

# **INSTRUMENTO PARA LA AUDITORIA DE CONOCIMIENTOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE**

**M.Sc. Raúl Yoel La Fe Jiménez**

e-mail: [raulfj@uclv.edu.cu](mailto:raulfj@uclv.edu.cu)

Profesor asistente de la Universidad Central de Las Villas. Ha impartido asignaturas como Estadística matemática, administración y gestión del conocimiento.

**Lic. Yitsy Rodríguez Álvarez**

Estudiante de la maestría en Administración de Negocios de la Universidad Central de Las Villas. Ha sido profesora de teoría económica en dicha universidad.

## **Resumen**

El presente trabajo se desarrolla en las unidades de venta de comercio minorista de bienes pertenecientes a la Cadena de Tiendas TRD Caribe, con el objetivo de crear un instrumento para realizar una auditoria de conocimientos en dichas unidades en función de determinar necesidades concretas de conocimiento en el personal que atiende directamente al cliente. Inicialmente se hace el diseño del instrumento de diagnóstico que cuenta con siete dimensiones. Dicho instrumento es un cuestionario que se validó con expertos de la propia empresa. Posteriormente, se aplicó a los clientes en forma de encuesta, a los gerentes de unidades en forma de entrevista estructurada y sirvió de guía para una observación en el puesto de trabajo por parte del investigador. Seguidamente se hizo el resumen de las principales necesidades de conocimiento detectadas utilizando triangulación de información. En el procesamiento de los datos se utilizaron técnicas estadísticas como las tablas de frecuencias y las tablas de contingencias, a través del SPSS.

**Palabras clave:** auditoría, conocimiento, necesidades

## Introducción

Las auditorias de conocimiento son estudios que se realizan sistemáticamente para determinar necesidades, activos y vacíos de conocimientos en las organizaciones. Son un punto de partida para la aplicación de otros procesos de gestión del conocimiento y de programas de aprendizaje que suplan las necesidades y vacíos aprovechando los activos del conocimiento potencial ya existente.

En el año 2009 las unidades de venta de comercio minorista de bienes han sufrido cambios en cuanto a su liderazgo. La Empresa Cubalse y sus respectivas sucursales provinciales han sido disueltas y sus unidades de venta han pasado a la administración de TRD Caribe.

Es menester que la nueva administración tenga dominio del personal de la unidades de venta en cuanto sus conocimientos de gestión de venta, dado que los trabajadores han permanecido en sus puestos, al hacer el traspaso de organización. Además, por el rigor de trabajo de estas unidades, se conoce que solo se les ofrecen cursos de formación iniciales o en el momento en que pasan a ocupar el puesto de cajero dependiente. Esto ha ocasionado en ellos el desaprender algunos principios establecidos por estas empresas para un servicio más excelente.

No existe un instrumento o procedimiento para la auditoria de conocimientos de venta que permita encausar proyectos de gestión del conocimiento que fortalezcan la calidad del servicio y la gestión de venta en general.

Para esta investigación se ha tomado como objeto de estudio al personal en contacto con el cliente que labora en unidades de venta de comercio minorista de bienes de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro) que antes pertenecían a la Sucursal Cubalse Villa Clara.

Es por esto que el **objetivo** de la presente investigación es: diseñar un instrumento para la auditoría de conocimiento en unidades de venta de la Cadena de Tiendas TRD Caribe (División Centro).

Los **materiales y métodos** utilizados fueron: encuesta, entrevista, observación y el procesamiento estadísticos a través del SPSS.

La presente investigación ha sido de utilidad para la empresa puesto que ha tenido como principal resultado el instrumento para determinar las necesidades de conocimiento del personal en contacto con el cliente, en sus nuevas unidades de venta y ha servido como base para mejorar el proceso de gestión empresarial.

## **1. Propuesta de instrumento para la auditoria**

Al adentrarse en la cultura organizacional de las unidades de venta de comercio minorista de bienes se ha alcanzado a conocer el ritmo de trabajo de las mismas. Se ha tomado como variable a trabajar: el conocimiento del personal en contacto directo con el cliente en las unidades de venta de comercio minorista de bienes de la empresa en cuestión, en el tema de atención al cliente.

Para la confección del instrumento se ha seguido el siguiente proceso:

- 1) Determinación de las dimensiones de la variable.
- 2) Definición de los criterios por dimensiones.
- 3) Designar las fuentes de información y la herramienta a aplicar por cada fuente.
- 4) Validación del instrumento según criterio de expertos.
- 5) Elaboración final del instrumento.

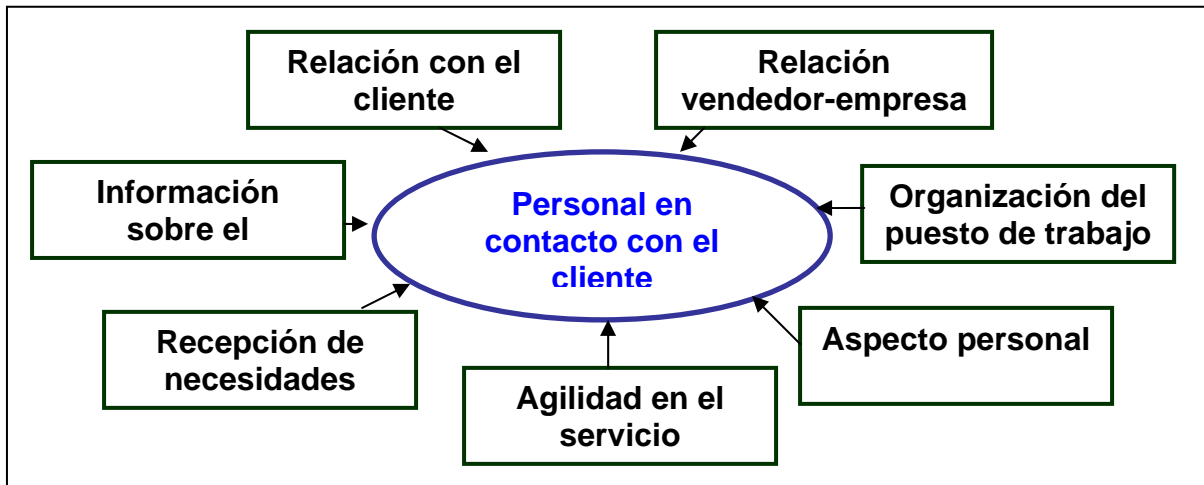
### **1.1 Determinación de las dimensiones y criterios de la variable**

Se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema de la atención a cliente en el comercio minorista de bienes. Algunos de los autores y sus obras consultadas fueron: *Dirección de Marketing*, de Philip Kotler, *Marketing Estratégico*, de J. Lambin e *Investigación de mercados*, de Cruz Roche entre otros.

A partir de esta revisión, se obtuvieron siete dimensiones que distinguen las áreas de conocimiento crítico para los vendedores de las unidades de venta. Son aquellas habilidades y capacidades que merecen ser atendidas por los

directivos en función de elevar la excelencia en el servicio y con ello el nivel de ingresos por ventas.

**Figura 1.** Estructura del conocimiento del personal el contacto con el cliente



**Fuente:** elaborado a partir de la revisión bibliográfica

Por cada una de las dimensiones se elaboraron los criterios de evaluación, que serán los que permitan determinar el estado en que se encuentran cada una de estas áreas de conocimiento. Dichas dimensiones con sus criterios son los siguientes:

1. Relación con el cliente: Esta dimensión tiene el fin de conocer si los trabajadores son capaces de incentivar a la compra mediante el buen trato y una actitud amable. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) El personal de la tienda muestra cortesía y amabilidad con el cliente.
- 2) Se establece una relación de empatía en el momento de la venta.
- 3) El vendedor se muestra mas interesado en la satisfacción del cliente que en la venta.
- 4) El personal de la tienda posee habilidad para aconsejar al cliente sobre sus oportunidades de compra.
- 5) El cliente recibe orientación adecuada según su necesidad.

2. Información sobre el producto: pretende evaluar los conocimientos de los trabajadores en cuanto a los productos con que trabaja y el interés que demuestra por su área. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) El vendedor tiene conocimientos para explicar los atributos del producto al cliente.
- 2) El cliente recibe una explicación adecuada sobre el funcionamiento y uso del producto.
- 3) Se le informa al cliente acertadamente sobre las particularidades del surtido.

3. Recepción de las necesidades: Esta dimensión pretende resaltar como los trabajadores son capaces de escuchar las necesidades de los clientes y colaborar con ellos en su satisfacción. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) El vendedor comparte las opiniones favorables de otros clientes para incentivar la venta.
- 2) El personal de la tienda es capaz de responder correctamente a las preguntas que haga el cliente sobre el producto.
- 3) El personal de la tienda posee habilidades para Indagar sobre las necesidades y deseos de los clientes.
- 4) El vendedor es capaz de escuchar y responder acertadamente a las opiniones de los clientes.

4. Agilidad en el servicio: Evalúa si los trabajadores dominan las tareas que desempeñan en las distintas áreas de las unidades de venta con agilidad y destreza. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) Los cajeros dependientes hacen el servicio de caja con rapidez y eficiencia.
- 2) El personal de la tienda facilita que la salida del local sea rápida y placentera.
- 3) El servicio del guarda bolso se realiza fluido.
- 4) El personal de la tienda es capaz de hacer una demostración de la utilidad del producto con rapidez y eficiencia.

5. Aspecto personal: Con esta dimensión se quiere evaluar todo lo correspondiente con la apariencia personal de cada trabajador y lo que desagrada a los clientes. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) Las compañeras usan un maquillaje sencillo, peinado discreto y uñas arregladas debidamente.
- 2) Los compañeros usan el cabello bien peinado y están debidamente afeitados y las uñas cortas y limpias.
- 3) El personal de la tienda camina con ligereza, erguido, sin denotar pereza o cansancio.
- 4) Los vendedores usan el uniforme y el calzado limpios, y planchado correctamente.
- 5) El personal de tienda es discreto al llevar cadenas, sortijas y otros atavíos.

6. Organización del puesto de trabajo: Esta dimensión se ubica con el fin de evaluar disciplina, organización y actitud ante el trabajo. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) El personal de la tienda es capaz de mantener una organización adecuada de los productos en el estante o góndola.
- 2) El personal tiene habilidad para acomodar los productos y el comprobante dentro de la bolsa.
- 3) El personal de la tienda es disciplinado.
- 4) Los vendedores poseen habilidades para reaprovisionar diariamente los productos que correspondan.
- 5) Tienen capacidad para controlar diariamente los productos que están bajo su custodia.
- 6) El vendedor mantiene el precio de los productos de forma adecuada y visible.
- 7) El personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones.

7. Relación vendedor- empresa: Esta dimensión tiene que ver con la conducta del personal en relación con la empresa a que representa, dada la repercusión de esto en el cliente. Los criterios de medición son los siguientes:

- 1) El personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones.
- 2) El personal de la tienda se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza
- 3) Los vendedores son representativos de la imagen de la empresa
- 4) Los vendedores son capaces de brindar un servicio a la altura de empresa.

## 1.2 Fuentes de información y método a aplicar por cada fuente

Se decidió realizar una combinación de información primaria a partir de diferentes fuentes sujetos, tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** *Triangulación de información*

Fuentes	Método
Gerentes de tiendas	Entrevista estructurada
Clientes	Encuesta personal
Investigador	Observación

**Fuente:** *elaborado por el autor*

Inicialmente se propone aplicar el cuestionario en forma de entrevista a los gerentes de la unidad de venta. Esto se debe hacer para obtener un criterio general más especializado que el de los clientes sobre el personal de la tienda. Se debe aclarar que el carácter de la investigación es para mejorar la gestión de venta de la empresa.

Otra de las fuentes es el propio lugar de trabajo. En el que se propone realizar, por parte de los investigadores, una observación detallada por criterios. Finalmente se reestructuró el cuestionario en forma de encuesta para aplicarlo a los clientes en los criterios que ellos son capaces de evaluar.

## 1.3 Validación del instrumento

En la validación de los instrumentos se consultaron como expertos a los gerentes de las unidades de venta. Estos dieron sus opiniones para que se hicieran los cambios correspondientes, los cuales se tuvieron en cuenta. Se les

pidió opinión sobre una versión corregida de los cuestionarios y fue aprobada por ellos. Luego se decide aplicar los instrumentos a una muestra piloto de clientes para comprobar la reacción de estos y las deficiencias con que todavía contaban.

Finalmente se elaboraron los cuestionarios adecuados a cada método y fuente. Se tuvo en cuenta al lenguaje técnico que comprenden los gerentes de unidades para una entrevista personal estructurada en la que se pide una evaluación de excelente, muy bien, bien, regular o mal.

Igualmente se hizo con la observación para evaluar por cada criterio con la misma escala en una intervención directa de los investigadores. En el caso de los clientes, se hizo un reajuste de algunos términos que no eran comprensibles para ellos y se eliminaron, de la dimensión 6, los criterios 4, 5 y 7, así como la dimensión 7 en su totalidad. (Ver Anexo 1.)

## **2. Resultados de la aplicación del instrumento**

Se realizó un estudio de triangulación y comparación de resultados a partir de las tres fuentes de información. Los resultados más importantes se explican a continuación, por dimensiones:

### **Dimensión #1 Relación con el cliente**

En esta dimensión se determinaron dificultades en los siguientes criterios:

Establecer una relación empática en el momento de la venta: las personas saben como deben tratar a los clientes, pero no han desarrollado la habilidad de hacerlo de manera que puedan involucrarse en con sus necesidades reales.

Reflejar mayor interés en la satisfacción de las necesidades del cliente que en la venta: los vendedores van directamente a la venta, no son hábiles para alinear los productos que ofertan con la necesidad del cliente, lo cual disminuye la posibilidad de elección para el consumidor.

Aconsejar y orientar al cliente: según los propios clientes, en ocasiones al vendedor se le ve desorientado y no puede dar una sugerencia favorable al cliente.



## **Dimensión #2 Información sobre el producto**

En cuanto al nivel de información que los vendedores tienen y pueden ofrecer a los clientes sobre el producto, las dificultades fundamentales radican en los aspectos siguientes:

Explicar los atributos del producto al cliente: el vendedor se muestra desconocedor de los productos de su área, especialmente en el área los de productos electrodomésticos. No puede dar una explicación fluida y comprensible del producto.

Responder correctamente a las preguntas sobre el producto: el vendedor no siempre entiende el lenguaje del cliente para determinar lo que necesita y las respuestas no demuestran que posee suficiente información sobre el producto.

## **Dimensión #3 Recepción de necesidades**

En esta dimensión, muy relacionada con las dos anteriores, no hubo grandes dificultades. La carencia fundamental está en:

Escuchar opiniones y responder acertadamente según necesidades del cliente: en ocasiones, el personal de venta se muestra atacado por el cliente y no es capaz de detectar necesidades de compra en cada opinión que es emitida frente a ellos. Se desaprovecha la comunicación con el cliente en función de la venta.

## **Dimensión #4 Agilidad en el servicio**

Comoquiera que muy difícil que los vendedores puedan ser hábiles en sus tareas, por el riesgo que implica para ellos una equivocación en el momento del cobro, es imprescindible que el servicio se haga con una agilidad que no demerite las aspiraciones del cliente. Las dificultades mayores se presentaron en cuanto a:

Que los cajeros dependientes hagan el servicio de caja con rapidez y eficiencia: a pesar del curso introductorias y curso de cajero que recibe todo el que hace este trabajo, lentitud e inseguridad.

Que el personal de la tienda facilite la salida del local de forma rápida y placentera: en el chequeo del comprobante se demoran por no tener habilidad y muestran inseguridad al hacerlo.

#### **Dimensión #5 Aspecto personal**

En esta dimensión no hubo grandes dificultades. Los directivos y clientes aceptan bien la forma en que los vendedores cuidan su aspecto. Solo en el criterio que se explica a continuación se presentaron algunos señalamientos:

Ser discreto al llevar cadenas y sortijas u otros atavíos: la mayor parte de los individuos que respondieron al cuestionarios coinciden en que las compañeras son exageradas en el uso de prendas de vestir y sobre todo en el caso de los clientes se sienten agredidos con esto.

#### **Dimensión #6 Organización del puesto de trabajo**

Aunque no es muy percibido por los clientes, en el caso de los directivos si plantean que este aspecto es determinante. El cliente no sabe valorar mucho aquí, pero de modo subjetivo, hay una predisposición a la compra cuando esta área de conocimiento no se muestra en el vendedor de manera positiva:

Mantener una organización adecuada de los productos en el estante: según las técnicas de merchandising que se les imparten en cursos introductorias, no se acomodan correctamente los productos.

Acomodar adecuadamente los productos y el comprobante dentro de la bolsa: esto no se de una forma cortés y adecuada.

#### **Dimensión #7 Relación vendedor- empresa**

Esta dimensión fue valorada solo por los gerentes y por los investigadores. El criterio mas critico fue el que se explica a continuación:

El personal es responsable en el cumplimiento de sus funciones: no siempre existe una identificación total con las responsabilidades que le confiere el cargo. El caso de los que comienzan es más difícil pues demoran en asumir el rigor del trabajo.

## Conclusiones

El instrumento diseñado posee las características necesarias para realizar una correcta auditoría de conocimiento en las unidades de venta de comercio minorista de bienes.

En las unidades de venta que fueron diagnosticadas existe una correcta formación de capacidades, pero no hay desarrollo de habilidades que demuestren eficiencia.

## Bibliografía

1. Aaker, D. Day, G. (2000). *Investigación de Mercados*. Ediciones Mc Graw Hill. Madrid
2. Aguilar, A. (1996). *Elementos de la Mercadotecnia*. Editorial Continental S. A. de C.V. México.
3. Arbonés, Á.L.(2006). *Conocimiento para innovar*. Ediciones Díaz de Santo, S.A., Madrid – Buenos aires – México.
4. Barranco, J. (1991). *Las técnicas cualitativas en la investigación de mercados II. Revista Marketing y ventas para directivos*. Número 45. Febrero 1991.
5. Benavides, C.A. Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Edición Díaz de Santo, Madrid, España.
6. Blanco, H. (2006): *El Aprendizaje Organizacional*. Memorias V Congreso Internacional Gestión Empresarial y Administración Pública. Madrid.
7. De Pablos, O.P. (2008). *Gestión de Empresas. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones*. <http://www.injef.com/php/>. Consultado 17 de abril del 2009.
8. Fernández, Y. (2003). *Diagnóstico de los factores que influyen en el aprendizaje organizacional. Aplicación a la EMPROY Villa Clara*. Trabajo de Diploma.

9. Gómez Castañedo, S. (2003). *El aprendizaje organizacional y el capital intelectual*. Folletos Gerenciales, vol 1, CCED, MES, La Habana, Cuba.
10. Green, E. (2008). *Research for Marketing Decisions*. 5ta Edición. Prentice-Hall. New Jersey.
11. Gronroos, C. (2006). *Marketing y Gestión de servicios*. Editora Díaz Santos, S.A. Madrid, España, 1994.
12. Hias, J. (1997). *El mercado son personas*. Edit. Mac Graw Hill. México.
13. Kinnear, Thomas C. (1991). *Investigación de Mercado. Un enfoque aplicado*. Edición Duesto.
14. Kottler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*.
15. Milian Díaz, Aylén (2007). *Modelo Conceptual para potenciar el Aprendizaje Organizacional. Aplicación a la Unidad Empresarial de Base de Ingeniería, Consultoría y Diseños de Villa clara*. Tesis doctoral. Universidad Central de Las Villas.
16. Ponjuán, G. (2006). *Introducción a la gestión del conocimiento*. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.