

Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A.

Quality Service in Procurement Management in Petróleos de Venezuela, S. A.

Qualidade de serviço da gestão de procura de Petróleos da Venezuela, S. A.

María Cristina Useche Aguirre*
Ingrid Anis**

Fecha de recibido: febrero de 2012
Fecha de aprobado: enero de 2013

Para citar este artículo: Useche Aguirre, María Cristina, y Anis, Ingrid (2013). Calidad de servicio de la gestión de procura de Petróleos de Venezuela, S. A. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 91-122.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es la calidad del servicio en la gestión de procura de PDVSA. El estudio se aborda desde la teoría de la gerencia de valor al cliente (Albretch, 1998), empleando un tipo descriptivo, con diseño de investigación no experimental transaccional. La población se encuentra conformada por todas (doce) las empresas mixtas que requieren los servicios de procura de PDVSA en la región zuliana. El análisis de la información se realizó aplicando los

* Investigadora. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES), y Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Profesora Titular de la Universidad del Zulia. Economista. Magister en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Doctora en Ciencias Económicas. Programa de Estímulo a la Investigación. Categoría Investigador C. Teléfono:(58) 426 123 1116. Correo electrónico: mariauseche@yahoo.es

** Licenciada en Idiomas Modernos, Mención Traducción. TSU en Comercio Exterior. Magister en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Analista de Compras Internacionales para Pdvsa Bariven. Teléfono: (58) 414 3348926. Correo electrónico: l.anis@psbv.eu

procedimientos de la estadística descriptiva. Se concluye que el nivel de calidad del servicio es bajo, debido a las significativas discrepancias entre las expectativas y percepciones del servicio.

Palabras clave: servicio al cliente, clientes internos, percepciones, expectativas, gestión de procura.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the quality service in procurement management in PDVSA. The study is based on a description, working the subject of study from the customer value management theory (Albrecht, 1998), and a no experimental-transactional design. The population is a total (twelve) enterprise that requires procurement services to PDVSA. The data analysis will be using the descriptive statistics. As a conclusion, the quality service is low, due to significative discrepancies between expectations and perceptions in the services.

Keywords: procurement management, customer services, internal customer, perceptions, expectations, procurement management.

RESUMO

O propósito deste trabalho é a qualidade do serviço na gestão de procura de PDVSA. O estudo aborda-se desde a teoria da gerencia de valor ao cliente (Albrecht, 1998), empregando um tipo descritivo, com a criação de uma pesquisa não experimental-transaccional. A população encontra-se conformada por todas (doce) as empresas mistas que requerem os serviços de procura de PDVSA na região zuliana. A análise da informação realizou-se aplicando os procedimentos da estadística descriptiva. Conclui-se que o nível de qualidade do serviço é baixo, devido às significativas discrepâncias entre as expectativas e percepções do serviço.

Palavras chave: serviço ao cliente, clientes internos, percepções, expectativas, gestão de procura.

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, la industria petrolera nacional mantiene un sistema de gestión de calidad acorde a los requerimientos de la organización internacional de estandarización, la cual exige la integración de procesos, recursos, responsabilidades, estructura organizacional y procedimientos, con el propósito de que Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA) oferte sus servicios en términos competitivos, y estos permitan el desempeño de la organización en el largo plazo, a través de la mejora continua de sus procesos. Ello conduce a establecer políticas de calidad, objetivos estratégicos, y la consecución de los objetivos enfocados a cumplir los compromisos con los clientes nacionales e internacionales con calidad total.

En este mismo orden de ideas, y basados en los lineamientos estipulados por el Gobierno Nacional, se trabaja en fortalecer la calidad de los procesos productivos de la industria petrolera. A partir del año 2005, el Estado venezolano asume la conducción de la política petrolera a través del Ministerio de Energía y Petróleo, y decide culminar los convenios operativos en un período no mayor de un año, es decir hasta el 31 de diciembre de 2005, para migrar de empresas adscritas al plan de convenios operativos a *empresas mixtas*, figura utilizada en el modelo de contratación con la industria pe-

trolera venezolana y contemplada en la Ley Orgánica de Hidrocarburos (Asamblea Nacional, 2001).

El Estado venezolano creó la figura de empresas mixtas para controlar la producción y explotación del crudo venezolano y minimizar las relaciones con empresas internacionales. Con el surgimiento de las empresas mixtas, se combina capital extranjero con capital nacional, y Petróleos de Venezuela, S. A. se convierte en el socio mayoritario. Ello requirió de adaptaciones y cambios operativos (tecnologías-automatización) que condujeron a sincerar las políticas de calidad del servicio y, por ende, a la formación del recurso humano, a repensar la estructura operativa en pro del sistema de gestión de la calidad, de modo que garantice el servicio que se ofrece y sin comprometer la satisfacción del cliente.

Esa etapa transitoria y de acoplamiento ha influido notablemente en la gestión de procura, y ha traído como consecuencia rupturas y fluctuaciones en la calidad del servicio, además de múltiples retrasos en los procesos administrativos, duplicidad de funciones, y niveles de aprobación que afectan el alcance en la adquisición de bienes y de servicios, lo cual coloca en riesgo la aceptación y la plena satisfacción del cliente, y por ende, la concreción en el incremento de las operaciones de producción.

El desarrollo de la calidad del servicio al interior de la organización obliga a generar cada vez más un mejor servicio en la gestión de procura, prestando mayor atención a las necesidades de los clientes, a mejorar las condiciones de adquisición, minimizar los costos totales, y garantizar de manera oportuna la procura nacional e internacional de bienes y servicios asociados, dentro del marco legal vigente.

El enfoque de calidad de servicio al cliente es importante en la gestión de procura, porque significa: incrementar la satisfacción de los requerimientos del cliente, y un manejo eficiente de las cadenas de suministro, de acuerdo a las condiciones de calidad requeridos; asimismo, es necesario minimizar los costos totales asociados, anticiparse a las necesidades del cliente, aplicar procesos de mejora continua, y asegurar la conformidad del producto, de acuerdo a los requisitos del cliente.

De allí la importancia de abordar la gestión de procesos desde la perspectiva de la calidad del servicio, ya que es fundamental que las empresas mixtas determinen con precisión el nivel de calidad por proporcionar al cliente, permitiendo así delimitar hasta dónde pueden llegar como organizaciones prestadoras de servicios, y, al mismo tiempo, hasta dónde deben llegar con respecto a las necesidades del cliente.

De esta problemática surge la inquietud e interés del investigador en analizar la calidad del servicio en la gestión de procura de PDVSA. Para ello, se describen las actividades involucradas en la gestión de procura, y se caracterizan la percepción y las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura, para así finalmente contrastar la percepción y las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura de PDVSA y determinar la calidad del servicio prestado.

I. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo, el diseño fue no experimental-transeccional, y la población está conformada por las doce empresas mixtas que requieren los servicios de procura que prestan a PDVSA en la región zuliana, para el eficiente desempeño de sus operaciones. De esta forma, se efectuó un censo poblacional, por tratarse de una población finita y accesible. Tamayo y Tamayo (2004) definen censo poblacional como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

Asimismo, en este estudio se consideraron como unidades de información o informantes clave a los clientes internos de las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Para ello, se realizó una distribución de los clientes internos por empresa mixta relacionada a PDVSA en la región

zuliana, resultando un total de 246 informantes clave.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado, mediante la escala de Lickert, el cual fue validado por expertos, y se obtuvo 0,89 en la prueba de Alfa de Cronbach; las respuestas obtenidas fueron procesadas mediante el programa statistical package for the social sciences (SPSS), usando la estadística descriptiva. Para llevar a cabo la interpretación de los resultados, se establecieron los niveles de medición, de acuerdo a Parasuraman y col (1988) (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Niveles de medición

<i>Categoría</i>	<i>Escala</i>	<i>Media resultante</i>	<i>Niveles de medición</i>
Definitivamente no	1	1-1,8	Muy baja
Probablemente no	2	1,8- 2,6	Baja
Indeciso	3	2,6- 3,4	Media
Probablemente sí	4	3,4-4,2	Alta
Definitivamente sí	5	4,2- 5,0	Muy alta

Fuente: Parasuraman et al. (1988).

Para analizar la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes, se utilizó la siguiente fórmula matemática: $\text{calidad} = \text{expectativas} - \text{percepción}$. Para categorizar la calidad de servicio en relación con los resultados, se estableció la brecha

entre las expectativas y las percepciones, bajo la categoría establecida por Parasuraman y col (1988) (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Brecha expectativas vs. percepción

<i>Categoría</i>	<i>Media</i>
Muy baja	-4 a -2,4
Baja	-2,4 a -0,8
Media	-0,8 a 0,8
Alta	0,8 a 2,4
Muy alta	2,4 a 4

Fuente: Parasuraman y col (1988).

Como se observa en el cuadro 2, el modelo Servqual, propuesto por Parasuraman y Col (1988), mide cuantitativamente la calidad del servicio mediante la divergencia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir, y sus percepciones sobre el servicio recibido. El criterio de medición de la variable consiste en la detección de brechas o gap existentes entre expectativas *a priori* y percepciones *a posteriori* por los clientes. En la medida que se establezca una brecha alta o muy alta, entonces la calidad del servicio que se oferta es alta o muy alta. Si, por el contrario, la brecha oscila entre baja o muy baja, quiere decir que las expectativas son superiores a las percepciones, y por lo tanto la calidad del servicio es baja o muy baja.

Por lo antes expuesto, en el contexto la calidad de servicio se refiere a las características, actos e información ofrecidas por la gerencia de procura de PDVSA en la región zuliana a sus clientes internos, las cuales le permiten materializar el valor potencial de su servicio. De esta forma, la calidad de servicio de procura está relacionada a la forma de ser atento, de dar respuestas oportunas al usuario al momento de ser atendido, con la finalidad de satisfacer las demandas y expectativas de los clientes internos. Asimismo, para el análisis de esta variable, se consideran las actividades de la gestión de procura, así como la percepción y expectativas de los clientes internos.

II. ACTIVIDADES EN LA GESTIÓN DE PROCURA EN LAS EMPRESAS MIXTAS DE PDVSA EN LA REGIÓN ZULIANA

La gestión de procura (compras) es un proceso que consiste en garantizar la adquisición y suministro oportuno de los bienes muebles y servicios asociados, con la más alta calidad al menor costo total. Se convierte en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertan en el mercado (Heredía, 2007).

La gestión de procura en la industria petrolera se encarga de garantizar de

manera oportuna la adquisición y el suministro de los bienes y servicios requeridos por las gerencias internas de la industria y sus clientes internos, representados por las empresas mixtas de la región zuliana, para desempeñar sus actividades de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con las normas y estándares de calidad requeridos.

Para describir las actividades involucradas en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana, se consideraron dimensiones como: asistencia y servicio técnico, catálogo de materiales, plataforma tecnológica, y macroproceso de procura. El análisis de estos elementos refleja grosso modo el proceso que involucra la gestión de procura, cuyos resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se reflejan en el desarrollo del trabajo.

La figura 1 muestra una tendencia positiva para las dimensiones: asistencia y servicio técnico (77,5%), plataforma tecnológica (84%), y macroproceso de procura (94%). De igual forma, se observó debilidad en relación con la dimensión catálogo de materiales (62%). En este sentido, los resultados muestran que el proceso de procura cumple con los parámetros de planificación exigidos en sus actividades de apoyo, como por ejemplo, en el momento de prestar asistencia y servicio técnico,

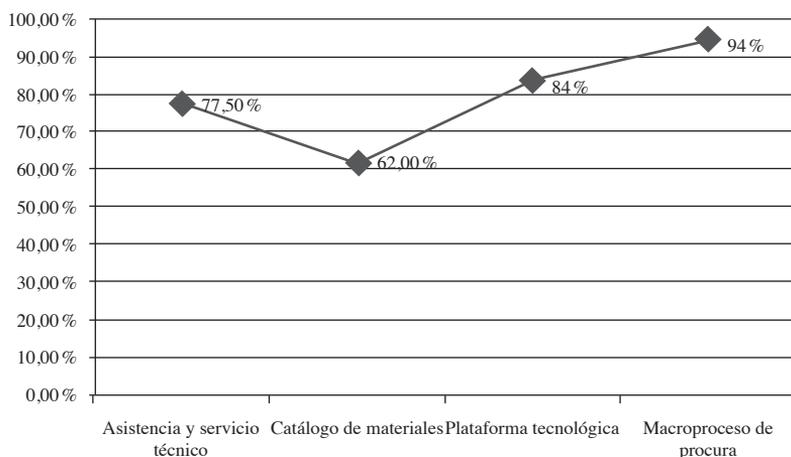


Figura 1. Actividades de la gestión de procura

Fuente: elaboración propia.

plataforma tecnológica y catálogo de materiales, como en el macroproceso de adquisición de los materiales bien sea por vía de la compra o alquiler; sin embargo, se debe hacer énfasis en los procesos de control, para que se cumplan con los requisitos exigidos por los clientes, sobretodo en los tiempos de respuesta estimados.

Como se aprecia en la figura 1, en cuanto a la asistencia y servicio técnico de la dimensión actividades de la gestión de procura, se obtiene que 50% y 27,5% de los informantes clave tuvieron una perspectiva positiva, en que los indicadores manejo de no conformidad y características de los proveedores se encuentran presentes en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 13,5% de los informantes

clave refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Por otra parte, el restante 3,5% y 5,5% de los informantes clave respondieron desfavorablemente.

El proveer asistencia y servicio técnico es un elemento clave para la gestión de procura, ya que se constituye en una actividad de apoyo orientada a brindar asesoría oportuna de acuerdo a las demandas requeridas por los clientes internos en cuanto al manejo de no conformidad. Este manejo de no conformidad se entiende como los reportes surgidos por incumplimiento de un requisito, y las características de los proveedores, los cuales proporcionan los insumos a la gestión de procura, y deben cumplir con determinados criterios de selección, de acuerdo a estándares establecidos.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto a que el personal de servicio técnico constata oportunamente que los materiales y equipos cumplan con las especificaciones requeridas, así como en cuanto a los procedimientos establecidos para el tratamiento o devolución de los productos. Sin embargo, se encontraron debilidades en cuanto a los informes técnicos elaborados por el personal de asistencia y servicio técnico en relación con las especificaciones requeridas en caso de devolver algún material o equipo. Asimismo, se pudo conocer que la información de los proveedores es analizada objetivamente, por lo que estos son seleccionados con base en estándares y certificaciones de calidad, y su capacidad de respuesta.

En relación con la asistencia y servicio técnico, se presenta una media aritmética de 4,17 puntos, calificando con un nivel alto de calidad en el servicio, es decir, que se atiende de manera oportuna en casos especiales (desperfectos, imprevistos, entre otros), a la vez que los proveedores aseguran que los insumos obtenidos cumplen las normas y estándares de calidad.

El catálogo de materiales constituye una herramienta fundamental para la gestión de procura, ya que este es reflejo de la demanda y diversificación de los bienes y servicios proporcionados. Al respecto, el 62 % de los

informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en que los indicadores nivel de estandarización y tipo de codificación se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana; solo un 15 % respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la presencia de estos indicadores. El restante 23 % refirió tener una posición negativa al respecto.

El nivel de estandarización hace referencia a la redacción y aprobación de *normas* para garantizar el acoplamiento de elementos construidos independientemente, así como garantizar el repuesto en caso de ser necesario, garantizar la calidad de los elementos fabricados, y la seguridad de funcionamiento (Fondonorma, 2006). Los resultados obtenidos respecto a este importante indicador muestran fortalezas en cuanto a que los materiales se encuentran acoplados de acuerdo a sus usos en el catálogo de materiales. Asimismo, la gestión de procura ofrece garantía de los repuestos de los materiales en caso de ser necesario, así como la calidad de los materiales y su funcionamiento.

La plataforma tecnológica está conformada por un paquete de servicios de hardware y software, generales y/o especializados, en los que se agrupan servicios de mantenimiento

y capacitación tanto para los usuarios como para los proveedores de las mismas, que buscan facilitar todos los procesos productivos o de prestación de las empresas industriales o de servicios (Heredia, 2007). La plataforma tecnológica constituye una importante herramienta de apoyo de la gestión de procura, que garantiza inmediatez de respuesta a las solicitudes de los clientes internos. Para que su funcionamiento sea óptimo, debe cumplir con determinados requisitos referidos al nivel de integración, nivel de fiabilidad, grado de oportunidad, y grado de flexibilidad.

En la figura 1 se observa una tendencia positiva (84%) de los informantes clave, en que los indicadores nivel de integración, nivel de fiabilidad, grado de oportunidad y grado de flexibilidad se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana; de igual forma, el 10% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en relación con la presencia de estos indicadores. En este caso, el restante 5% y 1% refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, con la presencia de tales indicadores.

Para que la plataforma tecnológica de la gestión de procura sea accesible a todos sus clientes, debe estar integrada al sistema operativo que soporta las operaciones de la organización, lo que permite su fácil y rápido ma-

nejo. De esta forma, los resultados obtenidos muestran fortalezas en el nivel de integración, por cuanto la plataforma tecnológica utilizada permite visualizar la información a través de todo el sistema, al tiempo que establece comunicación directa con la gestión de procura, para conocer el estatus de las solicitudes de compra; además, es la misma que soporta el resto de las funciones de la organización.

En este sentido, los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto a que la plataforma tecnológica empleada suministra información real sobre los procedimientos que se ejecutan. Asimismo, esta información es veraz y actualizada, y el software utilizado para realizar las compras brinda información específica sobre los criterios seleccionados.

El grado de oportunidad hace referencia a la atención en el momento requerido, de manera puntual, que recibe el cliente a través de la plataforma tecnológica. Al respecto, los resultados obtenidos muestran que dicha plataforma entrega en el momento necesario los requerimientos de información que se realizan, al tiempo que brinda información sobre el estatus de las solicitudes o pedidos. Sin embargo, se observan dificultades en cuanto a si la plataforma tecnológica utilizada permite ofrecer el menor tiempo de respuesta a los clientes.

De igual forma, la plataforma tecnológica debe ser flexible, en el sentido en que debe permitirle al usuario realizar diferentes actividades, que comprenden el proceso de procura, verificar el status de la solicitud, realizar pedidos directamente a través del sistema, y mantener comunicación con los proveedores, entre otros. Así, respecto al indicador grado flexibilidad, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que la plataforma tecnológica le permite al usuario modificar parámetros de selección de la información, al tiempo que les permite realizar solicitudes de pedido y pago a los proveedores; sin embargo, se observaron algunas dificultades en cuanto a la posibilidad de programar nuevas transacciones en el software empleado para realizar la compra.

Por último, el macroproceso de procura se refiere a los sistemas de soporte y conjunto de procedimientos, diligencias y gestiones que se realizan para proporcionar o facilitar lo que requiere y desea el cliente (Fondonorma, 2006). De esta forma, para esta investigación, el proceso de procura involucra todas las actividades implícitas en el proceso de gestión de productos y servicios, para que los clientes internos puedan contar con él de manera eficiente y oportuna. Por ello, comprende desde la planificación de la compra hasta su materialización en el producto o servicio requerido.

En la tabla 1 se encontró que el 49% y 45% de los informantes clave estuvo de acuerdo en que los indicadores tipo de planificación, características de las compras, y administración del inventario se encuentran presentes en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Por su parte, el 8% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. El restante 3% y 2% refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente, en relación con la presencia de los indicadores.

Los resultados muestran importantes fortalezas al respecto, ya que la gestión de procura antes de realizar la compra realiza un análisis de volumetría: se identifican las necesidades a través de los requerimientos de los clientes previa la compra, así como los proveedores del producto requerido, y, finalmente, se realizan evaluaciones previas del costo de los materiales. Estas actividades son fundamentales, ya que revelan el nivel de organización ejecutado por la gestión de procura desde el momento en que el cliente realiza la solicitud.

Las características de las compras comprenden los aspectos relacionados al proceso de adquisición de materiales (materias primas o insumos); al respecto, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que el proceso de procura se ajusta a las leyes de contratación pública, se respetan los

tiempos establecidos hasta contar con la disponibilidad del bien, y se suscriben contratos de suministro para la compra.

III. CALIDAD DE SERVICIO

La calidad del servicio posee un marco teórico bien completo. Entre las diferentes contribuciones emanadas por la comunidad científica sobre el tema, se encuentra una síntesis presentada por Vargas y Aldana (2007) sobre las escuelas de pensamiento administrativo (científica, clásica, burocrática, humanística, de sistemas o sistémica, y de contingencia) que soportan a la variable históricamente, demarcando premisas, principios y elementos distintivos de cada una.

En tal sentido, Vargas y Aldana (2007, p. 35) presentan una clasificación de las diferentes corrientes del pensamiento de la calidad y el servicio, enunciando aquellas que han generado aportaciones “[...] al desarrollo de la gestión de las organizaciones y a través de ellas se ha logrado aprendizajes organizacionales”. Dentro de esa diversidad de teorías de la calidad y el servicio, se pueden mencionar: la teoría de Deming (Edwards Deming), la teoría de planificación para la calidad (Joseph Juran), la teoría de la calidad total (Karow Ishikawa), la teoría de la calidad basada en la administración de la organización (Armand

Feigenbaum), la ingeniería de la calidad (Genichi Taguchi), la teoría cero errores (Philip Crosby), la teoría de Poka-Yoke (Shingo Shigeo), la teoría contemporánea de la calidad (Oakland John), la teoría de políticas de calidad (Shigeru Mizuno), y la teoría de la excelencia (Tom Peters, y Robert Walerman), entre otras.

El abordaje del presente trabajo se sustentó en la teoría de la gerencia del valor al cliente, la cual es una vertiente de la teoría de la excelencia. El precursor de la teoría de la gerencia del valor al cliente es Albretch (1998), y centra su postura en ofertar al cliente solo lo que este desea demandar. Su metodología se basa en diez principios centrados en cualificar el comportamiento, la conducta y los requerimientos de los clientes, para poder establecer los criterios de calificación de estos. Para medir la calidad del servicio, estableció siete criterios: 1) tangibilidad, 2) seguridad, 3) confiabilidad, 4) responsabilidad, 5) empatía, 6) capacidad de respuesta, y 7) manejo de quejas y reclamos, los cuales se emplearán en el desarrollo del trabajo.

A esta corriente del pensamiento se han aunado otros investigadores que comparten la perspectiva sobre la variable. Al respecto, Pride y Ferrel (1992) definen la calidad de servicio como la percepción que tienen los clientes sobre un servicio, para determinar si satisface o excede las

expectativas del cliente o usuario. De acuerdo con esa posición, Zeithaml y Bitner (1992) también consideran que la calidad del servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente, pero su visión es más compleja, ya que lo manejan como un elemento predominante en las evaluaciones de los clientes.

Lovelock (1997) explica que desde la teoría de gerencia del valor al cliente, la idea tradicional de que los estándares de calidad eran definidos por los gerentes de operaciones fue desplazada por la percepción del cliente. Por ello, las organizaciones invierten en investigaciones para determinar necesidades, requerimientos, percepciones y expectativas de los clientes en todas y cada una de las dimensiones del servicio que ofertan, y mejorar los programas de calidad diseñados para satisfacer a los clientes. Por tal razón, requieren una constante medición de satisfacción sobre la calidad del servicio que reciben.

Manifiesta Albercht (2001) que la relevancia sobre las investigaciones de la calidad de servicio es que permiten incrementar los niveles de la calidad ofrecida al cliente y medir el valor potencial de un servicio esencial. De allí la complejidad de definir, medir, controlar y comunicar datos sobre la calidad del servicio en cualquier ámbito o actividad económica.

Con base en las posturas antes mencionadas, se evidencia que los autores coinciden en sus apreciaciones generales sobre la variable; de allí que la calidad del servicio consiste en la prestación de un servicio eficaz, en concordancia con los requerimientos, necesidades y deseos de los clientes para satisfacerlos completamente. Para ello, es necesario detectar las diferencias entre las expectativas y percepciones, abarcando los puntos de atención determinantes del servicio, y el grado de conformidad con los requerimientos y las características del servicio que ofrece la organización al mercado.

En el contexto de esta investigación, para suministrar un servicio de calidad, la organización debe poseer una forma básica, válida y confiable para medir las evaluaciones del cliente, ya que su resultado es uno de los factores primordiales, desde el momento de planificar el proceso de solicitud hasta la entrega del servicio, por lo que el cliente es el juez de la calidad del mismo.

IV. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS SOBRE LA GESTIÓN DE PROCURA

La percepción de la calidad del servicio es un componente de la satisfacción del cliente. Según Zeithaml y Bitner (2002), las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio,

es decir, cómo valoran los clientes cuando han experimentado un servicio de calidad, o si están satisfechos.

Por su parte, Albrecht (1998) señala que no basta con dar un buen servicio; el cliente debe darse cuenta de lo está recibiendo. Por ello, un mal servicio da al cliente la opinión de un mal servicio, convirtiéndose no solo en una percepción del cliente, sino en un juicio de valor sobre la organización. Las percepciones de los clientes internos pueden representar el éxito o fracaso del servicio.

La percepción engloba aspectos generales del servicio por parte del cliente, considerando el desempeño de la visión de la empresa, debido a que los aspectos intangibles o sistemas internos que establece la organización no pueden ser percibidos ni evaluados por el cliente. Por ello, En el caso de la gestión de procura en las empresas mixtas de la región zuliana, se establecieron como dimensiones la confiabilidad, responsabilidad, empatía, y los tangibles, así como la capacidad de respuesta, y el manejo de reclamos y quejas para medir la percepción del cliente interno, ya que este factor es sumamente vital dentro de las operaciones de compra.

De esta forma, se consideraron las dimensiones: tangibilidad, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuesta, y manejo de quejas y reclamos, cu-

yos resultados obtenidos mediante el procesamiento de la información obtenida en la encuesta se presentan en la figura 2.

En primer lugar, los elementos tangibles se refieren a la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y dispositivo en comunicaciones. Zeithaml y Bitner (2002) señalan que lo tangible se refiere a la prestación física del servicio. Todo lo que transmite una representación o imagen física del servicio, que los clientes utilizan para evaluar la calidad.

La figura 2 muestra de modo general la tendencia de la percepción de los clientes internos en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana; para ello se consideró la suma de las respuestas obtenidas en las alternativas totalmente de acuerdo y de acuerdo para cada dimensión de los clientes internos.

De esta manera, se observa una tendencia positiva en las dimensiones responsabilidad (79%), y empatía (93%); sin embargo, las sub-dimensiones tangibles (65%), seguridad (61%), confiabilidad (63,5%), capacidad de respuestas (60,5%), y manejo de quejas y reclamos (57%) presentan problemas y dificultades en los elementos constitutivos de estas dimensiones.

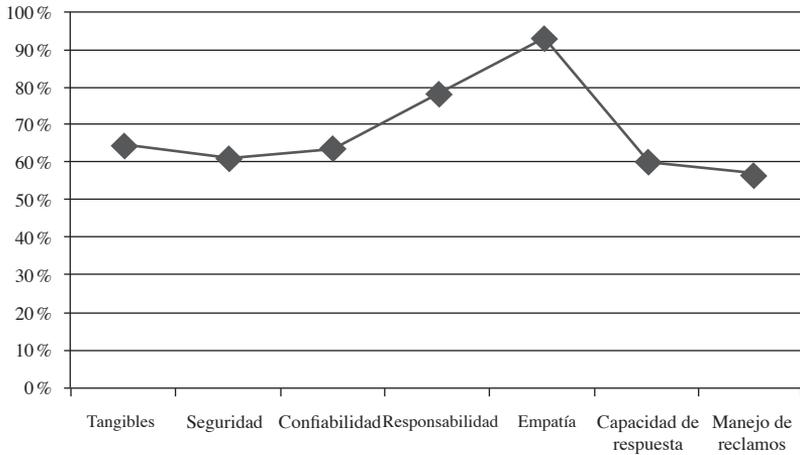


Figura 2. Percepción de los clientes internos

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dimensión tangibilidad de las expectativas de los clientes internos, tal como se aprecia en la tabla 4, se encontró que el 29% y 36% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Asimismo, el 26% de los informantes clave refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. El restante 8% y 1% indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

La adecuación de las instalaciones y equipos permite dar cuenta de las condiciones en las cuales se presta

el servicio, ya que el servicio de procura muchas veces implica una atención presencial a los clientes, donde estos tienen contacto directo con las instalaciones. Al respecto, los resultados muestran algunas debilidades referidas al orden y limpieza de las instalaciones, así como a la comodidad de las mismas. Sin embargo, a pesar de que la media aritmética obtenida por este indicador es de 3,58 puntos, lo que indica un nivel de percepción alto, este puntaje se encuentra en los límites de la prestación de un servicio de media y alta calidad, lo que evidencia aspectos por reforzar en cuanto al estado y las condiciones de las instalaciones y equipos de la gestión de procura.

Asimismo, los tangibles están relacionados con las comunicaciones

impresas y visualmente disponibles para los clientes; al respecto, los resultados obtenidos muestran debilidades al señalar que las comunicaciones, folletos, boletines y material informativo es poco atractivo, además de que esta información no siempre se encuentra al alcance de los clientes. Al igual que el indicador anterior, en relación con el tipo de comunicaciones se obtuvo una media aritmética de 3,76 puntos, que lo coloca en un nivel de percepción alto, aunque se encuentra en el límite de un nivel de calidad media-alta, lo que denota factores por mejorar en las comunicaciones impresas de la gestión de procura.

La apariencia del personal constituye la principal imagen e impresión del servicio; en este sentido, los resultados muestran fortalezas en cuanto a que el personal mantiene una apariencia impecable, viste adecuadamente, y ofrece una buena impresión. Al respecto, la media aritmética obtenida es de 4,2 puntos, ubicando la apariencia del personal en un nivel de percepción muy alto.

De modo general, se puede afirmar que existen aspectos por mejorar en cuanto a la adecuación de las instalaciones y equipos, y las comunicaciones de la gestión de procura; sin embargo, cabe destacar que estos factores no dependen directamente de las actividades de procura, porque muchas veces escapa al control

de la gerencia la adecuación de estos aspectos. El elemento de mayor proyección de esta dimensión lo constituye el indicador apariencia del personal. Finalmente, se obtuvo una media aritmética de 3,85 puntos, ubicándolo en un nivel de percepción alto.

Generalmente, los tangibles son utilizados para realzar la imagen de la organización, o bien para causar una buena impresión sobre el servicio que se puede recibir, al proporcionar continuidad e indicar la calidad a los clientes. Aun cuando los tangibles por sí solos no determinan la calidad del servicio, representan un elemento importante de proyección del mismo.

Por su parte, la dimensión seguridad, según Zeithaml y Bitner (2002), depende en gran medida de la destreza de los empleados para comunicar su credibilidad, inspirar seguridad y confianza. La seguridad consiste en el conocimiento y la cortesía que tengan los empleados para dar solución a los problemas del cliente, manifestando interés y preocupación por satisfacer sus necesidades, logrando transmitir credibilidad. Para el análisis de la seguridad, se consideraron como indicadores las promesas del servicio y la ejecución del servicio.

En cuanto a la dimensión seguridad, se encontró que el 17,5% y 43,5% de los informantes clave se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo,

respectivamente, en la presencia de los indicadores promesas del servicio y ejecución del servicio en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Otro 27,5 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Por su parte 8 % y 3,5 % de los informantes clave refirió estar en desacuerdo, y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

Las promesas del servicio hacen referencia a lo que esperan los clientes de un servicio de acuerdo a las indicaciones y especificaciones ofrecidas por la gestión de procura, las cuales deben considerar múltiples factores e inconvenientes que puedan presentarse para no crear falsas expectativas respecto al mismo. En este sentido, se observaron debilidades en las promesas del servicio, las cuales tienen que ver con retrasos en los tiempos de entrega prometidos, cumplimiento de los requerimientos del cliente de acuerdo a sus órdenes específicas, y la capacitación del personal para cumplir con las promesas del servicio. De esta forma, este indicador obtuvo una media aritmética de 3,66 puntos, lo que refleja un nivel medio de percepción del servicio.

Por su parte, la ejecución del servicio tiene que ver con la evaluación de la prestación del servicio como tal; los resultados obtenidos muestran fortalezas en cuanto al interés del personal para solucionar los problemas de los

clientes, así como a la disposición del personal de informar de forma clara y precisa los aspectos relacionados con el servicio, aun cuando se observaron debilidades en cuanto al registro del servicio sin errores. De modo general, este indicador obtuvo una media aritmética de 3,93 puntos, ubicándolo en un nivel de percepción alto.

De forma general, se puede apreciar, en relación con la dimensión seguridad, que deben reforzarse aspectos relacionados con las promesas del servicio; nuevamente, se hacen presentes factores difíciles de controlar, los cuales dependen muchas veces de factores externos, como los retrasos en los tiempos de entrega, entre otros, lo que afecta ofrecer un servicio libre de errores. De igual forma, la dimensión seguridad cuenta con una media aritmética de 3,66 puntos, ubicándola en un nivel de percepción medio, producto de los factores arriba mencionados.

La obtención de buenos resultados está íntimamente relacionada con la capacidad de la firma de generar confianza con sus clientes (y con otros agentes implicados) y retenerlos. En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002) exponen que si la empresa quiere tener éxito, esta no debe limitarse solamente a gestionar las actividades relativas a la formulación de promesas, sino también las relativas a capacitar a la organización para el cumplimiento de esas promesas.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión confiabilidad, los autores (2002) señalan que es entregar lo que se promete. Desde el punto de vista del cliente, un buen servicio involucra confiabilidad en la entrega de las órdenes con respecto a los requerimientos estipulados sobre las cualidades de los productos, características de los empaques, y entregas especiales, entre otros.

Para la empresa, el brindar un servicio diferenciado a los clientes le permite fortalecer sus relaciones con ellos, y colocarse en una ventaja competitiva frente a los que no tienen la capacidad de atender las demandas específicas de sus clientes. Por lo tanto, el cliente basa su opinión acerca del servicio, evaluando su confiabilidad en la organización que brinda dicho servicio.

Sobre la dimensión confiabilidad, el 30% y 33,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. El 20,5% de los informantes refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el restante 13,5% y 2,5% respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

El grado de rapidez del servicio es fundamental en una industria tan dinámica como la petrolera, donde

muchas veces los requerimientos son casi de carácter inmediato. Por ello, este factor es importante para evaluar la calidad del servicio y la confianza de los clientes respecto al carácter oportuno del mismo. Al respecto, los resultados muestran debilidades principalmente relacionadas con retrasos en los tiempos de entrega. A pesar de que el personal comunica el tiempo que deben esperar los clientes para recibir sus órdenes, muchas veces este tiempo no es el prometido; sin embargo, las demandas son atendidas con prontitud por parte de la gestión de procura.

Asimismo, en relación con las habilidades del personal, es decir, las capacidades del personal de procura para transmitir la confianza a los clientes de que sus demandas están siendo atendidas, los resultados mostraron fortalezas en cuanto a las capacidades del personal de ayudar a los clientes, y la disposición para atender las dudas y problemas que se puedan generar, lo que se refleja en la confianza de los mismos en la realización satisfactoria del servicio. En cuanto a la dimensión confiabilidad, la presencia de factores negativos como la rapidez del servicio, es compensada por las habilidades del personal para atender las demandas y requerimientos de los clientes, generando así la confianza en el cumplimiento de las demandas del servicio. De esta forma, esta dimensión presenta una media aritmética

de 3,75 puntos, calificándola con un nivel de percepción alto.

Al respecto, la eficacia del acercamiento relacional depende de las características y determinantes de los procesos en desarrollo de la confianza y la relación. La confianza, en particular, bajo el punto de vista relacional tiene un papel crítico y complejo que va más allá del significado ligado a la búsqueda de la maximización de la satisfacción del cliente.

Por su parte, la dimensión responsabilidad, según Berry (1994), es la capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad. La fiabilidad del servicio destaca sobre todos los demás como el factor más importante. Como un servicio es una actuación, no un objeto, a los clientes les resulta muy difícil evaluarlo con antelación; es decir, un cliente interno, al solicitar la compra de un repuesto para una bomba puede decidir si acepta o no, al verificar cómo se ha realizado el proceso en otras ocasiones. En el caso de un servicio, aun cuando la gerencia se ha comprometido en que se entregará en el tiempo solicitado y oportuno, el cliente debe confiar en que el servicio se realizará satisfactoriamente. Por ello, se consideró para el análisis de la responsabilidad los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, el grado de accesibilidad del personal, y el nivel de cortesía.

Sobre la dimensión responsabilidad, el 51 % y 28 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, grado de accesibilidad del personal, y nivel de cortesía en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 17 % de los informantes respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. En este caso, el 3 % y 1 % refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

El nivel de conocimiento y credibilidad de los empleados es fundamental para manejar situaciones problemáticas y dar respuesta a inconvenientes que puedan presentarse en la prestación del servicio. Al respecto, los resultados muestran fortalezas en los conocimientos del personal para atender las dudas y preguntas de los clientes internos, y para comprometerse frente a los inconvenientes que puedan presentarse. Para ello, el personal de procura se capacita periódicamente, para contar con información actualizada y atender los requerimientos de los clientes.

El grado de accesibilidad del personal tiene que ver con la disponibilidad del mismo para atender a los clientes; de esta forma, los resultados muestran fortalezas al indicar que el personal no está demasiado ocupado

para atender las dudas y preguntas, y que muestra disposición para atender al cliente según sus necesidades, sea personalmente, o por vía telefónica y/o electrónica, a través de la plataforma tecnológica.

El nivel de cortesía de los empleados constituye la mayor fortaleza de la dimensión responsabilidad, por cuanto los resultados dan cuenta de que el personal es amable y respetuoso, al tiempo que cumple con las normas de cortesía en sus comunicaciones con los clientes.

De forma general, la dimensión responsabilidad es clave en la prestación del servicio, ya que permite evaluar la calidad del mismo de manera satisfactoria, a pesar de los inconvenientes que puedan presentarse; por ello, esta dimensión presenta una media aritmética de 4,25 puntos, lo que indica que cuenta con un nivel de percepción muy alto.

Por otra parte, la dimensión empatía se refiere a la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. Según Zeithaml y Bitner (2002), consiste en el contacto directo entre la organización y el cliente, considerando que en la prestación de un servicio existe una comunicación cliente-empleado, la cual debe ser preferiblemente personalizada, para conseguir empatía y buena comunicación de todos aquellos aspectos relacionados con

el servicio, y a su vez hacer sentir al cliente que es importante para la empresa. Para analizar la empatía en la prestación del servicio de procura, se consideraron los indicadores atención individualizada y horarios ajustados.

Sobre la empatía, el 50% y 43% de los informantes clave se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores atención individualizada y horarios ajustados en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 5% de los informantes refirió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, y el restante 2% respondió estar en desacuerdo.

La atención individualizada o personalizada establece un nivel de buena comunicación con los clientes, que permite potenciar los otros elementos de la calidad del servicio. En este sentido, se pudo conocer, con base en los resultados obtenidos, que el personal brinda una atención personalizada, comunica de forma individualizada la información o aspectos relacionados con el servicio, y le hace sentir a sus clientes que son importantes para el desarrollo de la industria.

Por su parte, los horarios ajustados dan cuenta de la disposición del servicio a sus clientes. Al respecto, los resultados muestran fortalezas

en este sentido, puesto que el horario de atención es conveniente para atender sus demandas como cliente interno, además de permitirle obtener respuestas sobre el estatus de la solicitud en el tiempo preciso.

La empatía forma parte de los criterios evaluativos de la visión general del servicio, y refuerza la opinión negativa o positiva del cliente acerca de la percepción del servicio ofrecido por la organización. En este sentido, esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,42 puntos, calificándola con un nivel de percepción muy alto, evidenciando una opinión positiva en la percepción del servicio.

En cuanto a la dimensión capacidad de respuesta, Crosby (1994) señala que estos elementos determinan la capacidad de producir el servicio de forma fiable y precisa, así como el deseo de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio de forma rápida. Por otra parte, la capacidad de respuesta dependerá de la rapidez de los procesos internos de la empresa, motivo por el cual se aplazan significativamente los requerimientos de rapidez-prontitud del cliente.

Por ello, en la forma que la empresa maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como el contacto con el cliente, el servicio podrá ser más completo y especializado, con infraestructura, experiencia y concentración a efecto

de tener un rendimiento de mayor calidad, con velocidad de atención y al menor costo.

Sobre la capacidad de respuesta de la dimensión percepción de los clientes internos, se encontró que el 20% y 40,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores tipo de interés en el cliente y atención oportuna en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. Por otro lado, el 27,5% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante y 31% de los informantes clave respondieron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Estos resultados muestran que a pesar de que existe una evaluación positiva del servicio en cuanto a la capacidad de respuesta ofrecida, se deben considerar aspectos por fortalecer para elevar el nivel de calidad en el servicio prestado. En este sentido, para el análisis de esta dimensión se consideraron los indicadores tipo de interés del cliente, el cual contempla aspectos relacionados con la percepción que tiene el personal sobre los clientes, y, por otra parte, el indicador atención oportuna a los requerimientos de los clientes.

En cuanto al tipo de interés en el cliente, se pudo observar debilidades en cuanto a si la gestión de procura

comprende las necesidades específicas de los clientes, y si los requerimientos y preferencias como clientes son de dominio entre los empleados. Asimismo, se observaron debilidades en la atención oportuna de los clientes, relacionadas con los tiempos de entrega de los requerimientos y atención rápida y oportuna ante las demandas de los clientes.

De esta forma, la capacidad de respuesta se refiere a la voluntad de colaborar con los clientes internos y brindar el servicio con prontitud, para dar solución a los reclamos y prestar atención a los problemas del cliente, por lo que se obtuvo una media aritmética de 3,29 puntos, que califica a la dimensión con un nivel de percepción medio. Nuevamente, los elementos del entorno interfieren en la calidad del servicio prestado, por lo que la gerencia de procura se encuentra en una situación de tomar decisiones que le permitan un mayor control de los pedidos y los proveedores, que son los principales responsables de las entregas a tiempo, para satisfacer las demandas de los clientes.

Dentro del estudio investigativo, el tiempo de respuesta del servicio es uno de los valores que tiene más influencia dentro de los niveles de satisfacción de los clientes, y constituye un factor competitivo y determinante, revistiendo un proceso específico a la hora de tomar una

decisión. Es preponderante brindar una respuesta rápida desde el principio y a lo largo de la relación con el cliente. Aunque autores como Zeithaml y Bitner (2002) refieren que aun cuando existen pautas para desempeñar correctamente el servicio y tratar bien a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad y en el tiempo específico.

Por último, el manejo de quejas y reclamos, según Zeithaml y Bitner (2002), son reclamaciones amplias que incluyen comentarios negativos y positivos, así como las dudas de los clientes. Para que esta técnica sea eficaz es necesario razonar en el número y tipo de reclamos recibidos diariamente a través de los diferentes canales, para solucionar los problemas y establecer métodos que permitan reducir las fallas. Por ello, para su análisis, se consideraron los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes, y el nivel de atención a las dudas de los clientes.

En relación con la dimensión manejo de dudas y reclamos de la dimensión percepción de los clientes internos, el 16,5% y 40,5% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes y nivel de atención a las dudas de los clientes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la

región zuliana. El 23 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante 16 % y 4 % respondió estar totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, respectivamente.

La clasificación de los comentarios de los clientes es importante, ya que permite conocer la percepción de los mismos sobre el servicio ofrecido y las áreas de mayor atención y preocupación para los clientes. En este sentido, se encontraron fortalezas al respecto, ya que los informantes manifiestan que la gestión de procura se preocupa por solicitar comentarios (positivos o negativos) a los clientes internos sobre el servicio ofrecido, al tiempo que implementa acciones para evitar comentarios negativos relacionados con el mismo. Esto es indicativo de la preocupación de la gerencia de procura por corregir las fallas o errores que puedan presentarse durante la prestación del servicio.

Asimismo, el nivel de atención a las dudas de los clientes muestra la disposición de la gerencia de procura para mejorar aspectos negativos del servicio. Los resultados obtenidos muestran ciertas debilidades al respecto, principalmente en la atención a las dudas e inquietudes de los clientes, y el establecimiento de métodos que permitan reducir las fallas en el servicio. Este aspecto está nuevamente relacionado con los retrasos

obtenidos en los tiempos de entrega, que obedecen más a factores externos que internos, lo que, tal como se puede apreciar, afecta significativamente la percepción de los clientes internos.

Considerar la visión del cliente es fundamental en relación con las dudas o problemas que puedan presentarse, ya que un servicio es una herramienta para resolver problemas. Para cumplir este papel, es clave tener máxima destreza para escuchar la voz del cliente, pues solo así se podrán determinar las necesidades y deseos del mismo.

Tal como se explicó anteriormente, los principales problemas que presenta la gestión de procura son originados por factores externos, esto es, retrasos en los tiempos de entrega por parte de los proveedores, y poco apoyo de las áreas de mantenimiento y reproducción y diseño. Asimismo, la gerencia de procura debe establecer mecanismos más rigurosos de selección de proveedores, para garantizar un servicio sin errores, cumpliendo las especificaciones y requerimientos de sus clientes internos. Dentro de esta perspectiva, la percepción cuenta en la medida que los clientes ven un mayor compromiso de la empresa en defensa de su servicio, de ahí la necesidad y el compromiso con una mejora continua de su servicio y procesos internos.

V. EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS SOBRE LA GESTIÓN DE PROCURA

Las expectativas de los clientes según Zeithaml y Bitter (2002) son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio, y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder. Por su parte, Berry (1994) señala que las expectativas se refieren a lo que piensan los clientes sobre cómo ocurrirá el desarrollo del intercambio.

Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de estos puede verse afectada.

De esta forma, para determinar las expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana, se consideraron las dimensiones: tangibilidad, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuesta, y manejo de quejas y reclamos. El procesamiento de la información obtenida mediante la aplicación de la encuesta arrojó los siguientes resultados, los cuales se presentan en la figura 3.

Se observa una tendencia positiva en todas las dimensiones: tangibles (94%), seguridad (93%), confiabilidad (92,5%), responsabilidad (96%), empatía (100%), capacidad de respuestas (93%), y, en menor proporción, manejo de quejas y reclamos (87%). Como es de esperarse, las expectativas superan las percepciones del servicio, por lo que estos resultados muestran un aumento en los estándares o puntos de

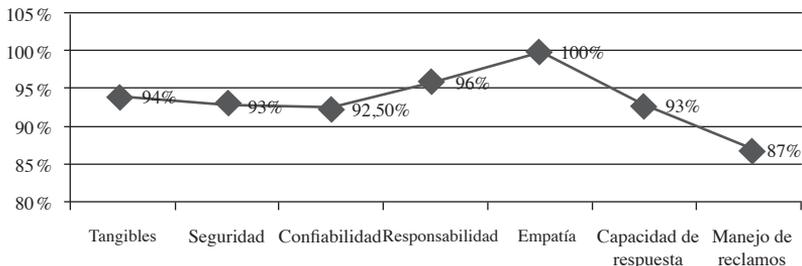


Figura 3. Expectativas de los clientes internos

Fuente: elaboración propia.

referencia del desempeño para cada uno de estos factores.

De forma general, las expectativas hacen referencia a lo que piensan los clientes internos sobre cómo se desarrollará el servicio de procura; estos resultados dan cuenta de los elementos que tienen mayor prioridad para los clientes internos. Por ello, en la forma que la gestión de procura maneje y controle los factores que influyen en la eficacia y eficiencia, así como el contacto con el cliente, el servicio podrá ser más completo y especializado, con la infraestructura, experiencia y concentración necesarias para tener un rendimiento de mayor calidad, con velocidad de atención y al menor costo.

Los elementos tangibles, en el contexto de este estudio, comprenden: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, apariencia del personal, y dispositivo en comunicaciones. Al respecto, Zeithaml y Bitner (2002) señalan que lo tangible se refiere a la prestación física del servicio; todo lo que transmite una representación o imagen física del servicio que los clientes utilizan para evaluar la calidad.

Sobre la dimensión tangibles de la dimensión expectativas de los clientes internos, se encontró que el 82% y 12% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo

en la presencia de los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, tipo de comunicaciones, y apariencia del personal en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Por otro lado, el 4% de los informantes clave respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. Por su parte, el restante 1% y 1%, indicaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

En tal sentido, en cuanto a los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, se observó una mayor valoración de los estándares o puntos de referencia relacionados con el orden y la limpieza de las instalaciones físicas, y la calidad y actualización de los equipos; asimismo, se espera que las instalaciones físicas se conviertan en ambientes cómodos y agradables.

Igualmente, los clientes internos esperan que el tipo de comunicaciones (comunicaciones, folletos, boletines y material informativo) sea visualmente atractivo, y se encuentre al alcance de los clientes para que estos cuenten con información que pueda aclarar sus dudas e interrogantes sobre el servicio. De igual forma, se espera que estas comunicaciones mejoren con la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación (Internet e Intranet), para la atención de los clientes.

Esta elevación de los estándares de calidad esperados, en relación con los indicadores adecuación de las instalaciones y equipos, y tipo de comunicaciones, exige por parte de la gerencia de procura la incorporación de cambios para ejercer una mayor presión sobre otras áreas de apoyo, como mantenimiento y reproducción, para mejorar estos aspectos. Si bien el indicador apariencia del personal tuvo una evaluación positiva en cuanto a la percepción de los clientes internos, igualmente se observa un aumento en los resultados esperados, al considerar una mejor apariencia del personal de procura. Asimismo, sobre la dimensión tangibilidad se obtuvo una media aritmética de 4,75 puntos, lo que revela que los clientes internos poseen un nivel muy alto de expectativas sobre los indicadores analizados.

Por otra parte, en cuanto a la dimensión seguridad se encontró que el 83% y 10% de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores promesas del servicio y ejecución del servicio, en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Por su parte, 3% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto. En este caso, en menor proporción, el 3% y 1% de los informantes clave refirió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, respectivamente.

En cuanto a las promesas del servicio, se observó que los clientes internos esperan que las solicitudes y requerimientos sean entregados en el tiempo prometido, y que se cumplan sus requerimientos y especificaciones de acuerdo a sus órdenes específicas en el momento de la entrega. Por su parte, en cuanto a la ejecución del servicio, los clientes esperan que el personal demuestre mayor interés en solucionar sus problemas y les mantenga informados de forma clara y precisa sobre los aspectos relacionados con el servicio. Lo más importante para ellos es que se mantenga un registro del servicio libre de errores.

Estos resultados muestran, de igual manera, un aumento en los estándares de calidad exigidos, principalmente aquellos relacionados con las promesas del servicio, referidos a los tiempos de entrega prometidos, y con la ejecución del servicio, específicamente en el mantenimiento de un registro del servicio sin errores. De esta forma, los resultados muestran una media aritmética para la dimensión seguridad de 4,72 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con las promesas del servicio y su ejecución.

De esta forma, la obtención de buenos resultados está íntimamente relacionada con la capacidad de la firma de generar confianza con sus clientes (y con otros agentes impli-

cados) y de retenerlos a través de un proceso de mejora continua, que en el caso de estudio hace referencia a los indicadores arriba mencionados. En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002) exponen que si la empresa quiere tener éxito, esta no debe limitarse solamente a gestionar las actividades relativas a la formulación de promesas, sino también las relativas a capacitar a la organización para el cumplimiento de esas promesas.

Por otra parte, sobre la dimensión confiabilidad, se tienen los siguientes datos. Como se observa en la figura 3, para los clientes internos el 80,5 % y 12 % de los informantes clave estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia los indicadores grado de rapidez del servicio y habilidades del personal en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 5,5 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el restante 2 % respondió estar en desacuerdo.

De nuevo, se observa un aumento en los puntos de referencia del desempeño sobre el indicador grado de rapidez del servicio, el cual presentó algunas debilidades en la evaluación de la percepción de los clientes internos, por lo que estos esperan que sus demandas sean atendidas con prontitud, y que las entregas se realicen en los tiempos establecidos. En cuanto a las habilidades del personal, se mantiene el nivel esperado

de servicio, especialmente en cuanto a las capacidades y habilidades del personal para ayudar y atender las dudas y problemas de los clientes, garantizando así una mayor satisfacción de los clientes internos.

En este sentido, la dimensión confiabilidad presenta una media aritmética de 4,72 puntos, calificándola con un muy alto nivel de expectativas. El brindar un servicio diferenciado a los clientes le permite a la compañía fortalecer sus relaciones con ellos, y la coloca en una ventaja competitiva; por lo tanto, el cliente basa su opinión acerca del servicio, evaluando su confiabilidad en la organización que provee dicho servicio.

La dimensión responsabilidad es el punto de balance o equilibrio de la calidad en el servicio cuando otros factores fallen, por su influencia en la percepción del servicio recibido. De esta forma, en la figura 3 se observa que el 78 % y 18 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en la presencia de los indicadores nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, grado de accesibilidad del personal, y nivel de cortesía en la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana. El 3 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. El restante 1 % respondió estar en desacuerdo en cuanto a la presencia estos indicadores.

En este sentido, los clientes internos, en cuanto al nivel de credibilidad y conocimiento de los empleados, expresaron que esperan un mayor compromiso del personal de procura frente a los inconvenientes que puedan presentarse durante el servicio, así como una mayor capacitación y conocimiento para atender sus dudas e inquietudes como clientes internos. En cuanto al grado de accesibilidad del personal y el nivel de cortesía, se espera que se eleve el nivel del servicio ofrecido hasta ahora, en cuanto a la disposición de los empleados para atender a los clientes de acuerdo a sus necesidades. Es así como la dimensión responsabilidad presenta una media aritmética de 4,74 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas.

Sobre la dimensión empatía, se encontró que el 75 % y 18 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en que el indicador tipo de interés del cliente se encuentra presente en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. El 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, y el 1 % restante refirió estar en desacuerdo. Reiteradamente, se observa un aumento de los estándares esperados en cuanto a la empatía; a pesar de que la evaluación en términos de percepciones se ubicó en un nivel alto, esta dimensión obtuvo una media aritmética de 4,74 puntos, calificándola con

un nivel muy alto de expectativas en relación con esta dimensión.

De esta forma, considerando que la empatía forma parte de los criterios evaluativos de la visión general del servicio, y la opinión negativa o positiva del cliente acerca de la percepción del servicio ofrecido por la organización, se espera en cuanto a la atención individualizada que el personal precise mayores canales de comunicación con los clientes, para informarles los aspectos relacionados con el servicio, así como un mayor esfuerzo en hacer sentir a los clientes parte importante para el desarrollo de la industria. Asimismo, se espera una mayor flexibilidad en los horarios, lo que implica la realización de esfuerzos para ampliar los horarios de atención al público.

En cuanto a la dimensión capacidad de respuesta, el 75 % y 18 % de los informantes clave se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo, respectivamente, en la presencia de los indicadores tipo de interés del cliente y atención oportuna. El 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el restante 1 % respondió estar en desacuerdo.

De esta forma, se observa un aumento en los puntos de referencia del desempeño en relación con los indicadores tipo de interés del cliente, y atención oportuna. Esto se debe a las debilidades encontradas en cuanto a

la percepción que creen los clientes que tiene la gestión de procura sobre sus requerimientos, necesidades y preferencias, y fundamentalmente en lo referido a las entregas en el tiempo previsto de los requerimientos. Por ello, la dimensión arrojó una media aritmética de 4,66 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con los indicadores arriba mencionados.

Por último, el manejo de quejas son reclamaciones amplias que incluyen comentarios negativos y positivos, así como las dudas de los clientes; se detectó que el 73 % y 14 % de los informantes clave estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo en que los indicadores clasificación de los comentarios de los clientes y nivel de atención a las dudas de los clientes se encuentran presentes en la gestión de procura de las empresas mixtas en la industria petrolera de la región zuliana. Un 6 % indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo al respecto; 11 % de los informantes clave se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el restante 2 % se encuentra en desacuerdo en cuanto a la presencia de los indicadores correspondientes a la dimensión manejo de dudas y reclamos.

Tal como se aprecia, se mantiene la tendencia de un aumento en los estándares o puntos de referencia del desempeño del servicio. En relación con el manejo de dudas y reclamos,

específicamente, se apreció un aumento significativo del indicador clasificación de los comentarios de los clientes, en los aspectos relacionados con la atención de las dudas e inquietudes, y con la aplicación de métodos que les permita a las empresas reducir las fallas en el servicio.

La dimensión manejo de dudas y reclamos presenta una media aritmética de 4,59 puntos, calificándola con un nivel muy alto de expectativas en relación con los indicadores arriba mencionados. El manejo de las dudas y reclamos representa una oportunidad de la organización para mejorar su desempeño, por lo que tal como se mencionó anteriormente, para poder cumplir este papel, es clave tener una máxima destreza para escuchar la voz del cliente, pues solo así se podrán determinar las necesidades y deseos del mismo.

VI. BRECHA EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Al contrastar las percepciones con las expectativas de los clientes internos, se obtiene la brecha sobre la calidad del servicio, la cual, según Zeithaml y Bitner (2002), centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. Mediante un análisis de este modelo y sus componentes, se podrán establecer estrategias para poner en práctica las decisiones que lleven a

una mejor prestación del servicio, y así lograr el nivel esperado, reflejado en las expectativas de los clientes internos. Asimismo, este modelo busca alcanzar la excelencia del servicio y mantener la armonía entre el cliente y el proveedor. De esta forma, la figura 4 muestra la brecha entre las percepciones y expectativas de los clientes internos sobre la gestión de procura en las empresas mixtas de la región zuliana.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene en promedio una brecha de -0,86 puntos, lo que significa un nivel bajo de calidad de servicio de la gestión de procura de las empresas mixtas en PDVSA en la región zuliana, y, a su vez, revela altas expectativas en relación con la evaluación del servicio recibido. De modo individual, la dimensión con mayor puntuación en la brecha es la seguridad, con una puntuación de -1,6,

calificándola con un nivel bajo del servicio en relación con esta dimensión, mientras la empatía obtuvo la menor puntuación en la brecha con -0,32 puntos, valorándola con un nivel medio de calidad (ver figura 4).

La brecha de calidad del servicio plantea lo siguiente: las empresas, para satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, deben cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe; para ello, es importante identificar las áreas problemáticas del servicio y sus principales causas, para aplicar los correctivos necesarios con el fin de prestar un servicio más cercano a las expectativas de los clientes.

Como lo expresa la figura 4, se observan problemas en la entrega del servicio con los estándares esperados por los clientes. Por ello, la gestión de procura debe contar con sistemas,

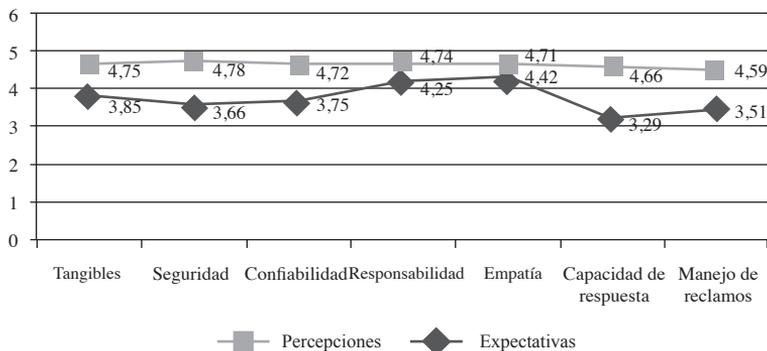


Figura 4. Brecha en la calidad de servicio

Fuente: elaboración propia.

procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale (o incluso supere) los diseños y los estándares establecidos. Para esto, resulta fundamental una mejor evaluación de los proveedores del servicio, quienes son los principales responsables de los retrasos en las entregas de los materiales requeridos por los clientes internos, ya que es precisamente en esta área donde se presentan las mayores brechas, afectando de manera integral todo el proceso de procura.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario establecer metas de control de calidad con los intermediarios, de manera que se pueda garantizar la entrega a tiempo y con la calidad requerida. En otras palabras, los proveedores deben estar alineados con los mismos objetivos y metas de la organización.

Asimismo, los resultados muestran elevadas expectativas de los clientes, sobretudo respecto a las promesas del servicio; por ello, se debe asegurar que las promesas que se formulan a los clientes se igualen con las que se proporcionan. En este sentido, se deben establecer nuevas estrategias de comunicación con los clientes de manera efectiva, para asegurar que las promesas, una vez realizadas, puedan cumplirse.

VII. CONCLUSIONES

Una vez abordada la variable, se concluye sobre el proceso de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana que este cumple con los parámetros de planificación exigidos en sus actividades de apoyo, como prestar asistencia y servicio técnico, la plataforma tecnológica y el catálogo de materiales, así como en el macroproceso de adquisición de los materiales, bien sea por vía de la compra o alquiler. Sin embargo, se debe hacer énfasis en los procesos de control para que se cumplan con los requisitos exigidos por los clientes, sobretudo en los tiempos de respuesta estimados, ya que se detectó insatisfacción en los mismos por parte de los clientes.

En relación con la percepción de los clientes internos sobre la gestión de procura, se detectaron dimensiones con mayores puntuaciones, como la responsabilidad y la empatía, en detrimento de las dimensiones tangibles, la seguridad, confiabilidad, y capacidad de respuestas, así como el manejo de quejas y reclamos, los cuales intervienen negativamente en la evaluación de la gestión de procura, ya que los clientes perciben que no son atendidos, y en el tiempo no han percibido cambios significativos en el servicio ofrecido. La razón de ello es que la organización lo maneja como quejas y reclamos del servicio,

y no como detección de oportunidades de mejora.

Con respecto a las expectativas, se obtuvo que los clientes internos presentan altos niveles de expectativas en todas las dimensiones del servicio: tangibles, seguridad, confiabilidad, responsabilidad, empatía, capacidad de respuestas, y, en menor proporción, manejo de quejas y reclamos, por lo que las expectativas superan las percepciones del servicio. Esto evidencia un aumento en los estándares o puntos de referencia del desempeño para cada una de las dimensiones, fundamentalmente aquellas relacionadas con los tiempos de entrega, ya que las percepciones influyen negativamente en la evaluación de todas las dimensiones del servicio.

Se pudo determinar la existencia de una brecha en la calidad del servicio, ya que las expectativas (servicio esperado) de los clientes superan significativamente las percepciones (servicio recibido) que tienen sobre el mismo, valorando al servicio de procura en un nivel de calidad bajo. De esta forma, la suma de las brechas para cada dimensión arrojó una puntuación de -0,86, lo que significa que el servicio de procura oscila entre las puntuaciones de un servicio medio y bajo. Las dimensiones seguridad (-1,06), capacidad de respuesta (-1,06), y manejo de dudas y reclamos (-1,08) obtuvieron

la mayor puntuación, reflejando los aspectos con mayores diferencias entre las percepciones y expectativas de los clientes internos. Por su parte, la dimensión empatía (-0,32) y responsabilidad (-0,49) obtuvieron la menor puntuación.

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que la gestión de procura en las empresas mixtas de PDVSA en la región zuliana se ve afectada por las fallas presentes en las promesas y rapidez del servicio, así como al brindar una atención oportuna a las demandas y requerimientos de los clientes, afectando así su nivel de credibilidad y las percepciones y opiniones generales que tienen los clientes sobre el servicio ofrecido, elevando las expectativas en relación con estos indicadores.

En tal sentido, la gestión de procura debe considerar sus sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale (o incluso supere) los diseños y los estándares establecidos; para ello, resulta fundamental una mejor evaluación de los proveedores del servicio, quienes son los principales responsables de los retrasos en las entregas de los materiales requeridos por los clientes internos, ya que es precisamente en esta área donde se presentan las mayores brechas, afectando de manera integral todo el proceso de procura en PDVSA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1998), *La revolución del servicio*, Bogotá: 3R Editores.
- Albrecht, K. (2001). *Gerencia del Servicio*, Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Asamblea Nacional (2001), “Ley Orgánica de Hidrocarburos. Decreto N° 37.323, Expediente N° 441”. Consultado el 13 de mayo de 2010, en www.soberania.org/Documentos/Ley_de_hidrocarburos.htm
- Berry, T. (1994), *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, Ciudad: McGraw-Hill.
- Cobra, M. (2000), *Marketing de servicios*, 2.^a ed., Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (2006), *Sistema de gestión de calidad. fundamentos y vocablo* (3.^a revisión), ISO 9000 (2005) (trad.), s. l.: FONDONORMA-ISO 9000.
- Heredia, N. (2007), *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*, s. l.: ECOC Ediciones.
- Lovelock, C. (1997), *Mercadotecnia de servicios*, 3.^a ed.. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. En: *Journal of Retailing*, s. v.: 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, J. (1985), “A conceptual model of service. Quality and its implications for future research”. En: *Journal of Marketing*, 4, 49: 41-50.
- Pride, W. & Ferrel, O. C. (1992), *Marketing: decisiones y conceptos básicos*, México D. F.: Mc Graw-Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004), *El proceso de investigación científica*. México D. F.: Limusa.
- Vargas, M. & Aldana, L. (2007), *Calidad y servicio*, s. l.: ECOE.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002), *Marketing de servicios*, 2.^a ed., México D. F.: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V. (1992), *Calidad total en la gestión de los servicios*, Madrid: Díaz de Santos.