Se obtiene los siguientes datos:

- **Para el Personal en la Dirección de Comercialización**

Para el caso de los funcionarios de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-P), se utilizó un muestreo no probabilístico de juicio, y debido a la existencia de un reducido número de empleados, se consideró el total de la población mediante un censo, constituido este sólo por la Oficina Central en la Regional La Paz, que consta:

41 Hernández R., Fernández C., y Baptista P.; “METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN”, Pág. 211.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro 12
UNIVERSO DE ESTUDIO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA ASP-B

PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	
Director de Comercialización	Sustantiva
Apertura de Despachos Preferentes (DP)	Estos dos son la actividad principal que se realiza directamente con el usuario.
Entrega de Planillas Portuarias	
Jefe de la Unidad de Administración de Regionales (JUAR)	Son los encargados de contacto con los usuarios.
Encargado de Cartera en Mora	
Agente Regional La Paz	
Atención al Cliente y llamadas	
Total =	7

Donde:

Se tomará en cuenta sólo al personal que tiene estrechamente contacto con el usuario.

- **Para los usuarios habituales y potenciales de la ASP-B.**

CUADRO 13
UNIVERSO DE ESTUDIO DE LOS USUARIOS DE LA ASP-B

CANTIDAD
SE ESTIMA un alrededor 553 aprox. Usuarios activos y potenciales en ciudad de La Paz.

FUENTE: Elaboración Propia en base de datos proporcionados por la ASP-B.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

En el presente cuadro representa el total de 553 usuarios, que concurre a prestar servicios a la Oficina Central de la Regional de La Paz, en un tiempo determinado desde inicio de gestión a la fecha actual.

4.3.2 Determinación de la Muestra

La muestra está definida como “una parte o un subconjunto representativo de la población”⁴²

4.3.3 Diseño de la Muestra en la Fórmula

En el presente trabajo, el diseño de la muestra determinada es el muestreo aleatorio simple sistematizado quiere decir que se va usar un programa informático como el EXCEL que nos proporcionaran números aleatorios para el uso de la muestra.

Para determinar la muestra de los usuarios se empleó el método probabilístico y al ser una población finita, se utilizó la siguiente fórmula:

DISEÑO DE LA MUESTRA EN LA FÓRMULA

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(Z^2 * p * q) + (N * e^2)}$$

En donde:

- Z**= nivel de confianza (cuando se trabaja con 95% de significancia Z corresponde a 1.96).
- P**= Probabilidad de éxito de que ocurra el evento
- Q**= Probabilidad de fracaso de que no ocurra el evento
- N**= Universo
- e**= Error de estimación
- n**= Tamaño de Muestra

Con los datos mencionados la muestra será:

- Universo** = 553 usuarios, sólo de la Regional La Paz
- Coef. De Confianza 95%** = 1.96
- Posibilidades de éxito** = 0.5
- Posibilidades de fracaso** = 0.5
- Coefficiente de Error** = 0.1

42 MOYA CALDERON, Rufino, 1991, “ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA”, Editorial San Marcos, Pág. 7



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Reemplazando los datos obtenidos en la formula se tiene lo siguiente:

$$\frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (553)}{(0.1)^2 (552) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$531.1012$$

$$\frac{531.1012}{6.4804}$$

$$n = 81.95$$

n= **82** usuarios activos y
potenciales de la ASP-B

El siguiente resultado representa que se realizará una encuesta sobre el nivel de satisfacción de atención al cliente, a 82 usuarios frecuentes, en las instalaciones de la Oficina Central de la Regional de La Paz de la ASP-B.

4.4 SELECCIÓN DE TÉCNICAS

4.4.1 Técnicas

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, será necesario definir las técnicas de recolección de datos. El presente trabajo dirigido tomo en cuenta las siguientes técnicas:

4.4.1.1 Técnica Documental

Esta técnica ésta basada en la recolección de información para enunciar teorías que sustenten el estudio de los fenómenos y procesos. Para ello, se analizaron los siguientes documentos y posteriormente, se aplicaron los conocimientos obtenidos de los mismos:

- **Documentos de la Institución:** Misión, Filosofía, Organigrama funcional, etc.
- **Revisión bibliográfica:** recopilación de información, publicaciones de la institución.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- **Textos de Administración y Planeación Estratégica:** Porque estos nos permitirán entender de mejor manera el proceso administrativo (planeación, ejecución, organización y control de actividades) que se lleva a cabo al interior de esta institución y la utilización de gente y recursos.
- **Textos Servicio y Atención al Cliente:** Porque coadyuvará con el desarrollo de la monografía.

4.4.1.2 Técnica de Campo

Esta técnica permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. El instrumento que se escogió para efectuar la investigación de campo fueron las encuestas.

4.4.2 Fuentes

Las fuentes de información que se utilizan en esta investigación y la definición de los sujetos a investigar son de dos tipos:

- **Fuentes primarias**
- **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias en este caso son fuentes disponibles, servirán para sustentar el marco teórico y las fuentes primarias servirán como base para el marco práctico.

4.4.2.1 Fuentes Primarias

La información obtenida a través de fuentes primarias es de “primera mano” e implicó utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Los instrumentos que se utilizarán son los siguientes:

- **Encuestas**

Las encuestas fueron dirigidas a los usuarios de la ASP-B, de la oficina central de La Paz y a los funcionarios de la misma institución, por ser las personas que tienen mayor contacto con los clientes.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- **Entrevistas**

Las entrevistas estuvieron dirigidas a los responsables relacionados con el tema de estudio.

- **Observación**

De acuerdo con Sabino (1992) “la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar”

4.4.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria son aquellas que permiten recopilar información “de segunda mano”, la que acompaña a la información primaria.

Para el sustento sólido y consistente de la presente investigación fue necesario el respaldo bibliográfico de fuentes técnicas y científicas que fundamenten cada una de las afirmaciones que se sostienen en el trabajo, para lo cual se utilizaron las siguientes fuentes:

- Libros
- Folletos
- Documentos de internet
- Documentos formales de la institución
- Información y datos del personal de la ASP-B,

4.4.3 Instrumentos de Relevamiento de Información

Las encuestas fueron realizadas a los clientes, tal información ayudará a la opinión pública y aportará a mejorar a la atención del cliente. El instrumento de la encuesta consta de preguntas electivas cerradas.

4.4 PROCESAMIENTO DE DATOS

Consiste en la medición de resultados mediante las encuestas obtenidas anteriormente, para tal efecto se utilizará el SPSS ó Excel, para la tabulación de los datos, de esta



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

manera todos los datos e información que represente verdaderamente como soporte a la formulación de estrategias de relaciones públicas.

Los instrumentos de recolección de datos se aplican una fase que consiste en la medición del problema y el grado de satisfacción.

4.5. PROPUESTA

Se genera una propuesta que se basa en la investigación de campo y los resultados, realizada con el objetivo de brindar una solución al problema planteado.

En esta parte, se pretende concientizar tanto a los directivos, como al personal de contacto con los usuarios, sobre de la necesidad de brindar un servicio de calidad, tomando en cuenta las expectativas y necesidades, para poder ofrecerles el servicio que esperan, evaluando el nivel de satisfacción del cliente, se procede a desarrollar un **Modelo de Gestión de Calidad - SERVQUAL** que permita mejorar los servicios y la satisfacción en el Área de Atención al Cliente.

La propuesta da a conocer cuáles son los aspectos más valorados por el cliente tomando en cuenta las cinco dimensiones de servicio basado en el **MODELO SERVQUAL** y también menciona cuáles son las causas del deficiente servicio de la ASPB, por el cual no puede satisfacer totalmente las expectativas de sus usuarios.

CUADRO: RELACIÓN CAUSA-EFECTO

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Incomodidad en las Instalaciones de la oficina central de la ASP-B.	<ul style="list-style-type: none">• Localización inadecuada de la Regional La Paz, Oficina Central.• Inexistencia de elementos necesarios para la	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de tiempo.• Molestia en los usuarios.• Mala imagen de la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación de una nueva oficina (sucursal) mejor ubicada por el centro de la ciudad.• Instalación de



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

	<p>comodidad del usuario.</p> <ul style="list-style-type: none"> Deficientes distintivos en los empleados dentro de las instalaciones. 		<p>televisores, asientos, agua, periódicos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uniformes y distintivos para el personal.
<p>Funcionarios no atienden su solicitud de los usuarios en el tiempo acordado por los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la atención de los requerimientos de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Espera de los usuarios en el recojo de su solicitud. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar áreas críticas y capacitar al personal desde el momento que ingresa a la institución. Contar con más personal, para el área de Atención al Cliente.
<p>Información poco detallada del personal hacia los usuarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En ocasiones los servidores derivan los casos a otra unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Desinformación y desconcierto por parte de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la actualización del personal para brindar información fiable y segura.
<p>Los usuarios afirman que la institución</p>	<ul style="list-style-type: none"> Poco interés por conocer las inquietudes de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Los usuarios no se identifican con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Se pondrá un buzón de sugerencias. Cada funcionario



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

no se preocupa por pedir alguna sugerencia para mejorar el servicio.			motivará al usuario para que haga conocer sus impresiones sobre el servicio a la institución.
---	--	--	---

FUENTE: Elaboración Propia

4.5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.5.1.1. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un Modelo De Gestión De Calidad - SERVQUAL en el Servicio de Atención al Cliente de la ASP-B, que permita satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios.

4.5.1.2. Objetivos específicos de la propuesta

- ✚ Concientizar, desde la dirección ejecutiva hasta el personal de contacto con el usuario, acerca de la importancia que representa el conocer y comprender las necesidades y expectativas de los usuarios.
- ✚ Planear un modelo de gestión de calidad que permita mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
- ✚ Determinar la estructura organizacional del servicio de atención al cliente.
- ✚ Proporcionar al funcionario de la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), instrumentos útiles para el desempeño de sus funciones.
- ✚ Mejorar a través del programa de capacitación, el grado de instrucción y preparación del personal en contacto del Área de Atención al Cliente.
- ✚ Contar con personal apto en su trabajo y capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✚ Obtener un servicio de calidad en la atención al cliente, para poder igualar o exceder las expectativas de los usuarios.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.5.2. Resultados esperados

Para el logro de los objetivos propuestos, se formulará un Modelo de Gestión de Calidad - SERVQUAL en el Servicio de Atención al Cliente, a partir de los elementos identificados en la investigación de campo cuya adecuada interacción permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de la ASP-B.

- Que el funcionario atienda su solicitud.
- Los usuarios, según las encuestas realizadas, afirman que la institución no se preocupa por pedir alguna sugerencia a los clientes para mejorar el servicio que brinda.
- Los funcionarios dicen no recibir ninguna motivación o premio a su esfuerzo de su trabajo.

Este primer paso del modelo, fue desarrollado en la investigación de campo, ya que se conocen cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la ASP-B, para lograr la calidad en el servicio y conseguir la satisfacción total de las expectativas y necesidades de los usuarios.

Al conocer estos aspectos que son fundamentales para brindar una atención basada en la calidad, se procede al siguiente punto, que es obtener la ayuda de los funcionarios de la ASP-B, de la Dirección de Comercialización.

4.6.3. Supuestos para la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta en el presente trabajo, deben existir ciertas condiciones, las cuales se mencionan a continuación:

Apoyo y disposición de la Dirección de Comercialización de la ASP-B, para poner en marcha el modelo propuesto.

Concientizar a todo el personal de la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Se deberá contar con los recursos financieros, humanos y técnicos que permitan y hagan factible la implementación de la propuesta.

Se debe tomar en cuenta el factor tiempo, puesto que la implementación de la propuesta lo requiere.

4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.7.1. Requerimientos en el servicio que brinda la ASP-B

Una vez llevada a cabo la investigación de campo, se puede afirmar que existen deficiencias en el servicio que brinda la ASP-B, sobre todo en el área de Atención al Cliente de la Oficina Central de La Paz.

Los problemas más frecuentes que perciben los usuarios y/o el personal de la institución, son los siguientes:

- Incomodidad en las instalaciones.
- Información poco detallada del personal hacia los usuarios.
- Impaciencia de los usuarios por tener que esperar a que el funcionario atienda su solicitud.
- Los usuarios, según las encuestas realizadas, afirman que la institución no se preocupa por pedir alguna sugerencia a los clientes para mejorar el servicio que brinda.
- Los funcionarios dicen no recibir ninguna motivación o premio a su esfuerzo de su trabajo.

Este primer paso del modelo, fue desarrollado en la investigación de campo, ya que se conocen cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la ASP-B, para lograr la calidad en el servicio y conseguir la satisfacción total de las expectativas y necesidades de los usuarios.

Al conocer estos aspectos que son fundamentales para brindar una atención basada en la calidad, se procede al siguiente punto, que es obtener la ayuda de los funcionarios de la ASP-B, de la Dirección de Comercialización.



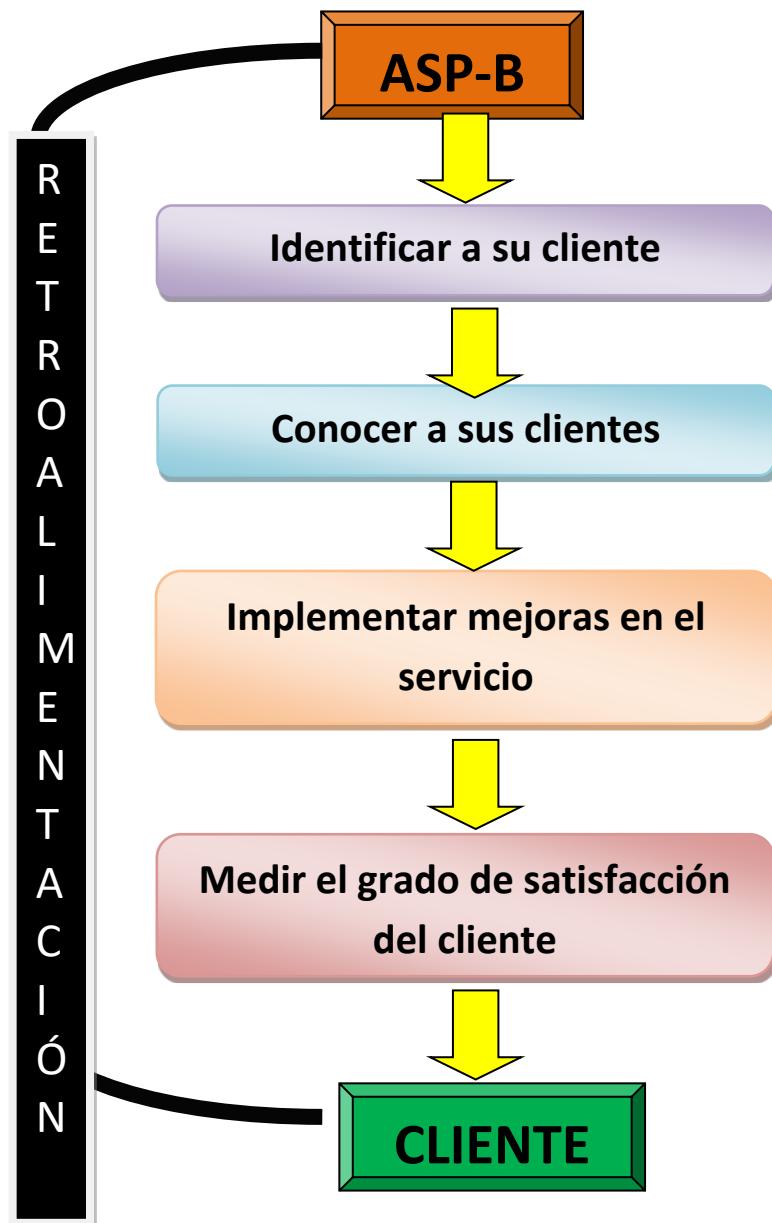
Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.6.2. Compromiso de la Dirección de Comercialización (DC)

Un requisito indispensable para el éxito de la implantación del modelo, es que todos los funcionarios deben formar parte activa del mismo para conseguir que todos se dirijan hacia un mismo objetivo, es decir, que se unan para llegar a un mismo destino.

Para que esto sea posible, es imprescindible contar con el compromiso de la dirección de comercialización, por eso se da a conocer el GRAFICO donde se refleja claramente las obligaciones que tiene la ASP-B, con los usuarios lo que permite tener una mejor idea de lo importante que es desempeñarse correctamente en su trabajo.

GRÁFICO: OBLIGACIONES ENTRE LA ASP-B Y EL USUARIO





Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Con este propósito el Área de atención al cliente, debe analizar los resultados de la investigación de campo, para que tenga una perspectiva de la situación por la cual atraviesa actualmente la ASP-B, una vez que tenga conocimiento de estos datos, se los debe difundir entre el resto de los funcionarios. De esta manera se crea conciencia de la importancia de tomar acciones oportunas.

4.6.3. Satisfacción del Personal

Los funcionarios pueden ser motivados con una entera satisfacción de sus necesidades, ya que además de su remuneración tiene que conseguirse que estén satisfechos con su trabajo.

- **Incentivo del personal**

El personal necesita un reconocimiento cuando hacen esfuerzos extraordinarios por mantener satisfechos a los usuarios. Se reconocerá al personal y al equipo de atención al cliente cuando su desempeño cumpla: normas de calidad, y presente a nivel gerencial ideas y sugerencias que puedan contribuir a mejorar el servicio prestado.

Para motivar al personal se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- **Reconocer las diferencias individuales:** los empleados no son homogéneos. Tienen necesidades diferentes ya que difieren en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- **Definir metas:** los supervisores deben asegurarse de que los empleados tengan metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre cómo se desempeñan en la consecución de esas metas.
- **Asegurarse que las metas se perciban como alcanzables:** si los empleados consideran las metas inalcanzables reducirán su esfuerzo y asumirán la actitud de “para que molestarse”. Los supervisores deben asegurarse, por lo tanto, de que los empleados estén confiados de que su esfuerzo adicional puede llevar a alcanzar metas de desempeño. Para los supervisores esto significa que los



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

empleados deben ser capaces de hacer su trabajo y deben percibir el proceso de evaluación de desempeño como confiable y valido.

- **Individualizar las recompensas:** debido a que los empleados tienen distintas necesidades, los supervisores deben emplear su conocimiento sobre las diferencias entre el personal para individualizar las recompensas sobre las que tienen control. Entre las recompensas que los supervisores asignan están:
 - **Cursos de capacitación**
 - **Horas libres de trabajo**
 - **Diplomas o certificados**
 - **Bonos extras**
 - **Obsequios**

- **Vincular las recompensas al desempeño:** los factores de recompensa al desempeño solo reforzarán otros factores. Recompensas clave como incremento de sueldos deben otorgarse por la consecución de las metas específicas del empleado. El supervisor debe buscar la forma de incrementar la visibilidad de las recompensas.

4.6.4 capacitación e inducción del personal

La capacitación constante, incrementa la productividad, calidad del empleado y la satisfacción del cliente; un empleado capacitado ofrece un servicio de mejor calidad al cliente.

Una de las opciones para capacitar al empleado, es el momento de la inducción, para que vaya familiarizándose con la institución.

- **Programa de inducción**
 - Explicar al empleado las características generales de la empresa, el servicio que presta y sus modalidades, la misión, visión, políticas, objetivos y la estructura organizacional.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- Informarle acerca de las obligaciones que debe cumplir y sus responsabilidades.
- Explicarle detalladamente las funciones que debe cumplir.
- Guiar la ejecución de su trabajo. Este adiestramiento estará dirigido por el empleado que ocupaba anteriormente el cargo.

Otra opción para la capacitación será la de brindar cursos, seminarios, etc. Sobre nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el personal de atención al cliente debe tener.

- Contenido de los programas de capacitación

CUADRO: TEMAS DE CAPACITACIÓN

TEMAS	AREAS
MOTIVACION EL CLIENTE ES LO MAS IMPORTANTE VENTAJAS DE LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO PREVENCION DE PROBLEMAS TECNICAS SOBRE COMO TRATAR AL CLIENTE CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS	Recursos Humanos
	Calidad
	Información

FUENTE: elaboración propia

La frecuencia de los cursos estará en función de las necesidades del personal, pero se tratará de realizar de manera semestral para evitar el cansancio y la participación por obligación.

- **Objetivos de la capacitación.** El personal capacitado deberá estar preparado para:
 - Brindar un trato cordial
 - Describir servicio / producto
 - Brindar información pertinente y clara
 - Definir las necesidades del cliente
 - Cumplir con puntualidad y precisión
 - Solucionar problemas



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

▪

4.6.5. Reconocimiento

Para lograr un clima adecuado es necesario valorar el trabajo que realizan los empleados, por eso es necesario planificar los medios para recompensar a los mismos.

Se debe destacar formas para recompensar a los clientes internos y estas son de dos tipos:

- Personal
- Material

El reconocimiento personal es el más económico, ya que es posible darlo a un empleado sin que le cueste un centavo a la institución.

Un reconocimiento material se puede dar con una palabra de felicitación, destacando el trabajo realizado por un determinado empleado durante una reunión personal.

Una forma muy interesante de motivar a los funcionarios es nombrarle el “EMPLEADO DEL MES”, este nombramiento se pondrá en un lugar visible en el área de atención al cliente para que pueda estar a la vista de todos.

La presentación de este reconocimiento es en un cuadro, con la foto y el nombre del funcionario destacado y una placa pequeña que diga empleado del mes. Los elementos que se toman en cuenta para prestar entre los destacados del mes son los siguientes:

- Rapidez y eficiencia
- Mayor número de atenciones al día
- Amabilidad y cortesía con los clientes

Además, se puede entregar premios monetarios, diplomas o llegar a un acuerdo con el empleado y brindarle horas libre de trabajo en el día que él elija.

4.6.6. Motivación

Se realizarán ascensos de acuerdo al desempeño de los funcionarios, de forma que los cargos no sean eternos; por lo contrario que los empleados sepan que, si su trabajo es óptimo, el próximo paso es ascender u obtener un incremento en el salario. Esto consigue un mayor esfuerzo y empeño por parte del cliente interno quienes se motivarán para conseguir lo que se desea de ellos.

Además, se sugiere realizar actividades que consigan motivar de cierta forma a los empleados, como puede ser un almuerzo institucional.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.6.7. Evaluación del Desempeño el Personal

Se considera que los empleados deberán ser evaluados semestralmente de la siguiente manera:

- **Evaluación del desempeño mediante observación**

La observación del desempeño del personal puede darse una vez por semana en el ambiente de trabajo y estará a cargo del supervisor de atención al cliente.

La ventaja de la evaluación por observación refleja como se realiza realmente el trabajo.

La observación seguirá los siguientes pasos:

- Observar el trabajo de cada empleado
- Observar cada etapa de la tarea
- Informar al trabajador sobre los resultados de la observación
- Retribuir o corregir dependiendo lo ocurrido

Con este método la dirección de recursos humanos podrá:

- Conocer la eficiencia con la que se desempeña el personal, sin necesidad de especificaciones.
- Identificar aquellas causas que pudieran perjudicar el desempeño
- Reforzar los buenos hábitos de trabajo
- Mejorar la motivación y compromiso del personal

4.7. ACTITUDES QUE DEBE TENER EL PERSONAL EN CONTACTO CON EL CLIENTE

El personal que brinda el servicio debe tener la actitud adecuada en el momento de atender al público, lo cual se lograra con motivación y constante capacitación por lo que se pueden realizar talleres destinados a incentivar este tipo de actitudes dirigidos a todo el personal de contacto directo con el cliente.

- Mentalidad de que “el cliente es lo primero”
- Actitud positiva
- Profesionalismo
- Orientación hacia las personas
- Respeto básico
- Confiabilidad

4.8. ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe, cumple y excede sus expectativas y si puede considerarlo como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá mejorado si el personal en contacto con el cliente, utiliza, en sus actividades las herramientas adecuadas. Estas son: el contacto cara a cara, el contacto por teléfono, comunicación efectiva y elementos tangibles.

Para un mejor entendimiento de la estrategia de mejora en la calidad del servicio se presenta el siguiente grafico:

ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO



FUENTE : elaboración propia

4.8.1 contacto cara a cara

Este tipo de contacto con los clientes debe incluir cortesía, amabilidad, desprendimiento para escuchar al cliente; es decir un trato que satisfaga sus necesidades. Se deben evitar, por el contrario, las actitudes emocionales, la osadía con el cliente o el favoritismo.

Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Por lo tanto, el contacto cara a cara representa la primera herramienta de la calidad en el servicio al cliente, en la que se deben considerar los elementos que se muestran en el siguiente grafico:}

GRAFICO : CONTACTO CARA A CARA



FUENTE: elaboración propia

4.8.2 Contacto telefónico

El contacto telefónico también representa un factor transcendental en el servicio que se ofrece al cliente. Para tal efecto la empresa deberá tener personal que cuente con la disposición de brindar información que el cliente necesita en caso de:

- Problemas con el servicio
- Estados de cuentas
- Solución de reclamos
- Todo tipo de información que solicite el cliente.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

4.8.3 Reclamos

Atender un reclamo con predisposición, conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno y externo. Un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa.

Por eso una queja del cliente debe ser considerada como elemento del modelo de atención al cliente, que debe atenderse con prontitud ya sea con afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

4.8.4 Elementos tangibles

El servicio implica que cuando el cliente acuda a las instalaciones de la institución, deba sentirse complacido con el ambiente de las instalaciones sin causarle molestia en el periodo de tiempo que permanece en el interior hasta el momento que fuese atendido.

Es importante realizar una observación y supervisión de los ambientes periódicamente, en cada una de las áreas de la institución, con parámetros preestablecidos, por ejemplo:

- Uniformes
- Distintivos
- Mobiliarios

4.8.4.1 Uniformes

El uso de uniformes obedece a la necesidad de evitar la confusión de los clientes al momento de distinguir entre el personal de la institución y personas ajenas a la misma. El uso de uniformes por parte del personal facilitará a los clientes una rápida identificación de los empleados de la institución para realizar sus consultas, eliminando toda posibilidad de confusión con otras personas o público en general que acude a las instalaciones de la institución.

4.8.4.2 Distintivos

Además del uso de uniformes, será necesario que la empresa provea distintivos a cada uno de los trabajadores de la institución denotando el cargo o dependencia al que pertenece para una fácil identificación de los clientes evitándose la innecesaria molestia de preguntar al personal no indicado.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Estos distintivos pueden ser credenciales, que deberán ser aportados por el personal de la empresa en un lugar visible, con fotografía, nombre y cargo resaltados para la rápida identificación.

4.8.5 Corto plazo

- **Buzon de sugerencia:** se debe concientizar a los clientes acerca de la importancia de exteriorizar sus reclamos. Esto aumentará el nivel de lealtad al observar que a la institución le interesa resolver la molestia del cliente, y éste realizará comentarios positivos acerca de este beneficio que le ofrece ASP-B.

Con este fin también es necesario ubicar un buzón de sugerencias en un lugar visible, para que los clientes se animen a presentar una sugerencia, comentario o reclamo, los empleados deben invitar a los clientes a realizar cualquiera de las anteriores acciones.

- **Facilitador:** se debe contratar a una persona varón o mujer, que tenga la función de estar constantemente brindando información a los clientes acerca de.
 - Cualquier tipo de información solicitada por los clientes.
 - Sugerencias y opiniones de los clientes.
- **Periódicos:** se dispondrá de periódicos diariamente para prestar a los clientes. Las personas que están en la sala de espera pueden prestarse uno, el cual se debe devolver una vez que haya sido atendido. Esto permite que el cliente se encuentre distraído y no sienta las molestias de la espera. Para este fin se realizará un convenio con un periódico de la ciudad, para que facilite los periódicos sin costo. A cambio la ASP-B, le puede facilitar descuentos en el servicio.
- **Televisor:** el televisor es necesariamente indispensable en la oficina central de la ASP-B, este será destinado a los clientes que esperan ser atendidos por el área de atención al cliente, para que sirva de entretenimiento con el fin de que no se aburran mientras esperan su turno.
- **Asientos:** dentro de la oficina central de la ASP-B, se deben instalar más asientos para que puedan descansar los clientes mientras esperan ser atendidos.

4.8.6 Mediano plazo

En el caso del mediano plazo, lo que se busca es un cambio de mentalidad que vaya a favor de la empresa y esto es posible a partir de un cambio en la cultura que actualmente tiene la institución.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Una vez que se vaya analizando la cultura que tiene la institución en la ciudad de La Paz se debe implementar un nuevo cambio que vaya acorde con las transformaciones que se realizan en todos los niveles jerárquicos de la ASP-B.

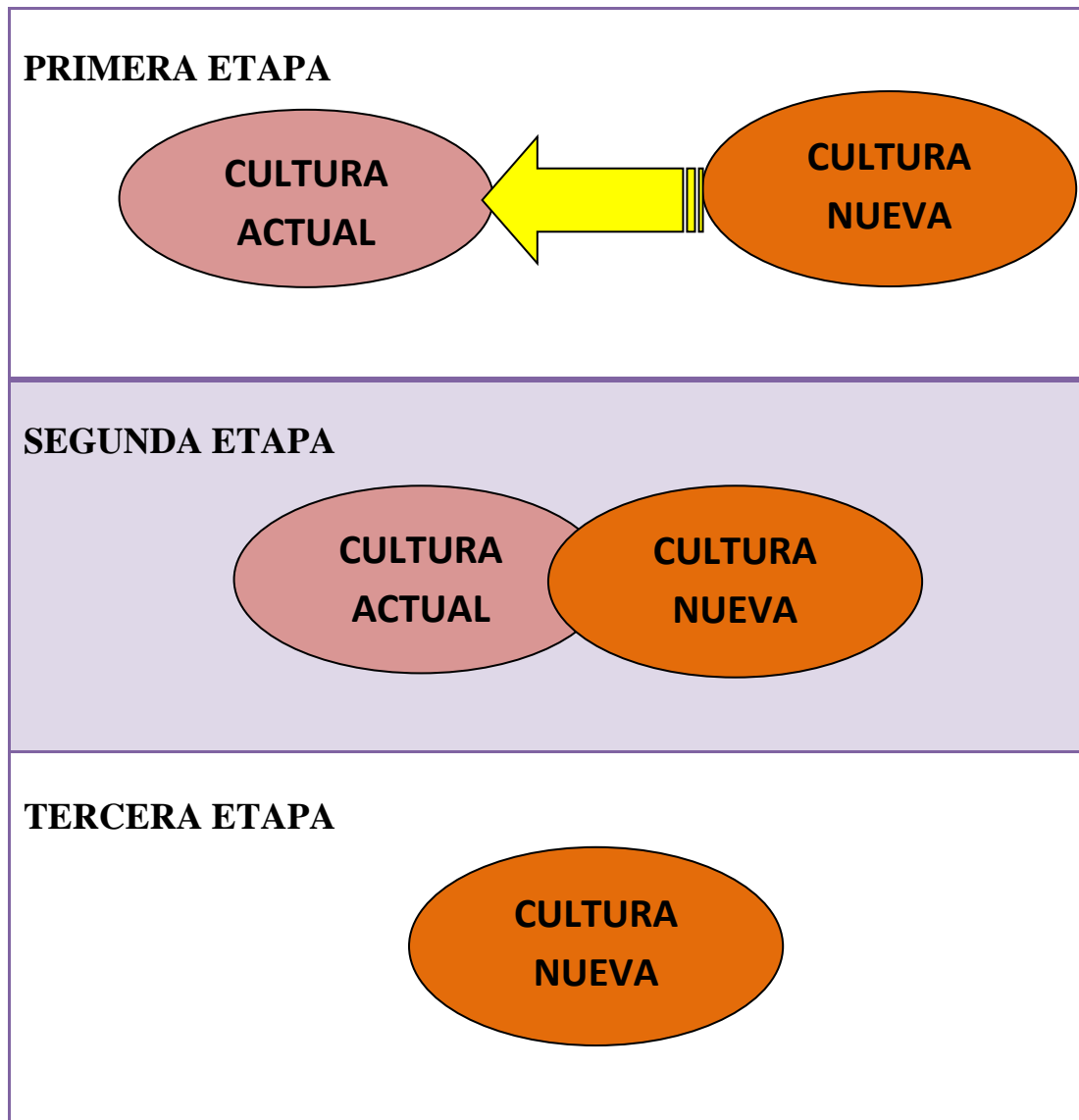
A continuación, se nombran alguno de los aspectos que pueden ser incluidos en contener este cambio en la cultura.

- Mentalidad dirigida a la mejora continua y optimización y optimización de procedimientos métodos y procesos.
- Formar parte activa de la toma de decisiones, pero basándose en hechos verificados. En el caso de los funcionarios, para ellos será muy fácil participar en la toma de decisiones, debido a que estos empleados tienen relación directa con los clientes y pueden hablar de las experiencias del día a día.
- El trabajo en equipo debe primar ante el trabajo individual, pero además este debe estar dirigido en una misma dirección.
- Evaluación de desempeño teniendo como objetivo el desarrollo personal y profesional de los funcionarios de la ASP-B.
- Comunicación y reconocimiento. Con esto se conseguirán relaciones laborales basadas en la confianza, debido a que el empleado sentirá que su esfuerzo es percibido y sobre todo valorado.

Este cambio de mentalidad que debe llevar a cabo ASP-B, incluirá un cambio en el comportamiento de los funcionarios, pero al ser este un proceso de larga duración necesita ir acompañado de un programa de entrenamiento en las habilidades requeridas de acuerdo al esquema de valores, que eles motiva a hacer las cosas de forma diferente, con el fin de obtener un resultado distinto.

Acerca del tema anterior de acuerdo a Thomas Berry, existe un eclipse del cambio, que puede entenderse con el siguiente grafico:

GRAFICO: ECLIPSE DEL CAMBIO



FUENTE: Berry, 2005; pág.2

El autor afirma que en la primera etapa las personas que se sienten cómodas con la forma de hacer las cosas e identifican con el esquema actual que tienen y sienten que el nuevo esquema es una amenaza.⁴⁵ 45 Berry Thomas; 2005; pág. 28-30

En la segunda etapa, el esquema nuevo empieza a hacerse sentir y se sobrepone al antiguo; es por eso que esta etapa es la que ocasiona mayor seguridad en las personas.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Finalmente, en la tercera etapa el nuevo esquema eclipsa totalmente al antiguo. En esta etapa las personas aceptan el nuevo esquema, aunque muchas veces añoren al antiguo.

Es muy importante que la dirección brinde apoyo al personal, ya que resulta difícil trabajar si existen dos mundos superpuestos.

El grafico anterior ayuda a comprender lo moroso que puede ser cambiar la forma de actuar y en muchos casos de pensar de las personas. Sobre todo, ayuda a entender lo que es un proceso y que toma tiempo ver los resultados.

4.9. SATISFACCION TOTAL DEL CLIENTE

4.9.1 CONDICIONES PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE

La consecuencia que se tendrá del esfuerzo realizado por el personal de la ASP-B, a la cabeza del director, será una mejora en el servicio, que es lo que en realidad se pretende. De ahí se obtendrá otros beneficios como ser captación de más clientes, mayor lealtad por parte de los clientes de la institución.

También se podrá superar el problema que tiene actualmente la ASP-B, ya que, con el cumplimiento del programa planteado en el presente trabajo de investigación, se conseguirá que los clientes estén totalmente satisfechos con el servicio y la atención que reciben por parte del personal que los atiende.

Además, se conseguirá que todos los funcionarios de la ASP-B, se sientan motivados al realizar sus tareas y funciones y lo hagan con mucho gusto, ya que de hacerlo así serán muy bien compensados y sentirán una satisfacción personal al hacer lo que deben e incluso un poco más.

De igual manera se demostrará con palabras y hechos, el compromiso que tiene la dirección con la gestión de calidad y con la satisfacción de los clientes internos como externos.

Para el correcto seguimiento del modelo de gestión de calidad, es necesaria la retroalimentación en cada etapa, ya que de esta forma será fácil detectar en qué punto se detecta una falla y se la podrá corregir en el momento, sin necesidad de paralizar la implementación del modelo para no volver atrás.

Además, con la ayuda de la retroalimentación se puede conocer si se está cumpliendo totalmente con las expectativas de los clientes. Serán de mucha ayuda los comentarios que puedan surgir en las juntas y reuniones, sobre todo de las personas que tienen contacto directo con los clientes.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta mejora continua deberá ser una norma, la cual deberá permanecer grabada en cada uno de los funcionarios de la ASP-B, desde el nivel jerárquico más alto hasta el interior.

4.9.2 Elementos del proceso de satisfacción al cliente

Son los siguientes:

- Identificación de áreas críticas, para lograr excelencia en el servicio a los clientes.
- Crear una visión orientada hacia la conservación del cliente, pensado siempre en el largo plazo.
- Capacitación a todo el personal en la atención al cliente, principalmente dirigido al personal de primera línea.
- Comprometer al cliente, invertir en el personal que está en la primera línea de fuego, enseñándole a escuchar y comunicar. Transmitir al personal de la institución las experiencias de los clientes, sus necesidades y requerimientos.

Un cliente satisfecho por lo general, volverá por el servicio y la institución obtendrá como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros servicios adicionales en el futuro, también el cliente podrá comunicar a otros sus experiencias positivas del servicio, deja de lado la competencia.

Finalmente cabe recordar que, si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una visión y misión en la que el trabajo de todos los integrantes este enfocado en complacer al cliente.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES GENERALES

- Desde el punto de vista de los usuarios la Administración de Servicios Portuarios – Bolivia (ASP-B), no ofrece un servicio capaz de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de sus usuarios, como se demostró en la investigación de campo.
- La institución no se preocupa por averiguar las necesidades y deseos inmediatos que el usuario tiene, por lo que es necesario que se incentive la realización de consultas y otros requerimientos por medio de un buzón.
- Se pudo evidenciar que los funcionarios no sienten el apoyo necesario por parte de la dirección al momento de llevar a cabo cualquier actividad que implique un cambio significativo.
- Siendo la atención al cliente uno de los servicios más importantes identificados por los usuarios, este no es ofrecido a la altura de las exigencias de los mismos, de manera que no ayuda a lograr la lealtad hacia la institución.
- La situación actual del mercado, que en este momento es muy competitivo, no admite dejar pasar pequeños detalles, ya que por estos se puede perder la lealtad de los usuarios y de este modo perder participación en el mercado.
- Finalmente se concluye que la implementación de un Modelo de Gestión de Calidad en el servicio de atención al cliente orientado a la satisfacción del cliente, constituye una herramienta práctica, de fácil adaptación para lograr mejoras tomando como referencia las expectativas y necesidades de los usuarios, e introduciendo una nueva visión de servicio al usuario que parte desde los niveles superiores hacia el ultimo funcionario, que permita un aprendizaje constante en la búsqueda de alternativas para superar las dificultades y alcanzar niveles de excelencia y competitividad.

5.2. RECOMENDACIONES

APORTE AL SECTOR DE ESTUDIO

El principal aporte a este sector es proporcionar un **Modelo de Gestión de Calidad - SERVQUAL** orientado a la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, que puede ser adaptado y ampliado al proceso integral que ofrece la ASP-B, con el propósito de elevar los niveles de competitividad de la institución.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

APORTE AL DESARROLLO DEL PAIS

El mejoramiento de la calidad del servicio de la ASP-B, es un primer paso para que otras empresas del rubro y de otras áreas que brindan un servicio, implementen políticas de mejoramiento de la calidad del servicio público que atienden con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Este hecho al otorgarle mayor grado de credibilidad y fidelidad de los clientes, permitirá una mayor generación de ingresos y, por lo tanto, el incremento de su contribución al producto interno bruto PIB, dando oportunidades para mejorar la calidad de vida de muchos bolivianos.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ANEXOS



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA

DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA ASP-B.

Objetivo.- obtener información necesaria para realizar la adecuada investigación en el Área de Atención al Cliente / usuario dentro de la institución. La información aquí escrita se manejará de manera confidencial.

PREGUNTAS AL CLIENTE (marcar la opción elegida con una "X")

1. ¿Tiene conocimiento de los servicios que ofrece la ASP-B?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuál de estos servicios utiliza?

IMPORTACIÓN	<input type="checkbox"/>
EXPORTACIÓN	<input type="checkbox"/>

3. La información que le brinda la ASP-B le parece:

BUENA	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
MALA	<input type="checkbox"/>

4. Cree usted que le dan el tiempo necesario al ofrecerle información.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

5. La información que usted requiere de la institución acerca de sus servicios es mediante:

a) Teléfono	<input type="checkbox"/>
b) Personal	<input type="checkbox"/>
c) Otros	<input type="checkbox"/>

Detalle:.....



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

6. ¿Cuánto tiempo espera usted para ser atendido?

5 min.	
5-10 min.	
10-15 min.	
15 – más min.	

7. ¿Qué le parece el trato de los funcionarios de la ASP-B?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

8. ¿Cuántos reclamos realiza al mes?

1 – 5	
5 – 10	
10 a más	

9. ¿De qué manera hace efectivo su reclamo?

TELEFONO	
LLENADO DE FORMULARIO	
PERSONALMENTE	
OTROS	

Detalle:.....

10. ¿Cree usted que su reclamo es atendido eficazmente?

SI	
NO	

11. Al recibir información sobre el servicio que solicita en la ASP-B usted se siente:

CONFORME	
SATISFECHO	
INSATISFECHO	

12. Cree usted que el ambiente con que cuenta la Institución es apropiada.



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

SI	
NO	

13. ¿Alguna vez la institución le ha pedido sugerencias para mejorar el servicio que utiliza?

SI	
NO	

14. ¿Cómo califica el servicio que le brinda la ASP-B?

MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....



ANEXO

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN

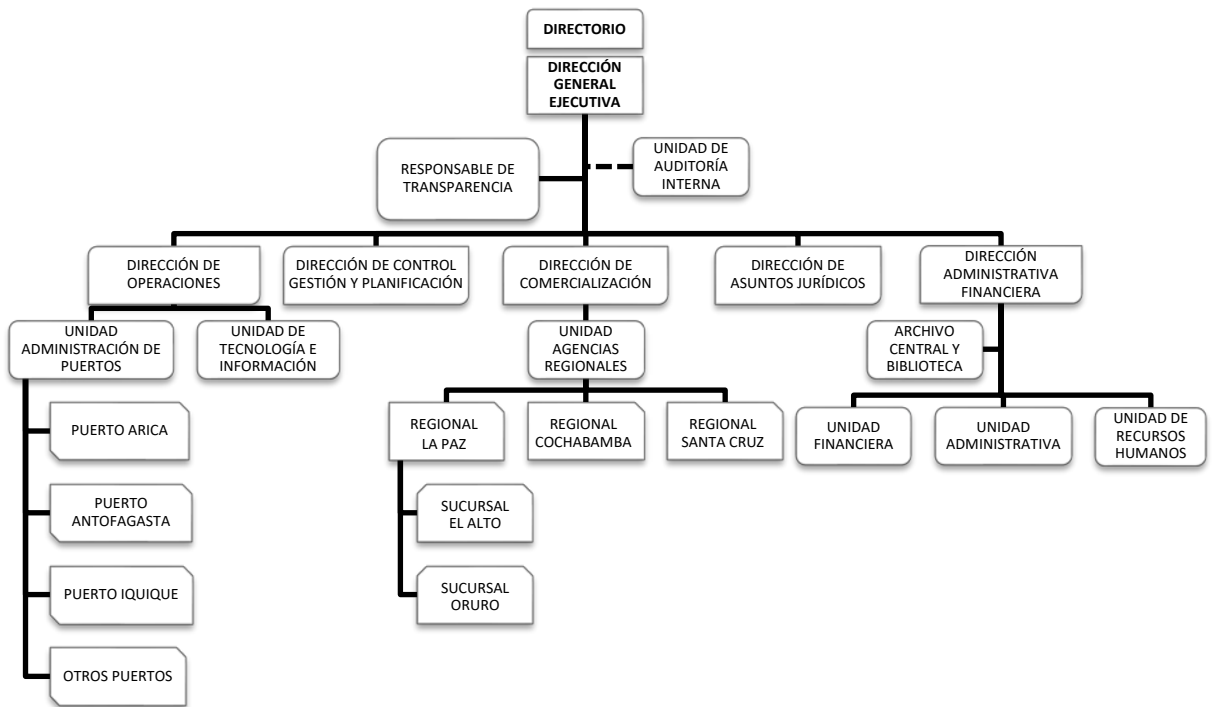
HORARIO DE ATENCION	Cumple	X
	No cumple	
ATENCION DE SOLICITUDES	Rápida	
	Lenta	X
TRATO CON EL CLIENTE	Buena	X
	Regular	
	Malo	
INFORMACION QUE SE BRINDA	Mucha	
	Poca	X
	Ninguna	
QUEJAS DE LOS USUARIOS	Muchas	X
	Pocas	
	Ninguna	



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

IMAGEN N° 5

ORGANIGRAMA DE LA ASP-B





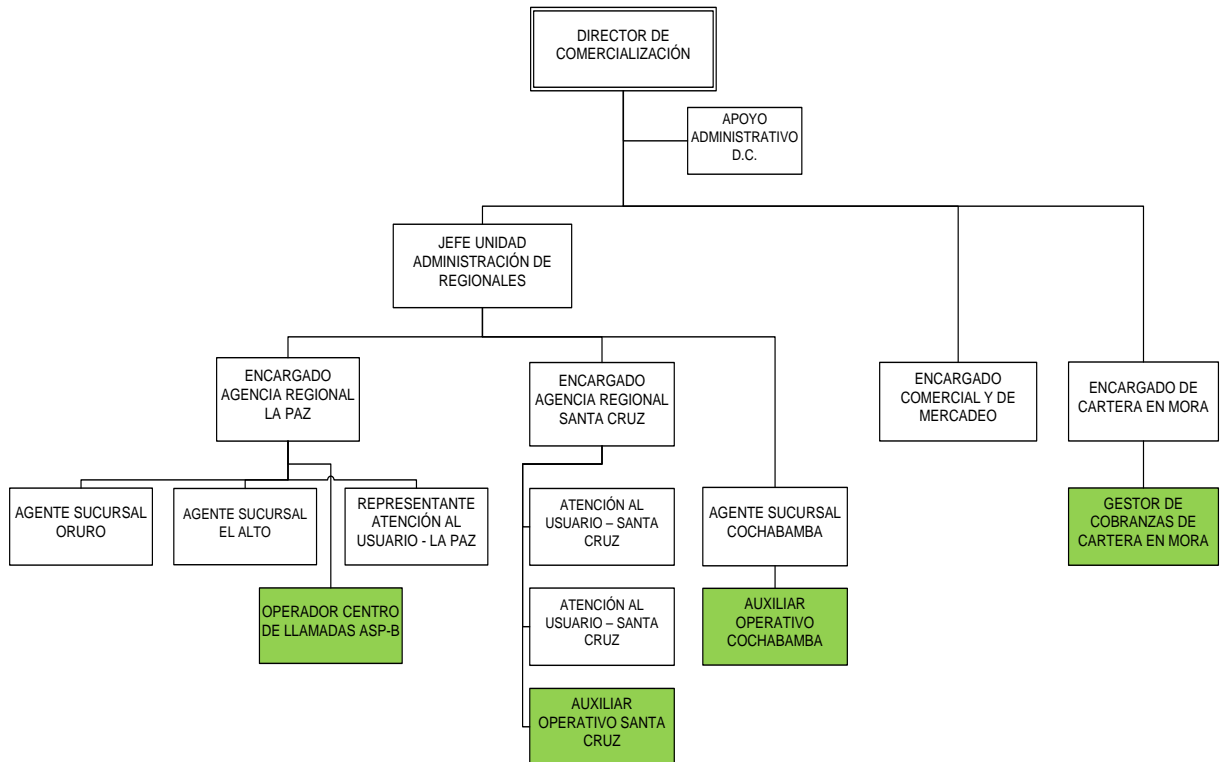
Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN



Ítems nuevos

DIRECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN





BIBLIOGRAFÍA



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- **BAKER Arthur Joel**, 1995; “PARADIGMAS EL NEGOCIO DE DESCUBRIR EL FUTURO”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- **BUCKNER M. Leroy**, 1990; “SERVICIO A CLIENTES”, editorial Mc Graw Hill, México.
- **GINEBRA Joan y ARANA Rafael**, 1994, “DIRECCIÓN POR SERVICIO” Editorial Mc Graw hill, Bogotá.
- **HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZC. Y BAPTISTA P.** 1995, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.
- **HOROVITZ Jacques**, 1991, “LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE”, Editorial Mc Graw Hill, España.
- **KATZ** citado por **WALKER Denis**, 1991, “EL CLIENTE ES LO PRIMERO”, Editorial Díaz de Santos S.A., España.
- **KOTLER Phillip & AMSTRONG Gary**, 1998, “FUNDAMENTOS DE MERCADOTÉCNIA”, Editorial Prentic, México.
- **MALCOM Pell**, 1990; “EL SERVICIO AL CLIENTE”, Editorial Deusto S.A. Madrid.
- **MENDEZ A. Carlos**, 1988, “METODOLOGÍA GUÍA PARA INVESTIGAR DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.
- **MOYA CALDERÓN, Rufino**, 1991; “ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA”, Editorial San Marcos, Perú.
- **PARASURAMAN A., SEITHAML V.**, 1993, “CALIDAD TOTAL EN LA CALIDAD DE SERVICIOS”, Editorial Díaz de Santos S.A., España.
- **PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO José A.**, 1999, “GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL” Editorial Esic, Madrid.
- **RICO Rubén Roberto**, 1995, “TOTAL QUALITY MANAGEMENT”, Ediciones Macchi, S.A. Argentina.
- **SCHIFFMAN León y LAZAR K. Leslie**, 1994, “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR”, Editorial Printice Hall, Quinta Edición, México.
- **STORE James**, 1994, “ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS”, Editorial Limusa, México.
- **WALKER Denis**, 1991, “EL CLIENTE ES LO PRIMERO”, Editorial Díaz de Santos S.A., España.

PÁGINAS WEB

- **RECUPERADO DE:** www.gestiopolis.com/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm
- **RECUPERADO DE:** www.monografias.com/trabajos16/el-cliente/el-cliente/shtml



Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No Graduados
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD - SERVQUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- RECUPERADO DE: www.aiteco.com/calidad.htm
- RECUPERADO DE: www.aiteco.com/calidad.htm
- RECUPERADO DE:
www.monografias.com/trabajos11/mocapac.mocapac.shtml