

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**GUIA PARA EL CONTROL Y DESARROLLO
DEL SERVICIO AL CLIENTE
EN UNA RED DE GASOLINERAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR:

MARIA VIRGINIA BOJ EQUITE

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA ABRIL DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal 1: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal 2: Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 3: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4: PC. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal 5: BC. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE AREAS PRACTICAS BASICAS

Matemática - Estadística Lic. Otto René Morales Peña
Administración - Finanzas Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia - Operaciones Licda. Rosa Ebidalia Chavarría de Meléndez

JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario: Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Examinador: Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala 7 de octubre de 2004

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha diez de abril de 2003 procedí a asesorar a la estudiante **María Virginia Boj Equité**, con carné estudiantil No. 9614044, durante la elaboración de su tesis titulada: **Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala.**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de ciencias Económicas.

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. María del Carmen Mejía García
Administradora de Empresas
Colegiado activo No. 2587

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE ABRIL DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4 del Acta 11-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de abril de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 02-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de febrero de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "GUIA PARA EL CONTROL Y DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA RED DE GASOLINERAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARIA VIRGINIA BOJ EQUITE, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO



Snp.


LIDIA LLAN VELMAN
REVISOR DE DOCUMENTOS

DEDICATORIA

A Dios

Quien en mis estudios y la elaboración de ésta investigación siempre me dio luz al iniciar, dirección al progresar y perfección al terminar.

Y a todos los ángeles que puso en mi camino, es decir,

a mi querida familia,

a mis incomparables amigos,

a mis respetables catedráticos y

a mis inolvidables compañeros de estudio.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

Ing. Boris Menéndez

por su amistad y confianza, al abrirme las puertas de tan prestigiosa empresa y darme de ésta forma la oportunidad de obtener un título universitario, al personal operativo y administrativo de la red de gasolineras quienes gentilmente me brindaron su colaboración y la información necesaria para el desarrollo del presente documento, a todos les estoy eternamente agradecida.

INDICE

	Página
Introducción	i
CAPITULO I	
MARCO TEORICO.....	1
1. ¿Qué es un servicio?.....	1
1.1 Características de los servicios.....	2
1.2 Elementos del servicio.....	3
1.4 Tipos de servicios que existen.....	4
1.5 Clasificación de los servicios por su naturaleza.....	5
2. ¿Quiénes intervienen en la prestación de los servicios?.....	10
2.1 El cliente.....	11
- Clientes reales.....	11
- Clientes potenciales.....	11
- Cliente interno	11
- Cliente externo	12
2.2 El personal de contacto.....	12
2.2.1 Importancia del personal que tiene contacto con el cliente.....	14
3. ¿Qué es servicio al cliente?.....	15
3.1 Importancia del servicio al cliente.....	15
3.2 Características del servicio al cliente.....	16
3.3 Control del servicio al cliente.....	16
3.4 Desarrollo del servicio al cliente.....	17
3.5 ¿Qué produce insatisfacción en un cliente?.....	18
3.6 ¿Qué hace excelente un servicio al cliente?.....	19
3.6.1 Nivel de satisfacción del servicio al cliente.....	19
3.6.2 Elementos de satisfacción y estándares de excelencia.....	21
3.7 La mezcla de mercadeo de servicios.....	24
3.8 El triángulo del servicio.....	26

3.9	Comportamiento del consumidor.....	27
3.10	La flor del servicio al cliente.....	28
3.11	Ingeniería de servicios.....	29
3.11.1	Objetivos.....	29
3.11.2	Diseño de una organización efectiva de servicio al cliente.....	30
3.11.2.1	Factores que modelan la función de servicio al cliente.....	30
3.11.3	Tecnología para mejorar el servicio al cliente.....	31
3.12	Empowerment.....	32
3.10.1	Objetivos	32
3.13	Diagnóstico administrativo.....	32
3.11.1	Determinación de la situación actual.....	34
3.14	¿Que es un manual de organización?	36
3.15	¿Que es un manual de bienvenida?.....	36
4.	Aspectos relacionados con la empresa a la que pertenece la red.....	37
4.1	Antecedentes de la empresa.....	37
4.2	¿Qué es una gasolinera o estación de servicios?.....	38
a.	Red de gasolineras.....	38
b.	Pista de gasolinera.....	38
c.	Isla de gasolinera.....	39
d.	Personal de pista.....	39
4.3	Clasificación de servicios en una gasolinera.....	39
a.	Despacho de combustibles en bombas.....	39
b.	Venta de lubricantes y refrigerantes.....	41
c.	Tienda de conveniencia.....	42
d.	Servicios de agua y aire.....	43
e.	Bahía de lubricación	43
f.	Sanitarios.....	43

CAPITULO II	
DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA RED DE GASOLINERAS.....	44
1. Descripción de la investigación realizada en la empresa.....	44
1.1 Análisis estructural	44
1.2 Análisis funcional.....	49
1.3 Análisis procedimental.....	51
1.4 Análisis de facultades.....	58
1.5 Análisis de relaciones.....	58
1.6 Análisis organizacional o administrativo.....	59
2. Descripción de la investigación de campo realizada.....	61
2.1 Resultados obtenidos en la unidad de análisis empleados de pista.....	62
2.1.1 Datos generales	62
2.1.2 Actitud del empleado de pista.....	65
2.1.3 Conflictos enfrentados por los empleados de pista	67
2.1.4 Opinión del empleado de pista respecto al servicio al cliente.....	68
2.2 Resultados obtenidos en la unidad de análisis clientes.....	69
2.2.1 Datos generales	69
2.2.2 Datos sobre la gasolinera.....	71
3. Aplicación de la técnica FODA en la empresa.....	79
a. Fortalezas.....	79
b. Oportunidades.....	80
c. Debilidades.....	80
d. Amenazas.....	80
3.1 Matriz FODA.....	81
3.2 Análisis de la matriz FODA.....	82

CAPITULO III	
GUIA PARA EL CONTROL Y DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA RED DE GASOLINERAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA	83
1. Objetivos de la guía.....	84
1.1. Generales.....	84
1.2. Específicos.....	84
2. Campo de aplicación.....	85
3. Metodología a emplear.....	85
4. Estrategia de organización para la red de gasolineras.....	85
5. Estrategia de inducción para la red de gasolineras.....	87
6. Estrategia de control para el servicio al cliente de las gasolineras.....	89
7. Estrategia de desarrollo dirigido al personal de servicio al cliente en las gasolineras.....	92
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	103
- Anexo 1 Manual de organización.....	104
- Anexo 2 Manual de bienvenida.....	150
- Anexo 3 Guía de entrevista para los empleados de pista.....	177
- Anexo 4 Boleta de encuesta para los clientes.....	179

INDICE DE CUADROS

No.	Nombre del cuadro	Página
1	Comprensión de la naturaleza del acto de servicio.....	7
2	Nivel de contacto de los empleados con el cliente.....	13
3	La ecuación de desarrollo.....	18
4	Elemento de satisfacción producto.....	21
5	Elemento de satisfacción tiempo.....	21
6	Elemento de satisfacción ventas.....	22
7	Elemento de satisfacción postventas.....	23
8	Elemento de satisfacción ubicación.....	23
9	Elemento de satisfacción cultura.....	24
10	La matriz del FODA.....	36
11	Procedimiento de apertura de pista por las mañanas.....	52
12	Procedimiento de despacho de combustibles.....	54
13	Procedimiento de cierre de isla nocturno.....	57
14	Distribución y número de empleados de pista entrevistados	61
15	Distribución y número de clientes entrevistados.....	62
16	Servicios adicionales que los clientes requieren en la red de gasolineras investigadas.....	74
17	Principales deficiencias en el servicio al cliente ofrecido en las gasolineras investigadas.....	75
18	Matriz FODA red de gasolineras.....	81
19	Plan de acción para la implementación del manual de organización....	87
20	Plan de acción para la implementación del manual de bienvenida.....	88
21	Plan de acción para la implementación de controles internos en las gasolineras	90

22	Plan de acción para la implementación de controles externos en las gasolineras	91
23	Plan de acción para la implementación de un programa de desarrollo en las gasolineras	95

INDICE DE GRAFICAS

No.	Nombre de la gráfica	Página
1.	Edades de los empleados de pista.....	63
2.	Estado civil de los empleados de pista.....	63
3.	Nivel de estudios de los empleados de pista	64
4.	Relación laboral entre administradores y empleados de pista.....	65
5.	Importancia de las quejas y sugerencias para los empleados de pista....	68
6.	Porcentaje de edades de los clientes entrevistados en las gasolineras..	70
7.	Sexo de los clientes entrevistados en las gasolineras.....	70
8.	Nivel académico de los clientes entrevistados en las gasolineras.....	71
9.	Modelo automóviles de los clientes entrevistados en las gasolineras.....	71
10.	Frecuencia con que visitan los clientes las gasolineras.....	72
11.	¿Porqué los clientes visitan las gasolineras de la red?.....	72
12.	Servicios que los clientes utilizan con mayor frecuencia en las gasolineras.....	73
13.	Servicio al cliente desde el punto de vista del cliente.....	74
14.	Elementos más importantes que incluye el servicio al cliente.....	76
15.	Opinión del cliente respecto al empleado de pista y su forma de actuar al brindar el servicio.....	77
16.	Medios para crear la comunicación entre los clientes y los encargados de gasolineras.....	79

INDICE DE FIGURAS

No.	Nombre de la gráfica	Página
1.	Los elementos de satisfacción del cliente.....	20
2.	Triángulo del marketing de servicios.....	27
3.	La flor del servicio: el producto fundamental rodeado de servicios suplementarios.....	28
4.	Organigrama general actual.....	45
5.	Organigrama nominal actual.....	46
6.	Flujograma del procedimiento de apertura de pista por las mañanas.....	53
7.	Flujograma del procedimiento de despacho de combustibles.....	55
8.	Flujograma del procedimiento de cierre de isla nocturno.....	57

INTRODUCCION

El servicio al cliente en una gasolinera implica una serie de actividades orientadas y relacionadas al desempeño de una tarea, que no sólo es la venta de combustibles, sino que éstas actividades incluyen interacciones con los clientes y sus vehículos, es decir, existe un determinado nivel de contacto con ellos, por tal razón, esta función es muy importante para la empresa, de manera que, es a través de su adecuado desarrollo y desempeño, como se crearán relaciones duraderas con los clientes, siendo lo anterior determinante para aumentar las ventas y la confianza que tengan los clientes en la misma.

El trabajo de tesis denominado **“Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala”** está dividido en tres capítulos, los mismos se subdividen en temas generales y sus respectivos subtemas. El capítulo I comprende los conceptos teóricos y básicos referentes al servicio, su definición, características, elementos, tipos, clasificación, las personas que intervienen en él, seguidamente, aspectos relacionados con el servicio al cliente y los aspectos generales de la empresa a la que pertenece la red de gasolineras, dentro de ellos los antecedentes, la definición de gasolinera, la clasificación de los servicios y la descripción de los mismos, también, da a conocer algunos de los aspectos generales del recurso humano de una gasolinera o personal de pista, encargado de brindar el servicio al cliente.

El capítulo II, presenta el diagnóstico administrativo practicado en la empresa en sus distintas áreas: la estructura, las funciones, los procedimientos, las facultades, las relaciones, la organización y la administración, el cuál da a conocer la situación actual de la red de gasolineras en función del servicio al cliente, luego de lo anterior, se describe la investigación de campo realizada en el

área operativa y clientes de las gasolineras y finalmente la aplicación de la técnica FODA con su respectivo análisis.

El capítulo III, presenta la guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en la red de gasolineras, la propuesta se inicia con los objetivos de la guía, tanto generales como específicos, su campo de aplicación, la metodología a emplear y el desarrollo de las cuatro estrategias a seguir en el servicio al cliente.

Seguidamente, se incluyen las conclusiones a las que se llegaron luego de realizado el estudio y las recomendaciones para la empresa respecto al servicio al cliente.

Por último, aparece la bibliografía consultada en la realización del estudio y los anexos: el manual de organización, el manual de bienvenida, la guía de entrevista para los empleados de las gasolineras y la boleta de encuesta para los clientes de las gasolineras.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Este capítulo proporciona aspectos teóricos que se relacionan directamente con el tema central, dentro de ellos algunas definiciones, conceptos, clasificaciones y características de los servicios, el servicio al cliente y la empresa objeto de estudio, los mismos tienen como objetivo facilitar la comprensión del contenido de éste documento.

1. ¿Qué es un servicio?

“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico” (3:3)

“En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones” (16:3)

Tomando en cuenta los elementos de las definiciones anteriores se observa una distinción clave entre productos y servicios y es el hecho de que los clientes derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible.

De acuerdo al sentido amplio de su definición, los servicios comprenden una extensa gama de industrias tales como: telecomunicaciones, hoteles, transportación, servicios financieros, etc. quienes comercializan y ofrecen servicios a los clientes, los cuales varían en su dimensión, desde grandes

corporaciones internacionales hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local.

1.2 Características de los servicios

Por su naturaleza, los servicios tienen algunas características que los distinguen de los productos físicos, estas son:

- a) Intangibilidad
- b) Inseparabilidad
- c) Heterogeneidad
- d) Carácter perecedero

a) Intangibilidad

Los servicios son experiencias y actividades esencialmente intangibles, no se les puede ver, probar, palpar, oír, ni oler antes de comprarlos. Sin embargo, muchos de los elementos que constituyen los servicios son tangibles, por ejemplo: las instalaciones interiores y exteriores, el equipo, los materiales impresos, el personal de servicio, etc., constituyendo la suma de dichos elementos, una parte importante de la experiencia total del cliente al visitar las empresas proveedoras de servicios.

b) Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que los servicios no pueden separarse de sus creadores, sean estos personas o máquinas; ya que su creación, compra y consumo generalmente son simultáneos.

c) Heterogeneidad

Es muy difícil estandarizar los servicios, ya que los mismos se basan en personas o equipos, prevaleciendo siempre el componente humano.

d) Carácter perecedero

Los servicios no se pueden almacenar para la venta y consumo futuro, son en extremo perecederos, debido a que se consumen simultáneamente a su creación. Por consiguiente, esta característica representa un gran reto para la empresa debido a que la demanda de los servicios fluctúa considerablemente de acuerdo a la temporada, el día de la semana y la hora del día.

1.3 Elementos del servicio

Existen cinco elementos que los clientes utilizan como criterios para juzgar la calidad de un servicio, ellos son:

- a) Confiabilidad
- b) Tangibilidad
- c) Prontitud de respuesta
- d) Seguridad
- e) Empatía

a) Confiabilidad

Este elemento es el más importante, ya que por la naturaleza intangible de los servicios, es difícil para los clientes evaluarlos antes de comprarlos; éste elemento se refiere a la capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.

b) Tangibilidad

Este elemento se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación; todos ellos forman parte del concepto de servicio que el cliente busca, aunque él no puede llevárselos, si puede percibirlos alrededor del servicio.

c) Prontitud de respuesta

Se refiere a la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oportuno, así como, solucionar los problemas que se presenten rápida y eficazmente.

d) Seguridad

Este elemento comprende los conocimientos y la capacidad profesional de los empleados para el ofrecimiento del servicio, así como, su habilidad para transmitir seguridad y confianza al cliente.

e) Empatía

Este elemento se refiere a demostrar un genuino interés por el cliente y por satisfacer sus deseos y necesidades, siendo necesaria la atención personalizada al momento de ofrecer el servicio, ya que cada uno de los clientes tiene un concepto distinto de calidad. El servicio es un acto social, tiene un impacto psicológico y personal sobre el cliente, y se da a través de la interacción entre el personal de la empresa y el cliente.

1.4 Tipos de servicio que existen

Debido a la gran diversidad de servicios existentes, no hay una clasificación generalmente aceptada de los mismos; sin embargo, las empresas de éste sector económico, pueden agruparse de acuerdo al servicio básico que ofrecen, tal y como se presentan a continuación:

- **Hospitalidad:** hoteles, casas de banquetes, servicios turísticos y esparcimiento.
- **Comunicaciones:** aeropuertos y aerolíneas, transporte terrestre, férreo y marítimo.

- **Salud:** servicio médico y paramédico, hospitales, ambulancias, laboratorios clínicos, etc.
- **Servicios generales:** limpieza, manejo de desechos, parques y jardines, suministro de gas y energía, policía, bomberos, servicios públicos, etc.
- **Técnicos:** consultaría, fotografía, laboratorios de ensayo, etc.
- **Profesionales:** arquitectos, fotógrafos, abogados, seguridad, Ingenieros, administración de proyectos, gestión de calidad, capacitación, educación, etc.
- **Mantenimiento:** eléctrico, mecánico, vehículos, calefacción y aire acondicionado, edificios, construcción, computadoras, etc.
- **Comercio:** mayoristas, minoristas, almacenes distribuidores, mercadeo, empaque, etc.
- **Financiero:** banco, seguros, pensiones, servicios contables, servicios de propiedad.
- **Compras:** contratación, distribución y gestión de inventarios.
- **Científicos:** investigación, desarrollo, estudios, asesoría para la toma de decisiones.

Las gasolineras se ubican dentro de la clasificación de los servicios generales, ya que dentro de ésta, se encuentran las empresas de servicios de reabastecimiento de gas propano, combustibles y energía.

1.5 Clasificación de los servicios por su naturaleza

Para clasificar a los servicios por su naturaleza, es preciso el planteamiento de dos preguntas ¿a quién está dirigido el servicio? y ¿es ésta una actividad intangible o tangible?. En cuyas respuestas está incluida la participación del cliente en la producción del servicio (inseparabilidad).

La participación del cliente sugiere un análisis del proceso de servicio, en dicho análisis, se determina si diferentes procesos dan por resultado distintos niveles de participación o tipos de contacto con el cliente. Tomando en cuenta lo anterior a continuación se presenta una clasificación de estos niveles o tipos de contacto:

- Acciones tangibles para los cuerpos de las personas (procesamiento de personas). En éste tipo de servicios los clientes están físicamente presentes durante la entrega del servicio.
- Acciones tangibles para los bienes y otras posesiones físicas del cliente (procesamiento de posesiones). En estos servicios, el objeto que requiere el servicio debe estar presente, pero no es necesario que el cliente lo esté.
- Acciones intangibles dirigidas a las mentes de las personas (procesamiento del estímulo mental). En estos servicios los clientes están mentalmente presentes, ya sea en una instalación de servicio específica o en una ubicación remota, conectados por medio de señales de difusión o de sistemas de telecomunicación.
- Acciones intangibles dirigidas a activos intangibles (procesamiento de información). En estos servicios, la participación directa del cliente no es necesaria (por lo menos en teoría).

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica la clasificación de los niveles o tipos de contacto antes mencionados:

Cuadro No.1

COMPRESION DE LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO

¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?

Personas

Posesiones

<p>Acciones tangibles</p>	<p>Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transportación de pasajeros - Cuidado de la salud - Alojamiento - Salones de belleza - Gimnasios - Restaurantes / bares - Servicios funerarios 	<p>Servicios dirigidos a las posesiones físicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte de carga - Reparación y mantenimiento - Servicios de conserjería - Reabastecimiento de combustibles - Lavandería y tintorería - Eliminación de basura / reciclado
<p>Acciones intangibles</p>	<p>Servicios dirigidos a las mentes de las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicidad / relaciones públicas - Artes y entretenimiento - Educación - Conciertos - Religión - Radio y teledifusión / cable - Consultoría administrativa 	<p>Servicios dirigidos a activos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Banca - Procesamiento de datos - Seguros - Servicios legales - Investigación - Inversiones en valores - Consultoría de software

Fuente: Lovelock, Christopher, **Mercadotecnia de servicios**, editorial Mc Graw Hill, 3ra. edición, México 1996, Pág.29

De acuerdo al cuadro anterior, se identifican cuatro clasificaciones de los servicios atendiendo a su naturaleza, cada una de las clasificaciones es explicada a continuación :

a) Procesamiento de personas

“Tiene lugar cuando los clientes buscan algún servicio en el cual el proceso consiste en acciones tangibles dirigidas a su persona física y por consiguiente requieren su presencia física a lo largo de la entrega del servicio” (4:49)

En éste tipo de servicios los clientes deben estar presentes físicamente en el proceso del servicio, no pueden tratar a distancia con el proveedor del mismo. Actualmente, los proveedores de servicio están dispuestos a visitar al cliente y llevar los instrumentos o herramientas necesarios de su oficio hacia donde éste se encuentre, para aumentar de ésta forma sus ventas y diversificar los servicios que ofrecen.

En éste tipo de servicios las empresas simultáneamente con su personal, tienen un alto contacto con los clientes, por lo tanto, el personal de servicio debe ser altamente calificado y entrenado para evitar el surgimiento de problemas con los clientes o bien que sean mal atendidos, ya que si estos casos se presentan, la empresa corre el riesgo de perder a los clientes captados hasta el momento.

b) Procesamiento de posesiones

“Los clientes piden a una empresa de servicio que proporcione un tratamiento, no para ellos mismos, sino para alguna posesión física” (4:49).

En éste tipo de servicios los clientes se relacionan físicamente en menor grado con la empresa y el personal de servicio, también, los empleados tienen un nivel bajo de contacto con ellos, aquí no es necesario que los clientes participen en el proceso de servicio, aunque algunas veces si acompañan a sus posesiones mientras las procesan. De hecho, la participación del cliente se puede limitar a solicitar el servicio, explicar el problema, observar y pagar la

cuenta (en las gasolineras, la posesión física la constituyen los vehículos que pertenecen a los clientes de las mismas).

c) Procesamiento del estímulo mental

“Abarca un grupo de servicios que consisten en acciones intangibles dirigidas a la mente de los clientes y por consiguiente requiere su participación mental (no necesariamente física) durante la entrega del servicio. Dichos servicios se pueden proporcionar a distancia a través de canales electrónicos” (4:50).

La recepción de estos servicios requiere una inversión de tiempo por parte del cliente, usualmente él no está presente físicamente (nivel de contacto es nulo), pero si debe estar mentalmente en comunicación con la información que la empresa ofrece.

Estos servicios se basan en la información (voces, música o imágenes visuales), éste tipo de servicio se puede convertir fácilmente en bits o señales análogas, en cintas de audio o de video, que posteriormente se empacan y venden como cualquier bien físico.

d) Procesamiento de la información

“Consiste en acciones intangibles con las posesiones de los clientes, en éste caso los clientes pueden tratar casi a distancia con el proveedor de servicio” (4:50).

El grado de participación de los clientes en dichos servicios a menudo está determinado por la tradición y por un deseo personal de encontrarse cara a cara con el proveedor, y no porque el proceso del servicio así lo requiera. Los profesionales y sus clientes prefieren encontrarse cara a cara, debido a que piensan, que de esa manera pueden aprender mucho más acerca de las

necesidades, capacidades y personalidades mutuas, en lugar de realizar una simple llamada telefónica, por lo tanto, el nivel de contacto con los clientes varía, puede ser alto o bajo, dependiendo del grado de participación que acuerden tener ambas partes.

Estos servicios se basan en la información transformada en formas físicas tales como: cartas, libros, cintas, disquetes, etc. que permiten crear un registro más perdurable.

2. ¿Quiénes intervienen en la prestación de los servicios?

Ofrecer un servicio no es sencillo, su producción implica un sin número de elementos, tales como: la integración de recursos, instalaciones físicas y el trabajo físico y mental del personal.

Todo el personal que labora para una empresa está involucrado en la atención al cliente, lo que representa una gran responsabilidad para todos, ya que su participación define la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cuando una persona juega el papel de cliente, desde el momento en que está pensando en comprar un producto o servicio, hasta después de haber pagado por él, siempre necesitará ayuda, orientación, comodidad, atención, respeto y sobre todo sentirse importante y bien atendido. La diferencia entre dos negocios de servicio generalmente radica en la calidad de los empleados que lo proporcionan. Por lo tanto, si alguno de ellos falla, el cliente lo tomará muy en cuenta y optará por otra empresa en donde los empleados lo atiendan mejor. Tomando en cuenta lo anterior se puede afirmar que el cliente es la persona más importante para la empresa, razón por la cuál, a continuación se define quién es éste y los tipos de clientes que existen.

2.1 El cliente

“Es cualquier persona que llevada por el interés de satisfacer un deseo o necesidad determinada, busca un producto o servicio, seleccionando una u otra empresa que pueda proporcionárselo” (14:37)

Desde el punto de vista mercadológico el cliente se puede dividir en dos tipos:

- **Clientes reales:** también llamados clientes actuales, constituyen el conjunto de consumidores que compran los productos o servicios que determinada empresa ofrece en el mercado (14:39)
- **Clientes potenciales:** son los consumidores definidos, que profesan cierto nivel de interés por el producto o servicio que determinada empresa ofrece en el mercado, pero, por alguna razón aún no lo compran o bien lo compran con la competencia.(14:39)

Desde el punto de vista administrativo el cliente se puede dividir en dos tipos:

- **Ciente interno:** “son los empleados de una empresa quienes dependen de los otros empleados de la misma, para proveer internamente bienes y servicios. Los empleados también son considerados como clientes para crear dentro de ellos un desafío, que consiste en buscar la excelencia en la calidad de sus relaciones, la calidad y efectividad de lo que hacen, y lograr que brinden un servicio excelente al cliente externo”. (16 :93)

- **Ciente externo:** se refiere a “las personas o negocios que compran bienes y servicios a una empresa. El cliente externo lo constituye toda persona ajena a la empresa, que se acerca a ella con el fin de satisfacer una necesidad”. (16 :93)

2.2 El personal de contacto

“Son los actores o seres humanos que desempeñan un papel en la entrega del servicio, por lo cual influyen sobre las percepciones del comprador; entre ellos el personal de la empresa, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicio”. (14:349)

Tal y como lo expresa la definición anterior, el personal de contacto lo constituyen los empleados que brindan o desempeñan el servicio y que tienen un nivel de contacto con el cliente, es decir, emplean cierta cantidad de tiempo frente a él y durante ese momento entregan el servicio.

Estos empleados deben ser individuos que sean flexibles, informados, expresivos, capacitados, leales, creativos y capaces de trabajar con niveles mínimos de supervisión. A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica los distintos niveles de contacto que pueden tener los empleados con los clientes.

Cuadro No.2

NIVEL DE CONTACTO DE LOS EMPLEADOS CON EL CLIENTE

Contacto del personal

Tamaño del mercado	Bajo	1. Reparación de automóviles, Tarjetas de crédito Banca electrónica	2. Médico Peluquero Abogado Enseñanza personal
	Elevado		
	Bajo	3. Servicios públicos Seguros Minorista con precios de descuento	4. Aerolíneas Restaurantes Hoteles Deportes de espectadores
	Elevado		

Fuente: Lovelock, Christopher, **Mercadotecnia de servicios**, editorial Mc Graw Hill, 3ra. edición, México 1996, Pág.103

En el cuadro anterior se observan cuatro niveles de contacto, los mismos se dan en diferentes tamaños de mercado, bajo y elevado, es decir, el número de personas que reciben un servicio en forma simultanea, a continuación se describen brevemente en que consisten estos niveles.

- Nivel de contacto 1

No implica ningún contacto físico entre los clientes y proveedores de servicios (procesamiento de posesiones y procesamiento de información), el contacto tiene lugar a distancia a través de canales de distribución electrónicos o físicos. El propósito de éste contacto a menudo se limita a dejar una posesión física que va a recibir un servicio y después recogerla, o simplemente pagar la cuenta.

- Nivel de contacto 2
En este nivel los clientes visitan en persona la instalación del servicio y participan activamente en la organización del mismo (procesamiento de personas), teniendo relación directa con el personal encargado antes, durante y después de la entrega del servicio. Este nivel tiene un elevado contacto con el cliente.

- Nivel de contacto 3
En este nivel los clientes tienen un menor grado de participación con los proveedores de servicio (procesamiento de información y del estímulo mental), debido a que existen canales electrónicos que facilitan la comunicación cliente-proveedor, y les permiten solicitar o utilizar ciertos servicios a distancia.

- Nivel de contacto 4
En este nivel están los clientes que visitan las instalaciones del proveedor (o ellos llegan al hogar de aquellos o a la ubicación de un tercero) y como en el caso del nivel #2, existe un elevado nivel de contacto, con la diferencia en que el tamaño del mercado también es elevado.

2.2.1 Importancia del personal que tiene contacto con el cliente

El recurso humano es primordial para el éxito de cualquier empresa de servicios, a menudo, la diferencia entre dos empresas radica en la calidad de los empleados que proporcionan el servicio, por ello, a continuación se señala su importancia:

- Ellos son el servicio
- Ellos son la organización frente a los ojos del cliente
- Ellos son profesionales del marketing (porque ellos personifican el producto y son anuncios ambulantes desde el punto de vista promocional)

El área administrativa tiene mayor responsabilidad en la empresa dirigiendo el recurso humano; los empleados deben desarrollar adecuadamente sus actividades y al mismo tiempo sentirse satisfechos y experimentar un clima agradable de trabajo, todo ello reflejado en el servicio que brindan al cliente. Conservar empleados satisfechos es esencial para triunfar y no perder clientes, “Es imposible crear una cartera de clientes leales sin una base de empleados leales” (4:72)

3. ¿Qué es servicio al cliente?

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”. (13:4)

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. (4:491)

3.1 Importancia del servicio al cliente

Los mercados actuales son altamente competitivos, entre ellos existe una batalla por mantener el mayor número de clientes, lo que resulta crucial para el éxito de una empresa. El servicio al cliente es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa. Cuando a

un cliente se le presenta la necesidad de elegir entre varias empresas, un sentimiento profundo de confianza es lo que le llevará a comprar en determinado lugar. Obviamente, existe pérdida financiera para aquellas compañías cuyo personal no sabe como atender a los clientes y una enorme ganancia para aquellas que si lo saben hacer.

3.2 Características del servicio al cliente

- Puede llevarse a cabo en persona, por teléfono y por Internet
- Suele ser en el propio local comercial
- Tiene que ser de calidad
- Suele ser gratuito

3.3 Control del servicio al cliente

A medida que las empresas se vuelven más competitivas, se agudiza entre ellas la necesidad de ser diferentes y significativas para los clientes. Esta necesidad busca un desempeño superior, no solo del producto final, sino también de los elementos adicionales del servicio (información, consultas, pagos, facturación, atención, cortesía, toma de pedidos, etc.). El logro de ese desempeño superior requiere la formalización y la integración de las actividades de servicio al cliente en una función profesionalmente administrada.

La administración profesional del servicio al cliente requiere la práctica de todo un proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección y control), en dicho proceso el control en las actividades de servicio es fundamental, para evaluar y medir la ejecución de planes, detectar y prever desviaciones, y establecer las medidas correctivas necesarias a tiempo.

Establecer mecanismos de control no es más que el establecimiento de líneas limítrofes que canalizan los esfuerzos individuales y colectivos hacia un objetivo particular, es decir, la satisfacción total del cliente. Dicha satisfacción no es fácil de obtener si cada empleado desempeña al mismo tiempo varias funciones de servicio al cliente, sin haber recibido previamente el entrenamiento y la motivación necesarios para hacerlo, por ello, también es importante emplear otro elemento administrativo: el desarrollo.

3.4 Desarrollo del servicio al cliente

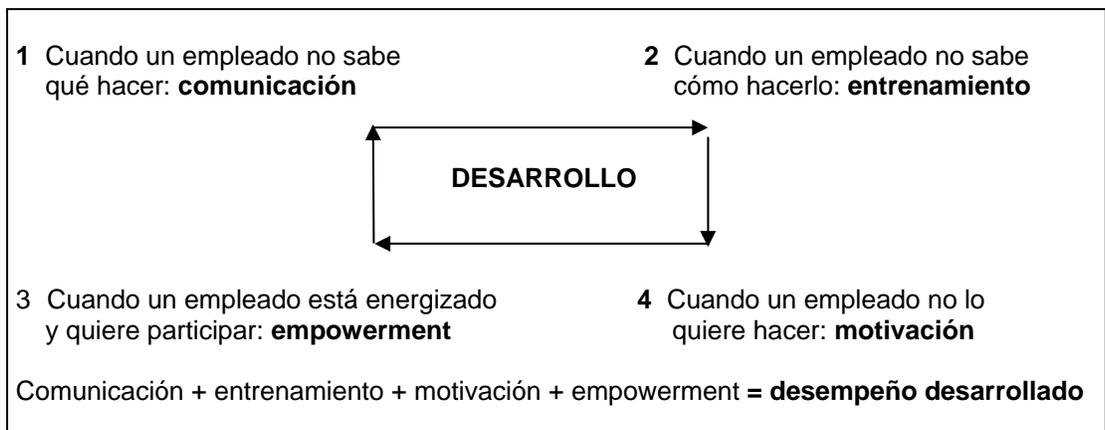
El desarrollo es también una de las mayores responsabilidades de la administración de una empresa de servicios, incluye una capacitación global en las habilidades de relaciones humanas de todo el personal que tiene contacto con el cliente. Este desarrollo es permanente y es aún más necesario cuando se trata de empleados de nuevo ingreso a la empresa.

“Desarrollo es hacer pasar alguna cosa del orden físico, intelectual, moral, etc. por una serie de etapas sucesivas, cada uno de ellas más perfecta o más compleja que la anterior” (15), entonces, el servicio al cliente también necesita desarrollarse para perfeccionarse en cada una de sus etapas.

El desarrollo para los empleados es un proceso que les permite obtener habilidades y oportunidades para aplicar la información suministrada, mediante un entrenamiento multifuncional, estímulo, responsabilidad en toma de decisiones, acceso a fuentes de datos, retroalimentación, etc.

Cuando los empleados recién se integran a una empresa no piensan en el cliente como debe ser, por ello es necesario implementar un proceso de desarrollo que les ayude a transformar su comportamiento y su forma de pensar respecto a él, éste proceso provoca que los empleados piensen, decidan y actúen inteligentemente de acuerdo a su propia percepción sobre el bien de los clientes y por consiguiente de su empresa, dicho proceso se compone de cuatro elementos esenciales:

Cuadro No.3
LA ECUACION DE DESARROLLO



Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial Mc Graw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 92

El desarrollo concentra la energía de los empleados y contribuye a crear una sensación de comunidad empresarial que trabaja conjuntamente para brindar un servicio al cliente excelente, también, facilita poder a los empleados estableciendo previamente controles que limiten los posibles abusos y responsabilidad delegados, por ello, el control y el desarrollo no pueden separarse.

3.5 ¿Qué produce insatisfacción en un cliente?

La pregunta debería ser ¿qué se está haciendo para producir insatisfacción en los clientes y no brindar un servicio de calidad? ¿Y por qué?, algunas de las respuestas a dichas interrogantes podrían ser las siguientes:

- Falta de compromiso de la gerencia
- Falta de motivación en el personal
- Falta de comunicación interna
- Falta de investigación

También, se ha comprobado que la insatisfacción en un cliente es aún más notoria, cuando ésta es el resultado de la atención que brinda el personal que tiene contacto con él.

3.6 ¿Qué hace excelente un servicio al cliente?

El servicio al cliente se ha convertido en todas las empresas en la disciplina del nuevo siglo, la necesidad de ser más sensibles frente a los clientes y de responderles mejor es la clave para mantenerse en el mercado. Los clientes están tan conscientes de lo que se hace supuestamente en nombre suyo, que sus expectativas se han elevado a tal punto que ya no agradecen y aceptan un servicio superficial, sino que quieren profundidad en el servicio que les ofrecen.

3.6.1 Nivel de satisfacción del cliente

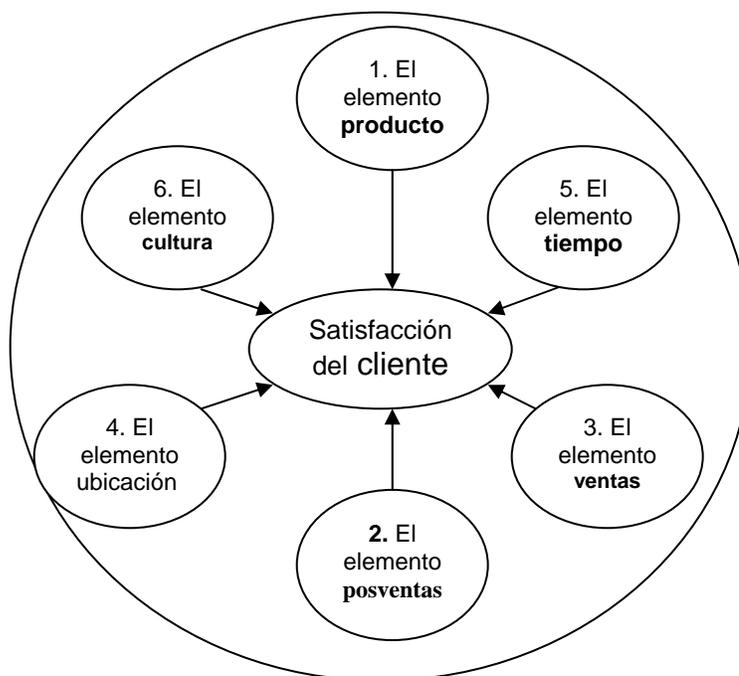
“Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”. (14:94)

“Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de que si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio”. (16:95)

Un servicio ofrecido por una empresa consiste en diversos elementos que influyen directamente en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, toda la empresa está representada en ellos. Dentro de esos elementos existen seis y se muestran a continuación:

Figura No.1

LOS ELEMENTOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial Mc Graw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 52

En el cuadro anterior se observan seis elementos, de los cuales el elemento cultura es el más influyente, pues de allí se desprenden los sistemas de valores y creencias que determinan a quién va a servir la empresa: a sus directores, a sus accionistas o a sus clientes. Cada elemento se puede dividir en varios factores, estos describen el alcance de cada elemento y hacen énfasis en lo que toman en cuenta los clientes para escoger a una empresa y no a otra, estos factores se muestran a continuación en los siguientes cuadros:

3.6.2 Elementos de satisfacción y estándares de excelencia

Cuadro No. 4
ELEMENTO DE SATISFACCION PRODUCTO

Factor	La excelencia es:
Disponibilidad	Que sea inmediata o antes de una fecha de entrega prometida.
Calidad	Cero defectos durante la vida del producto o servicio.
Presentación	Utilización de empaques o instalaciones adecuadas.
Imagen	Una imagen que concuerde con las aspiraciones de los clientes objetivo.
Valor por el dinero	Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) que el costo de la compra.
Cumplimiento de las Expectativas	Brindar una satisfacción que supere las expectativas.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial Mc Graw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 53

Cuadro No. 5
ELEMENTO DE SATISFACCION TIEMPO

Factor	La excelencia es:
Horas comerciales	Acorde con las necesidades de los clientes y no según la presencia o ausencia de competidores.
Aplicabilidad y disponibilidad de productos	Ofrecer una selección de productos mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales.
Velocidad de las transacciones	Asegurarse de que el proceso sea tan corto como lo quieren los clientes.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 60

Cuadro No. 6
ELEMENTO DE SATISFACCION VENTAS

Factor	La excelencia es:
Marketing y merchandising	Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo, ni manipulador, ni derrochador, sino, informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran gestión.
Comunicación verbal	Personal o telefónica, una actitud atenta interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (fax, teléfono, carta, visita personal)
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme).
Entorno de compra	Un entono acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagares, manuales de entrenamiento y del usuario, que incluyan información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos.
Variables de compra	Explicadas de forma clara, confirmadas por escrito y negociadas justamente.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 55

Cuadro No.7
ELEMENTO DE SATISFACCION POSTVENTAS

Factor	La excelencia es:
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales por no reconocer (y recompensar) esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
Manejo de quejas	Personal que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 57

Cuadro No.8
ELEMENTO DE SATISFACCION UBICACION

Factor	La excelencia es:
Ubicación	Explicar la ubicación y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso o en el transporte público que atiende el área sea incorporado en las direcciones actualizadas.
Acceso	Señalar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de 5 kilómetros, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la empresa reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes.
Seguridad y comodidad	Proveer de techo iluminación y señalización suficientes en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, seguridad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.
Consideración para clientes con necesidades especiales	Asegurarse de que no exista discriminación a los grupos con necesidades especiales.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 59

Cuadro No.9
ELEMENTO DE SATISFACCION CULTURA

Factor	La excelencia es:
Etica	La empresa debe ser incuestionablemente legal, moral y transparente, no discriminativa.
Conducta	Ser imparcial, servicial, justo, honesto, objetivo, irreprochable y auténticamente cerrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva.
Relaciones internas	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior e inferior (cliente interno); brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente, dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución, favorecer la colaboración y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente.
Relaciones externas	Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas.
Calidad de la experiencia de Compra	Crear la percepción que es plenamente consistente con los derechos de los clientes a recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada momento verdadero de servicio, es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y la política corporativas.

Fuente: Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial McGraw Hill, Colombia, julio 1997, Pág. 61

Dentro de una empresa de servicios los seis elementos anteriores deben existir y practicarse adecuadamente, ya que con la ayuda de los mismos la empresa obtendrá la capacidad de ofrecer un servicio al cliente excelente.

3.7 La mezcla de mercadeo de servicios

“Los elementos bajo el control de la organización que pueden emplearse para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. La mezcla de marketing tradicional se compone de las cuatro Ps: producto, precio, plaza

y promoción. No obstante cuando las estrategias de las cuatro Ps se aplican a los servicios es necesario modificarlas. Además de las cuatro Ps tradicionales, la mezcla de marketing incorpora a las personas, evidencia física y el proceso”. (16:23)

Dichas variables incluyen todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de sus productos o servicios, cada una de ellas se describe a continuación:

- “Producto: la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- Precio: es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto.
- Plaza: actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto a disposición de los consumidores meta”. (3:52)
- “Personas: todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio”. (16:24)
- “Evidencia física: es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

- Proceso: los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación de servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación”. (16:25)

3.8 El triángulo del servicio

“Son tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar servicios”. (16:19)

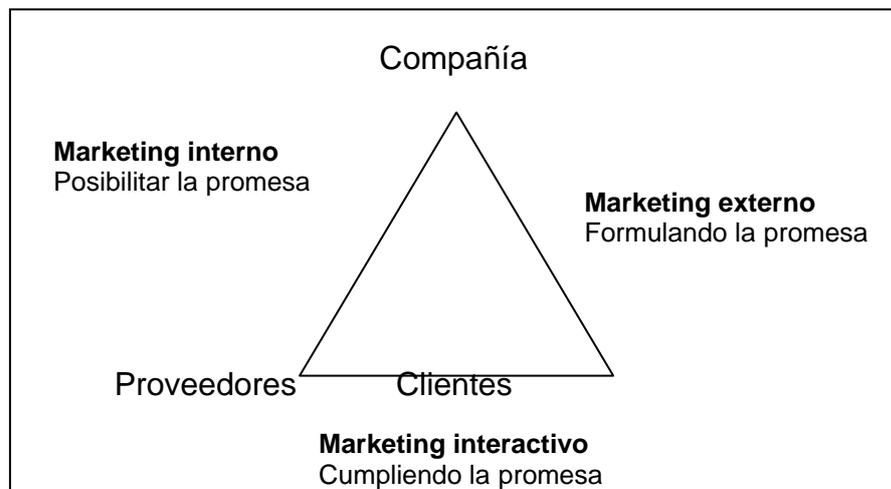
Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo: marketing externo, interno e interactivo. Los tres tipos de actividades resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes, a continuación se analizará cada uno de ellos:

- “Marketing externo: la empresa formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará, por ejemplo: los empleados de servicio, el diseño y la decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí.
- Marketing interactivo: Las promesas que se formulan deben cumplirse, y desde el punto de vista del cliente es la actividad más crítica, ocurre en el momento de la verdad, es decir, cuando el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume.
- Marketing interno: tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas, para cumplir los proveedores deben contar con destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio” (16:20).

En los servicios cada una de las tres actividades representadas por los lados del triángulo son primordiales para el éxito y cuando uno de ellos falla será

imposible dar el soporte óptimo al triángulo o al esfuerzo total de marketing, ya que cada lado constituye un reto significativo, a continuación se presenta la figura del triángulo en donde se aprecia la interacción de las actividades antes descritas:

Figura No.2
TRIANGULO DEL MARKETING DE SERVICIOS



Fuente:Zeithaml, Valerie y Jo Bitner, Mary, **Marketing de servicios**, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, año 2001, Pág. 20

3.9 Comportamiento del consumidor

“Es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades o deseos”. (8:8)

En sus primeras etapas, éste campo se estudió como comportamiento de compra, en la actualidad, los mercadólogos reconocen que el comportamiento de los consumidores es un proceso continuo que va más allá de lo que ocurre cuando el consumidor paga con dinero en efectivo, cheques o tarjeta de crédito para recibir a cambio un bien o servicio. Para las empresas resulta importante conocer e identificar el comportamiento de un consumidor (actitud) respecto al producto o servicio que ofrece, al

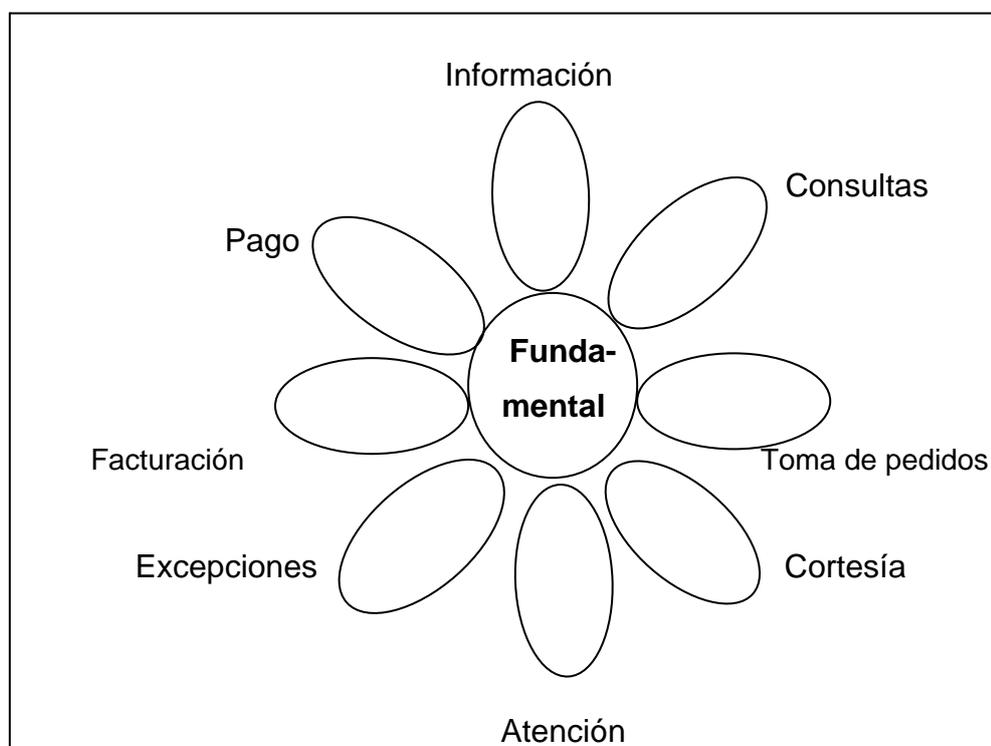
poseer esa información, las mismas están en la capacidad de aplicar o crear un proceso de servicio capaz de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.

3.10 La flor del servicio al cliente

“El servicio al cliente es básicamente un término que abarca la prestación de los diversos tipos de servicios suplementarios, que rodean al producto fundamental como los pétalos de una flor” (4:341)

En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de los servicios suplementarios que corresponden a los pétalos de la flor del servicio, no son los únicos, existe una variedad extensa de ellos dependiendo del tipo de servicio o producto que ofrezca una empresa.

Figura No.3
LA FLOR DEL SERVICIO: EL PRODUCTO FUNDAMENTAL
RODEADO DE GRUPOS DE SERVICIOS SUPLEMENTARIOS



Fuente: Lovelock, Christopher, **Mercadotecnia de servicios**, tercera edición, México, año 1996, Pág. 342

Todas las empresas poseen una flor de servicio al cliente diferente, algunas de ellas poseen más pétalos que otras, por ejemplo, en los negocios pequeños, una sola persona puede llegar a desempeñar diferentes tareas de servicio al cliente, lo que le da la oportunidad de conocer muy bien a sus clientes, en el caso de las empresas grandes las tareas suelen especializarse y el empleado raras veces tiene la oportunidad de conocer a los clientes y saber acerca de su experiencia respecto al servicio recibido.

Por último, la gerencia tiene un gran reto y es el de coordinar todos y cada uno de los elementos del servicio al cliente, con el fin de crear una función amplia e integrada por las estrategias de mercadotecnia y de operaciones apropiadas, para lograrlo es necesario coordinar recursos (financieros, humanos y materiales) de tal forma que generen los resultados esperados y contar con los conocimientos necesarios facilitadores de un enfoque distinto respecto al servicio al cliente.

3.11 Ingeniería de servicios

“También conocida como gerencia de servicios, es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles”. (6:67)

3.11.1 Objetivos

- Elevar los ingresos reales de la empresa y mantenerlos con esa tendencia
- Superar a la competencia ofreciendo mejores precios que ella
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes
- Promover la innovación constante
- Crear clientes satisfechos

- Diferenciar los productos

3.11.2 Diseño de una organización efectiva de servicio al cliente

El diseño de una función de servicio al cliente implica el reconocimiento de las características y metas distintivas de la empresa y la integración de factores que modelen la forma de ofrecer el servicio al cliente, dichos factores son los siguientes.

3.11.2.1 Factores que modelan la función de servicio al cliente

Los factores que modelan las tareas desempeñadas y el lugar que ocupa el servicio al cliente en la empresa son:

- **Nivel elevado de contacto versus nivel bajo de contacto.** Mientras más se involucre un cliente con una empresa de servicio, mayor es el contacto con él. Esta situación plantea un mayor riesgo de errores o de mal servicio, y por consiguiente, su administración es más compleja.
- **Duración del proceso de prestación de servicios.** Mientras más tiempo se requiera para ofrecer un servicio, más probabilidades hay de que los clientes soliciten información acerca del progreso del trabajo, por lo tanto, se requiere un adecuado sistema de información interno, capaz de brindar y comunicar eficientemente lo que el cliente requiera
- **Frecuencia del empleo y de las nuevas compras.** Para estimular la repetición de compras algunas empresas de servicio, estimulan al personal que tiene contacto con el cliente a que tengan presentes a los compradores frecuentes y les ofrezcan un reconocimiento y favores especiales.

- **Nivel de complejidad.** Algunos servicios son de utilización sencilla para los clientes, mientras que otros son más complejos, frecuentemente los clientes inexpertos requieren ayuda, por lo que es necesario contar con personal de servicio que pueda proporcionarla o educar al cliente. También, es necesario contar con planes de contingencia y una cuidadosa capacitación para la solución de problemas particulares.
- **Grado de riesgo.** Los gerentes deben estar concientes acerca de las consecuencias negativas que adquiere la empresa al ofrecer servicios deficientes, la más común de ellas es que los clientes no vuelvan a requerir el servicio en el futuro. Por ello es necesario contar con un buen equipo de servicio, integrado por personas maduras y bien capacitadas, que no sólo se comporten con calma y tacto cuando se enfrentan a clientes molestos, sino que sean capaces de trabajar para resolver el problema con la mayor rapidez e inteligencia posible.

3.11.3 Tecnología para mejorar el servicio al cliente

El uso de la tecnología permite crear caminos que nos acercan a los clientes. Como herramienta para las empresas de servicios, permite enriquecer sus operaciones y en la medida de su utilización hace posible brindar servicios de calidad y mejorar la comunicación con los clientes.

La intimidad con los clientes se está volviendo más común entre todas las empresas de servicios, para lograr esa intimidad la empresa debe acercarse a sus clientes, utilizando para ello, entre otros medios los siguientes:

- Líneas telefónicas de servicio o líneas de ayuda
- Medios de comunicación escritos
- Buzón de quejas y sugerencias
- Medios audiovisuales
- Internet, etc.

3.12 Empowerment

Es traducido al español por algunos expertos como “Empoderamiento”; otros lo han traducido como “Responsabilidad”, “Dar cuentas” o “Facultar”. Básicamente consiste en “conferir poder a los empleados, les permite tomar decisiones que influyen sobre su propio trabajo, es decir, darles en la empresa un área definida de libertad funcional dentro de la cual puedan ejercer sus conocimientos y habilidades” (13:108)

3.12.1 Objetivos del empowerment

Como teoría visionaria que es, se proyecta a desarrollar en los empleados de una empresa no sólo una actitud de trabajo en equipo, sino también una actitud sinérgica, en donde el empleado se encuentre “facultado” para llevar a cabo sus actividades productivas adecuadamente y tomar decisiones acertadas. Este objetivo se basa en tres pasos, éstos son:

1. Compartir información con todos los miembros de la organización
2. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos
3. Autonomía por medio de fronteras

3.13 Diagnóstico administrativo

a) Definición

“Es un análisis sistemático, integral y periódico de los problemas, causas y posibles soluciones de una empresa o institución” (5:3)

b) Características del diagnóstico

- “Sistemático: esto quiere decir que para realizar un diagnóstico integral o parcial es necesario contar con un método o proceso de investigación definido que guíe a los analistas o técnicos en el estudio a la empresa. No se trata de conocer en forma intuitiva la realidad, ni de enfocar parcialmente la misma, sino, adoptar un sistema para hacerlo.
- Integral: es integral porque se deben abarcar todos los aspectos de la actividad de la empresa. No sólo por el hecho de que, en todas las áreas pueden existir problemas importantes, sino también, porque muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta en un sector, es un reflejo de fallas en otro sector.
- Periódico: cualquier institución se encuentra sometida a ciertos cambios cronológicos, originados por cualquier componente de un sistema. Es por ello que el diagnóstico se debe de realizar en forma periódica para establecer la evolución de la empresa y evaluar los resultados obtenidos por las medidas tomadas con anterioridad.
- Trabajo en equipo: generalmente el diagnóstico es una tarea que concierne no sólo al encargado de hacerlo, sino también al personal involucrado en esta función” (5:3)

c) Fases del diagnóstico

- Obtención de información
- Tabulación y análisis de la información
- Establecimiento de conclusiones
- Establecimiento de soluciones y recomendaciones

3.13.1 Determinación de la situación actual

“Para determinar la situación en la que se encuentra una empresa es necesario realizar un análisis adecuado en las siguientes áreas:

- **Análisis estructural**

Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.

- **Análisis funcional**

Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.

- **Análisis procedimental**

Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.

- **Análisis de facultades**

Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.

- **Análisis de relaciones**

Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.

- **Análisis organizacional o administrativo**

Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos

establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente la empresa o unidad administrativa” (5:3)

Otra forma de determinar la situación actual de una empresa es la utilización de técnicas proporcionadas por la administración, dentro de ellas se encuentra la técnica FODA sobre la cual se trata a continuación:

- **La técnica FODA.**

“Esta técnica tiene cuatro elementos que corresponden al apocope de las siguientes palabras:

F= FORTALEZAS, características de orden interno que confieren seguridad, recursos y experiencias a las organizaciones o a los procesos.

O= OPORTUNIDADES, son aquellas características de orden externo que se traducen en facilidades o circunstancias potenciales que ofrece el mercado, el sector y el mundo profesional.

D= DEBILIDADES, cualidades de orden interno que confieren a una organización o proceso, una insuficiencia de elementos o actividades para su normal desarrollo o crecimiento.

A= AMENAZAS, elementos externos que presagian un riesgo o peligro potencial para la organización o sus procesos”.(14:40)

- **La matriz FODA y su aplicación**

Para poder visualizar los elementos de la FODA y proceder a su correspondiente análisis, es necesario

tamizar los estos elementos en la llamada matriz de la FODA, ésta permite listarlos a efecto de que se puedan tomar las consideraciones o decisiones que sean necesarias para neutralizar los aspectos de debilidad o amenaza. Dicha matriz es semejante a la siguiente:

Cuadro No.10
LA MATRIZ DEL FODA

Frente externo Frente interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA

Fuente: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, documento de apoyo a la docencia, **Administración II**, segunda impresión, febrero 1997

3.14 ¿Qué es un manual de organización?

“Es un instrumento administrativo que contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman” (11:18)

3.15 ¿Qué es un manual de bienvenida?

Es un instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta información sobre aspectos generales que debe conocer el empleado de nuevo ingreso a una empresa, por ejemplo: historia de la empresa, reglamentos, normas de trabajo, recomendaciones, etc. Este manual está diseñado exclusivamente para el personal operativo, ya que es necesario enmarcar sus actividades limitando su área de acción y la toma de decisiones en el desarrollo de sus actividades.

Hasta el momento se han definido algunos conceptos y categorías necesarios para comprender aspectos relacionados con el servicio al cliente, de acuerdo a las necesidades del tema de investigación y considerando el tipo de empresa en donde se realizó la misma, es preciso conocer otros elementos que tienen relación directa con el tema de estudio, éstos son los referentes a la red de gasolineras y el tipo de empresa bajo la cual se han constituido, por lo que a continuación se dan a conocer algunos de ellos y para principiar se incluyen los antecedentes de la empresa, en donde por razones propias de la gerencia general no se incluyen nombres de la misma ni de las personas que la integran.

4. Aspectos relacionados con la empresa a la que pertenece la red de gasolineras

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa se expande hace algunos años de la casa matriz, por la iniciativa de un grupo de profesionales emprendedores, quienes acordaron formar una sociedad y unir su capital, con el fin de poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades, experiencia y de obtener ganancias, contribuyendo de una u otra forma al desarrollo económico del país, facilitando para ello la disponibilidad y comercialización de combustibles, lubricantes y refrigerantes, en la ciudad de Guatemala.

A través de los años, la empresa ha enfrentado muchos problemas y situaciones difíciles, que le han enseñado y fortalecido en cada una de sus áreas.

Actualmente, la empresa se encuentra en constante crecimiento, ampliando su red de gasolineras y diversificando los servicios que se ofrecen, evolucionando hacia un futuro que será prometedor, siempre y cuando se actúe con inteligencia, se tracen metas a corto, mediano y largo plazo y se luche por alcanzarlas.

4.2 ¿Qué es una gasolinera o estación de servicios?

"Surtidor público de combustibles, que ofrece variedad de servicios adicionales a los clientes que la visitan, además del despacho en bombas de combustibles por los empleados de pista". (10:3)

Dentro de ésta definición y a lo largo del desarrollo de éste trabajo, aparece una terminología que no es manejada por cualquier persona experta en el tema, para evitar que la misma sea motivo de confusión o duda a continuación se definen algunos de ellos.

a) Red de gasolineras

Una red se define "como un conjunto sistemático de caños, hilos, vías de comunicación, agencias, etc." (15), otra definición afirma, que una red es "un conjunto de cosas que obran a favor o en contra de un fin o de un intento".(15)

Entonces, para efectos de éste trabajo se considera a una red de gasolineras como "el conjunto sistemático de estaciones de servicio que surte al público combustibles y ofrece servicios adicionales a los clientes" (10:4)

b) Pista de gasolinera

Constituye el espacio físico donde se ubican las instalaciones de una gasolinera, tiene cuatro o cinco islas, dependiendo del tamaño de la misma, se le denomina pista, porque cuenta con carriles identificados para que los vehículos circulen y se estacionen debidamente en las bombas de combustibles, pudiendo de ésta forma trasladarse libremente de un servicio a otro.

c) Isla de gasolinera

La isla es el lugar en donde se ubican las bombas de combustibles para el despacho, aquí mismo, permanece el personal de pista y se exhiben los lubricantes y refrigerantes para la venta.

d) Personal de pista

Lo constituyen todos los empleados que tienen como área de trabajo la pista de una gasolinera, estos empleados se ubican en las islas y tienen un nivel jerárquico establecido: jefes de pista, encargados de isla, auxiliares de isla y engrasadores.

4.3 Clasificación de servicios en una gasolinera

Dentro de los servicios adicionales que pueden ofrecer las gasolineras o estaciones de servicio están los siguientes:

- a) Despacho de combustibles en bombas
- b) Venta de lubricantes y refrigerantes
- c) Tienda de conveniencia
- d) Servicios de agua y aire
- e) Bahía de lubricación
- f) Sanitarios

a) Despacho de combustibles en bombas

Es el principal servicio que ofrecen las gasolineras que pertenecen a la red, éste servicio es proporcionado a los clientes por los empleados de pista, quienes por medio de un equipo especial, pueden colocar combustibles dentro de los tanques de los vehículos. Para comprender mejor éste servicio es necesario conocer que son los combustibles y algunas características de los mismos, para ser considerados como tales.

Los combustibles son “sustancias capaces de combinarse con un cuerpo oxidante y se emplean para producir calor” (15), se venden a propietarios o conductores de vehículos livianos y pesados, empresas privadas y personas particulares que requieran combustibles, para la movilización de maquinaria o el desarrollo de ciertas actividades industriales, domésticas y deportivas que los requieran.

El combustible más vendido en las gasolineras es la gasolina o líquido volátil inflamable, “resultado de la destilación del petróleo, constituye una mezcla de hidrocarburos, es decir, compuestos orgánicos que contienen solamente carbono e hidrógeno en su molécula” (15). Es un combustible diseñado para vehículos livianos de bajo caballaje o caballos de fuerza.

Otro de los combustibles que se ofrece en las gasolineras es el diesel, llamado de ésta forma en honor al apellido de su inventor, éste tipo de combustible ha sido diseñado para vehículos pesados, ya que éstos recorren grandes distancias y transportan carga pesada. También, tiene un uso industrial, posee el costo más bajo de los combustibles que se ofrecen en las gasolineras y dentro de sus características se encuentran las siguientes:

- Contiene aditivos que mantienen los motores limpios y en óptimas condiciones
- Contribuye a que el desplazamiento del vehículo en la carretera sea mejor
- Permite un mayor rendimiento de combustible
- Mejora el proceso de encendido de los vehículos

Los combustibles que actualmente se venden en la red de gasolineras son los siguientes:

- **Gasolina V-power:** este tipo de combustible, es uno de los mejores productos que se ofrece en las gasolineras, es el combustible de mayor precio, excelente calidad y ha sido diseñada para vehículos livianos. Algunas de sus características son: permite un mayor rendimiento de combustible, contiene aditivos que mantienen los motores limpios y en optimas condiciones, también, aumenta el desplazamiento del vehículo en la carretera.
- **Gasolina súper:** este tipo de combustible ha sido diseñado para vehículos livianos, está a disponibilidad en todas las gasolineras de la red, por lo que siempre se recomienda a los clientes. Algunas de sus características son: aumenta el rendimiento de combustible, contiene aditivos que mantienen los motores limpios y contribuye a que el desplazamiento del vehículo en la carretera sea mejor, independientemente del tipo de carretera que transite.
- **Gasolina regular:** este combustible también ha sido diseñado para vehículos livianos, es la gasolina de menor precio que se ofrece en las gasolineras, pero eso no significa que su calidad sea menor, al contrario, posee características que la convierten en un combustible de excelente calidad.
- **Diesel:** las gasolineras de la red venden uno de los mejores diesel del país, por las características propias del producto, se convierte en un combustible de excelente calidad.

b) Venta de lubricantes y refrigerantes

Este servicio es ofrecido a los clientes de las gasolineras conjuntamente con el servicio de despacho de combustibles en bombas, los empleados

de pista deben efectuar el cambio de los mismos en los vehículos de los clientes y brindarles la asesoría necesaria respecto a los lubricantes y refrigerantes adecuados para su vehículo. A continuación se definen los lubricantes y refrigerantes, para comprender mejor en que consiste éste servicio

- **Lubricantes:** son sustancias que ayudan al mantenimiento de ciertas piezas del vehículo y del motor, en las gasolineras se venden diferentes tipos de ellos, lo mismos han sido diseñados para vehículos que utilizan gasolina o diesel. Contienen un paquete de aditivos, detergentes, antioxidantes y alto índice de viscosidad, lo cual permite mantener una adecuada película de lubricante o capa que protege al motor, elementos indispensables para ser utilizados como tales en los vehículos, sean éstos livianos de pocos caballos de fuerza y pesados o de varios caballos de fuerza, los caballos de fuerza, son “unidades prácticas de potencia; la potencia necesaria para hacer un trabajo de 75 Kilográmetros en un segundo”. (15)
- **Refrigerantes:** los refrigerantes son sustancias que ayudan a disminuir la temperatura de un fluido y mejorar el sistema de enfriamiento de los vehículos, evitando que estos excedan su nivel adecuado de temperatura y se dañen, principalmente si el vehículo recorre grandes distancias.

c) Tienda de conveniencia

Es uno de los servicios que presta la gasolinera y consiste en un local habilitado para la venta de abarrotes, medicinas, alimentos y bebidas, el mismo se ubica en un punto estratégico de la estación de servicio o gasolinera.

d) Servicios de agua y aire

En todas las gasolineras de la red se tiene a disposición agua en surtidores y un equipo especial que proporciona aire a los vehículos de los clientes, éste servicio es gratuito y es el encargado de isla o su auxiliar el responsable de facilitarlos a los clientes, aunque se tiene a disposición en un lugar debidamente identificado de la gasolinera para que los clientes personalmente se reabastezcan de ellos.

e) Bahía de lubricación

Es otro de los servicios que se ofrecen en las gasolineras, consiste en un espacio diseñado para la realización del engrase y lavado de chasis de vehículos, livianos y pesados. El tipo de bahía con que se cuenta es el tipo fosa, es decir, vehículos en el piso y personal bajo el nivel del piso, introducidos en una fosa o agujero fabricada en el área de lubricación, que les permite ubicar adecuadamente a los vehículos y realizarles de ésta forma un correcto engrase y lavado de chasis sin correr algún peligro.

f) Sanitarios

Los servicios de sanitarios se tienen a disposición en todas las gasolineras de la red, existen para hombres y mujeres, cada uno de ellos se encuentran debidamente identificados y ubicados en puntos estratégicos de las mismas, éste servicio es gratuito y puede ser utilizado por los clientes única y exclusivamente en el periodo en que las gasolineras están en horario de atención al público.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA RED DE GASOLINERAS

1. Descripción de la investigación realizada en la empresa

El diagnóstico administrativo se realizó a través de un análisis general de la empresa. Parte de la información recopilada fue proporcionada por el personal administrativo y operativo que labora en las gasolineras y algunos aspectos más fueron proporcionados por la Gerencia General.

También, se realizó un análisis FODA que permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente posee la empresa, de dicho análisis posteriormente surgieron las estrategias para proponer una guía para el control y desarrollo del servicio al cliente.

1.1 Análisis estructural

Este análisis reveló que la empresa tiene un sistema de organización de tipo lineal, es decir, la autoridad surge desde la Gerencia General y continua por los administradores, hasta llegar a los empleados de pista para que ellos ejecuten las ordenes y actividades asignadas.

a) Niveles jerárquicos detectados

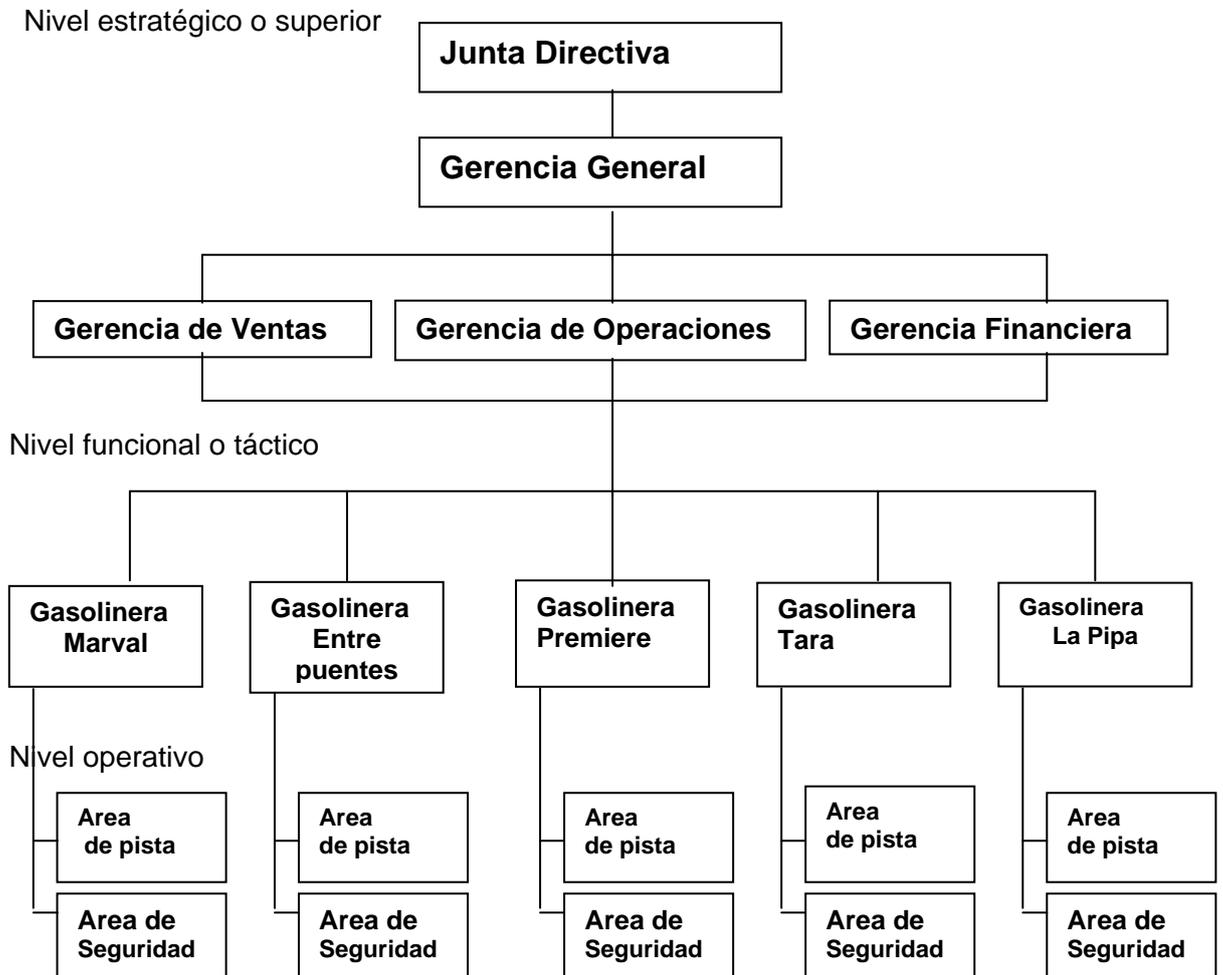
En la red de gasolineras se identifican tres niveles jerárquicos que corresponden a los siguientes:

1 nivel	ESTRATEGICO O SUPERIOR
2 nivel	FUNCIONAL O TACTICO
3 nivel	OPERATIVO

En el primer nivel, se encuentran ubicados el Gerente General y los Gerentes de áreas (operaciones, finanzas y ventas); en el segundo nivel, se encuentran los Administradores de las distintas gasolineras que pertenecen a la red; en el tercer nivel, se encuentran ubicados los

empleados de pista (encargados de islas y auxiliares de islas) y los agentes de seguridad (quiénes son contratados por medio del servicio de outsourcing que ofrece una empresa privada y dentro de las gasolineras se les asignan actividades a desarrollar en la pista, razón por cual, también son tomados en cuenta al establecer estos niveles), a continuación se presenta el organigrama vertical de la empresa:

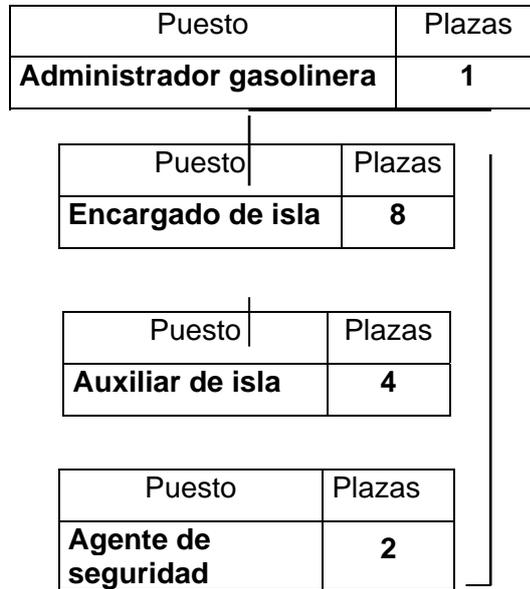
Figura No. 4
ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL
EMPRESA XX



Fuente: aportación propia del investigador, año 2003

Cada una de las gasolineras que integran la red de gasolineras posee la misma estructura, por lo que a continuación se presenta el organigrama vertical de una de ellas:

Figura No.5
ORGANIGRAMA NOMINAL ACTUAL
GASOLINERA No.1



Fuente: aportación propia del investigador, año 2003

b) Objetivo general de la empresa

La empresa tiene como objetivo reabastecer de combustibles, lubricantes y refrigerantes a la población guatemalteca y empresas que los requieran, con productos de excelente calidad, libres de plomo y aditivos dañinos al medio ambiente, ofreciendo los precios más bajos del mercado, a través del control y evaluación constante de la competencia, ampliación de la red de gasolineras, diversificación de los servicios en las mismas y el mejoramiento del servicio y atención al cliente.

c) Criterios organizacionales

La Gerencia General delega responsabilidades y actividades de forma verbal, en raras ocasiones es de forma escrita, y lo realiza de una a dos veces por semana, previa planificación de las actividades. También, mantiene una comunicación formal con los distintos gerentes de áreas y

administradores, y eventualmente tiene comunicación con el personal de pista.

Los Gerentes de Ventas, Financiero y de Operaciones deben desarrollar una buena relación interpersonal y mantener una comunicación formal entre ellos, los administradores y el personal de pista, lo cuál logran a través del desarrollo de distintas actividades tales como: reuniones periódicas, recepción de cursos, visitas semanales a las distintas gasolineras y la solución de problemas en grupo, las actividades las desarrollan previa autorización del Gerente General.

Los administradores tienen libertad de organizar sus actividades en una gasolinera como lo crean conveniente, no se les exige la realización de un proceso administrativo, únicamente la ejecución de las responsabilidades y actividades requeridas por el Gerente General y los Gerentes de Areas, es por ello que las etapas de dirección y control presentan deficiencias significativas.

d) Tramo de control

La Gerencia General es responsable del cumplimiento de las actividades y responsabilidades del Gerente de Ventas, Gerente Financiero, Gerente de Operaciones, Administradores y Personal de Pista.

Los Gerentes de Ventas, Financiero y de Operaciones tienen a su cargo a los Administradores de las distintas gasolineras y al personal de pista que conforma cada una de ellas.

Los Administradores de las Gasolineras tienen a su cargo a todo el personal de pista de una gasolinera y al personal de seguridad, también, son responsables de controlar los movimientos de ventas por isla,

aseguramiento de procesos adecuados de ventas, existencia de productos, útiles y equipo de trabajo.

Por último, los encargados de pista tienen a su cargo a los auxiliares de pista ejerce los siguientes controles: del dinero recolectado por las ventas y trabajo de los subalternos (en el caso de los encargados de isla).

e) Liderazgo ejercido en las gasolineras

Dentro de la red de gasolineras se distinguen dos estilos de liderazgo el primero de ellos es el autocrático, éste se desarrolla en cuatro de las gasolineras investigadas, en ellas el administrador toma las decisiones y los empleados de pista obedecen las órdenes, así sean incorrectas, el empleado no puede contradecirlas y simplemente se limita a ejecutarlas. Lo anterior es el resultado de contratar administradores que carecen de experiencia en el puesto que desempeñan, también, que los mismos no poseen un nivel de estudio adecuado para dirigir un negocio de tal magnitud (solo cursaron el nivel diversificado de estudios y han iniciado a trabajar a muy temprana edad), lo que les ha conducido a adquirir una actitud estricta y dominante sobre los empleados, por considerar, que es la única forma de controlarlos adecuadamente.

El segundo estilo de liderazgo es el democrático y se da en una sola de las gasolineras, en ella el administrador toma las decisiones y el empleado de pista en algún momento puede participar en la selección de las mismas o sugerirle al administrador que reconsidere su decisión.

f) Recursos humanos

Los empleados que conforman una gasolinera son 15, distribuidos entre un administrador, empleados de pista y guardias de seguridad. La integración del personal a la empresa se realiza de la siguiente forma:

1. Reclutamiento: cuando existe una plaza vacante en la empresa se hace uso del reclutamiento externo, a través de la solicitud verbal de aspirantes, generalmente recomendados por los empleados de la empresa.
2. Selección: se realiza una pequeña entrevista a los aspirantes y se elige dentro de ellos al mejor, también, se les solicita que presenten copia de su cedula, antecedentes penales y policíacos, y cartas de recomendación si las tuvieran.
3. Contratación: los empleados son contratados de forma verbal por el administrador y no firman un contrato de trabajo, ya que la empresa no lo posee.
4. Inducción: al ser contratados los empleados reciben instrucciones en todo lo relacionado al trabajo que desempeñarán, sin enseñarles sobre elementos de planificación que intervienen en la nueva relación laboral (visión, misión, objetivos, metas de la gasolinera, etc.). La ausencia de ésta información reside en dos aspectos: el primero, en que la empresa carece de ellos y segundo, que los empleados de pista cuentan con un nivel académico bajo (en la mayoría de los casos no supera el nivel primario) entonces, los gerentes y administradores consideran que el empleado no puede captarlos o entenderlos adecuadamente.
5. Capacitación: se realiza de forma practica únicamente, ya que se carece de documentos escritos que complementen la misma

1.2 Análisis funcional

Los empleados en una gasolinera desempeñan actividades sustantivas y de apoyo específicas a su puesto, actualmente las actividades que desarrollan diariamente no se encuentran reguladas por algún reglamento

interno o normas de trabajo, lo que permite en ocasiones que el empleado no desarrolle sus actividades adecuadamente, principalmente cuando finaliza la jornada de trabajo del administrador (de 7:00 a 17:00 horas, y el empleado de pista tiene un horario de 5:30 a 22:00 horas) tiempo en que el empleado debe desarrollar su trabajo sin ninguna supervisión, el análisis realizado se describe a continuación:

a) Gerencia General

Realiza todo el proceso administrativo (planificación, organización, integración, dirección y control) y lo aplica a cada una de las gasolineras, también, se encarga de planear y ejecutar proyectos a nivel general y a nivel gasolineras, dentro de los controles que aplica están: sobre ventas, compras, cortes de caja, desempeño de personal, análisis de resultados por período determinado y la toma de decisiones globales.

b) Gerencia Financiera

Sus funciones son supervisadas por la Gerencia General, ya que ella es quién ejerce el control máximo de los ingresos y egresos de dinero a cada una de las gasolineras, sus funciones son: control de bancos, evaluación de propuestas de inversión, análisis de resultados en los ejercicios contables y la tendencia de la empresa, también, se encarga de analizar y otorgar créditos a clientes que requieren grandes cantidades de combustible al mes, posteriormente al otorgamiento, se inicia el historial de clientes y se registra dentro de él toda la información que se vaya generando respecto al cliente seleccionado.

c) Gerencia de Operaciones

Es responsable de la logística y distribución de combustibles y lubricantes, dentro de los controles que ejerce en las gasolineras están: el aseguramiento de la calidad de los productos adquiridos en puerto, perfecto funcionamiento de unidades de transporte de

combustibles (pipas), disponibilidad de productos y reabastecimiento de los mismos en cada gasolinera.

d) Gerencia de Ventas

Realiza las funciones de promoción y mercadeo propiamente, además, ejerce controles en los movimientos de precios de los productos y el análisis de la competencia. También, se encarga de dar a conocer los resultados obtenidos en su área a la Gerencia General, reflejados en cuadros estadísticos, reportes de ventas por período determinado, análisis, etc.

e) Administración de Gasolinera

Se encarga de ejecutar las disposiciones provenientes de la Gerencia General y velar por el cumplimiento de las mismas, dentro de las actividades diarias que realiza se encuentran: cortes de caja diarios, depósitos al banco-móvil, emisión de documentos, descarga de combustibles y reportes de trabajo. También, realiza otras tareas eventualmente relacionadas a la contratación y despido de empleados, entrenamiento de personal de nuevo ingreso, uso del botiquín y caja chica.

f) Area de Pista

Aquí se realizan entre otras actividades: limpieza del área de trabajo, dormitorios, sanitarios (clientes y empleados), atención a los clientes, despacho de combustibles, calibración de llantas, revisión del motor y cambios de lubricantes y refrigerantes en los mismos.

g) Area de Seguridad

Aquí se controla el ingreso de clientes a la gasolinera y se les observa hasta que se retiran de las instalaciones de la misma, También, se encarga de moderar situaciones difíciles con los

clientes, controla el desarrollo de las actividades en la pista y cuando llega el banco-móvil brinda apoyo al personal de seguridad que lo acompaña.

1.3 Análisis procedimental

En las gasolineras los procedimientos de trabajo son pocos, sencillos, fáciles de aprender y los desarrolla una sola persona de principio a fin. Dentro de los procedimientos integrales de trabajo observados en una gasolinera están los siguientes:

- a) Apertura de pista por las mañanas
- b) Despacho de combustibles
- c) Control de ventas
- d) Cierre de gasolinera nocturno

Los procedimientos anteriores actualmente no son normados o regulados, se realizan de forma empírica, con el mínimo nivel de instrucción y siempre son desarrollados bajo pocos controles administrativos, lo que ocasiona en algún momento ausencia de pasos en el procedimiento y problemas con los clientes. A continuación, se explican cada uno de ellos y se hace referencia a los aspectos más importantes que cada uno involucra:

a) Apertura de pista por las mañanas

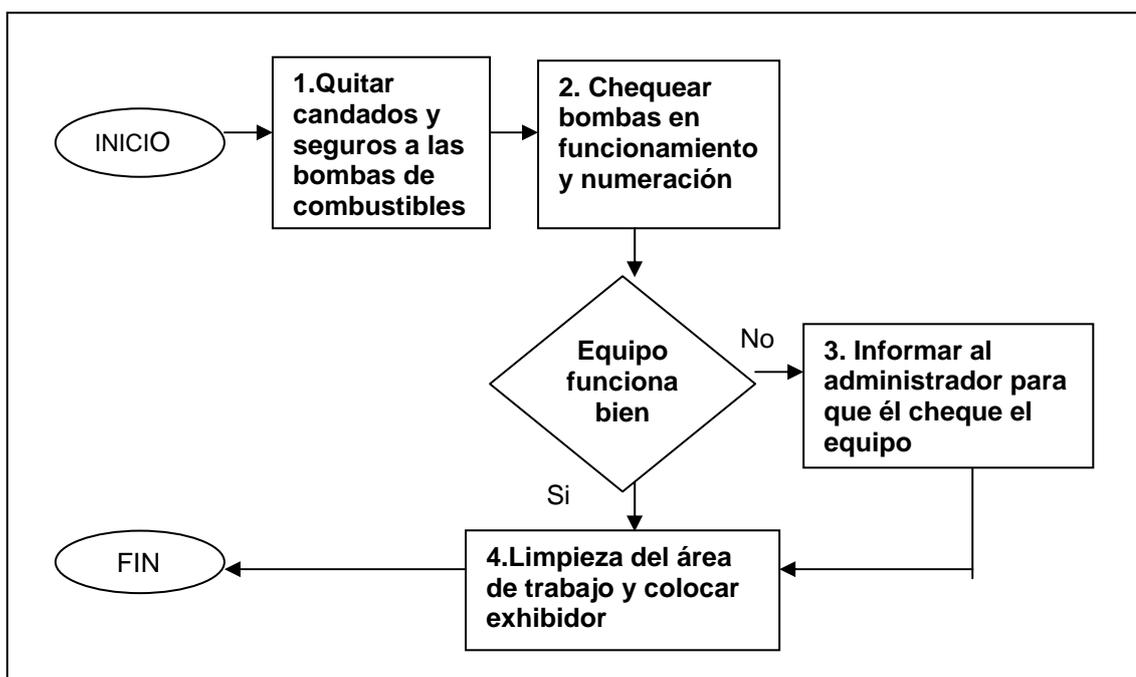
Este procedimiento es el que da inicio a las actividades en una gasolinera, muy temprano 5:30 de la mañana, los empleados de pista realizan lo siguiente:

Cuadro No. 11
PROCEDIMIENTO DE APERTURA DE PISTA POR LAS MAÑANAS

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Quitar candados y seguros a las bombas de combustibles y encenderlas	Encargado de isla
2	Chequear las bombas de combustibles en cuanto a funcionamiento y numeración correcta (cada bomba cuenta con una pantalla de numeración que permite registrar la cantidad de galones de combustible vendidos en un turno o jornada de trabajo).	Encargado de isla
3	Si el equipo no funciona correctamente el empleado debe comunicárselo al administrador para que él sea quien revise el equipo y tome las medidas correctivas necesarias	Encargado de isla
4	Limpieza del área de trabajo y la colocación del exhibidor de lubricantes y refrigerantes, en el lugar destinado para el mismo en cada isla y el reabastecimiento de productos en el mismo.	Encargado de isla

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

Figura No. 6
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO
APERTURA DE PISTA POR LAS MAÑANAS



Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

b) Despacho de combustibles

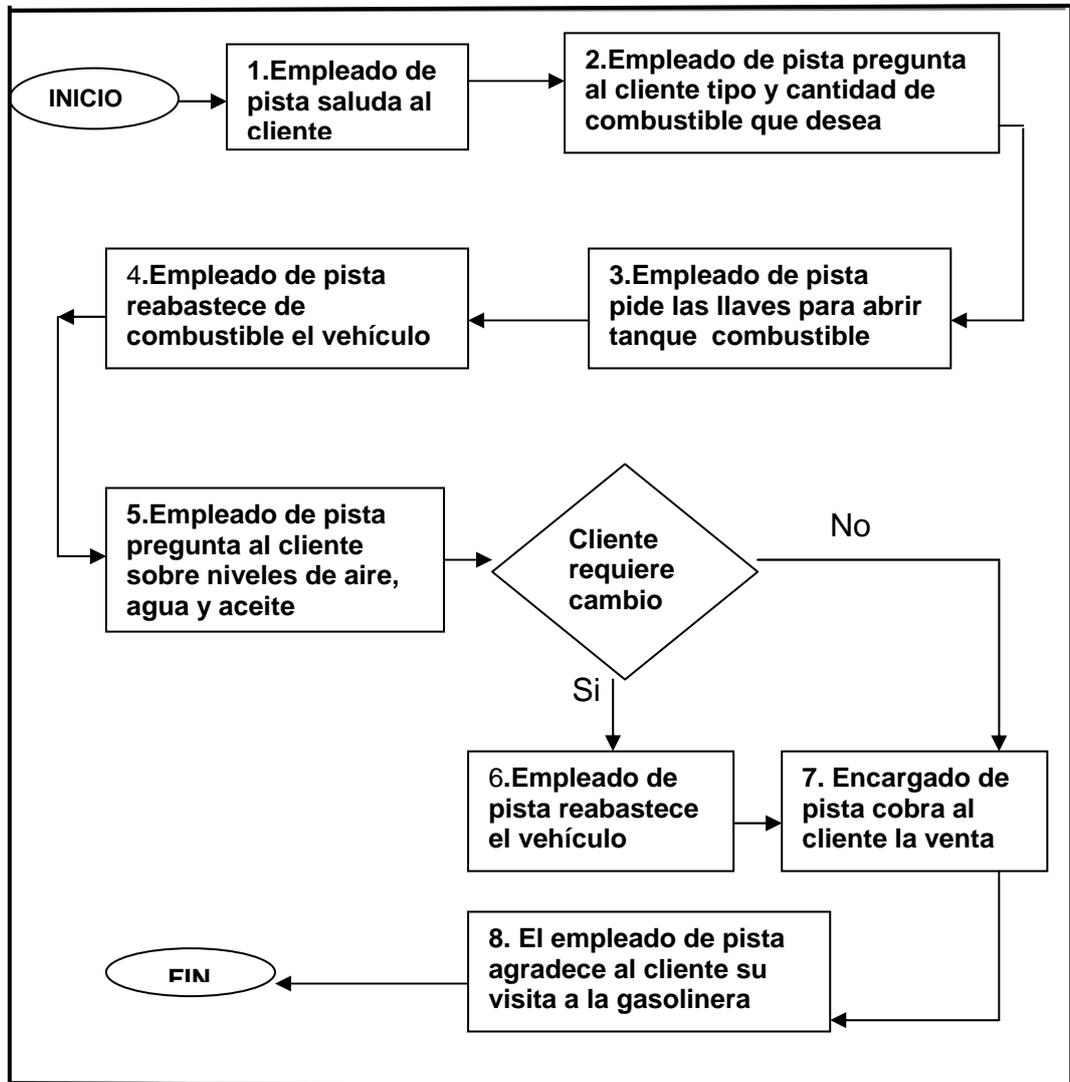
Este procedimiento es el más importante en una gasolinera ya que en él se desarrolla la función de servicio al cliente, es decir, la función en torno a la cuál gira éste estudio (véase cuadro No. 12)

Cuadro No. 12
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE COMBUSTIBLES

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	El empleado de pista saluda al cliente (algunas veces no sucede)	Empleado de pista
2	El empleado de pista pregunta al cliente que tipo de combustible desea y en que cantidad	Empleado de pista
3	El empleado de pista pide al cliente las llaves para abrir la puerta del tanque de combustible y retirar la tapadera que lo cubre, (esto lo realiza si el cliente no lo hace personalmente)	Empleado de pista
4	El empleado de pista reabastece de combustible el vehículo del cliente	Empleado de pista
5	Simultáneamente a la actividad anterior, el empleado pregunta al cliente sobre las condiciones en las que se encuentra el vehículo respecto a los niveles de aceite, agua y aire.	Empleado de pista
6	Si el cliente lo requiere después de colocar el combustible, se procede a realizar el paso número 5, para ello puede contar con la ayuda del auxiliar de isla, siempre y cuando se mantenga bajo su supervisión, también, todo auxiliar de isla debe limpiar los vidrios de los vehículos siempre que no se encuentre ocupado atendiendo a un cliente	Empleado de pista
7	El cobro por la venta de combustible, lubricantes y refrigerantes, lo lleva a cabo únicamente el encargado de isla, quién no debe descuidar la emisión de facturas y la acumulación de puntos por compra, para clientes que utilicen una tarjeta diseñada para ello (ésta tarjeta es utilizada por empresas afiliadas a una compañía privada que se encarga de otorgar premios a los clientes por comprar en el establecimiento de su preferencia) y que es introducida en un aparato que automáticamente asigna puntos al cliente de una gasolinera, después de que el empleado de pista ha ingresado el monto total de la compra realizada por el cliente.	Encargado de isla
8	El empleado de pista agradece al cliente su visita a la gasolinera (algunas veces no sucede)	Empleado de pista

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

Figura No. 7
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE
DESPACHO DE COMBUSTIBLES



Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

Para finalizar, se observó que éste procedimiento no se desarrolla completamente con todos los clientes, en algunos casos el servicio al cliente se limita al despacho de combustibles y el cobro de los mismos, las razones descansan en dos aspectos, el primero, depende de la actitud del empleado hacia el cliente (sea ésta positiva o negativa), el segundo, la cantidad de clientes que se encuentren en una gasolinera a cierta hora del día, ya que si existe

una fila de vehículos, la preocupación del empleado en ese momento será vender la mayor cantidad de combustibles y no atender bien a los clientes. Esto al final es desfavorable para la gasolinera ya que una de las características de los clientes es que son impacientes y deciden precipitadamente comprar en la siguiente gasolinera que encuentren en el camino.

c) Control de ventas

Este procedimiento incluye el control de las ventas y el dinero obtenido por las mismas, básicamente consiste en la anotación sobre un cuaderno de lo siguiente:

- La numeración de la bomba de combustibles al iniciar y finalizar el turno de trabajo (indica el total de galones de combustibles vendidos)
- El total y tipos de lubricantes y refrigerantes vendidos en el turno
- El total de dinero entregado al administrador cuando se realiza el corte de caja diario, dividido en paquetes de Q3,000.00 sin incluir monedas (las monedas las controla y entrega un solo encargado de isla, el encargado es distinto en cada turno) dicha cantidad reportada debe coincidir con el número de galones de combustible vendidos en el turno

En éste procedimiento el empleado y el administrador tienen comunicación directa, pueden resolver problemas e intercambiar ideas, a pesar de que sucede una vez al día, los administradores no le dan la importancia necesaria, siendo pocos los que aprovechan éste momento crucial, constantemente el empleado no espera como motivación que se le den incentivos económicos por

el trabajo realizado, sino, simplemente espera que su trabajo sea reconocido como bueno verbalmente.

d) Cierre de isla nocturno

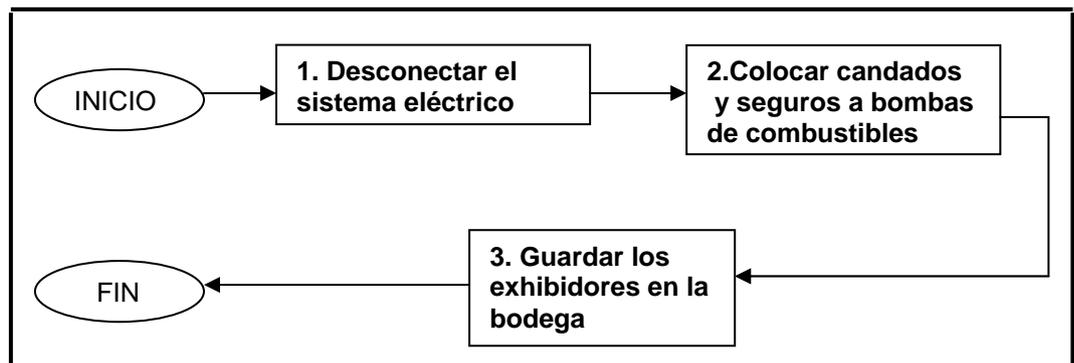
Al finalizar la jornada de trabajo el empleado debe realizar un último procedimiento de trabajo, que consiste en los siguientes pasos:

Cuadro No. 13
PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE ISLA NOCTURNO

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Apagar el sistema eléctrico	Encargado de isla
2	Colocar candados y seguros en las bombas de combustibles	Encargado de isla
3	Guardar los exhibidores de lubricantes y refrigerantes en la bodega	Encargado de isla

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

Figura No. 8
FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CIERRE DE ISLA NOCTURNO



Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

Por último, las actividades operativas de las gasolineras, carecen de objetivos dirigidos a la satisfacción del cliente. También, se observó que las técnicas necesarias para desarrollar las actividades diarias provienen de los administradores de las gasolineras.

1.4 Análisis de facultades

a) Delegación

Los administradores de las gasolineras están facultados para ejercer autoridad (como lo crean conveniente) sobre el personal que tengan a cargo, también, pueden desarrollar sus actividades como consideren que las mismas contribuyan al buen funcionamiento de la gasolinera (autorización de documentos, permisos, contrataciones y despidos de personal, etc.), haciendo las consultas necesarias a sus superiores.

b) Responsabilidad

Los administradores son responsables de su trabajo y del rendimiento de los empleados que tengan a su cargo, así como, asegurarse que los mismos cumplan con las actividades asignadas, que conserven en buenas condiciones el mobiliario, equipo e infraestructura de que disponga una gasolinera. Al mismo tiempo los empleados de pista son responsables del cumplimiento de sus labores propias, la limpieza del área de trabajo, el uniforme que se les proporcione, así como, de presentarse puntualmente a su turno, sin estar bajo efectos de licor o drogas.

1.5 Análisis de relaciones

Las relaciones que las gasolineras pueden establecer son:

a) Red de gasolineras

Las relaciones que existen entre una y otra gasolinera son de cooperación, respeto y fidelidad a una marca. Todos los administradores de gasolineras se comunican y establecen relaciones laborales, al realizar consultas telefónicas respecto a problemas o movimientos de ventas, principalmente si los administradores son de primer ingreso a la empresa.

b) Gerencia general

Los distintos gerentes (general, ventas, finanzas y operaciones) mantienen una estrecha relación entre ellos y los administradores de gasolineras, la comunicación para ambos niveles es esencial para la ejecución de actividades globales que permitan cumplir con los objetivos planeados.

c) Area administrativa y operativa

Las relaciones entre ambos niveles son de tipo laboral, ninguna se ha logrado convertir en relación de amistad o de compañerismo total, una de las razones radica en que las edades de los empleados varían notablemente, las mismas van desde los 17 hasta los 52 años, lo que provoca un desequilibrio de intereses e ideas, y da como resultado un nivel bajo de compañerismo y apoyo en el trabajo.

d) Comerciales

Las relaciones comerciales que establece una gasolinera son las derivadas de las ventas de productos a los clientes, algunas son duraderas y otras resultan cortas y poco agradables, producto de la actitud del empleado de pista hacia el cliente (positiva o negativa). A pesar de la existencia de relaciones no duraderas, el clima de relaciones comerciales ha resultado aceptable, con tendencia creciente reflejadas en los niveles de ventas alcanzados.

1.6 Análisis organizacional o administrativo

Actualmente la empresa realiza un proceso administrativo con deficiencias en sus diferentes etapas, principalmente en lo relacionado con el servicio al cliente. La empresa carece de elementos de la planificación administrativa tales como: misión, visión, objetivos generales y específicos,

y metas, también carece de manuales administrativos y de una guía para el control y desarrollo del servicio al cliente.

Con respecto a la organización de la empresa, se determinó que la misma carece de organigramas, también, se realizan funciones fuera de un reglamento y normas de trabajo definidos.

La capacitación proporcionada a los empleados no ha sido la adecuado, también, se determinó que no se da seguimiento a los resultados del trabajo de cada nuevo empleado, el administrador simplemente observa, insiste, platica, motiva y enseña a los empleados sobre la importancia del cliente para la empresa.

Los administradores consideran que esto debe mejorar y que es necesario darle al empleado un nuevo concepto del cliente, sin necesidad de presionarlo, ya que actualmente se ejerce presión sobre el empleado y obviamente esto no es del total agrado de los empleados quienes al verse en esa situación cambian de actitud constantemente y su comportamiento se ve reflejado en problemas, quejas y sugerencias de los clientes, falta de rapidez en atenderlos, confusión en el despacho de productos (empleados que colocan diesel a automóviles de gasolina), faltantes en la entrega de cuentas, contradicciones con los clientes y problemas con sus compañeros.

Con respecto a la etapa de dirección de la empresa, se determinó que la misma carece de una buena comunicación entre todos los empleados y coordinación en las actividades. También, que no existen técnicas motivacionales para los empleados.

La principal deficiencia observada se da en la etapa del control de las actividades de servicio, ya que no se mide y corrige el desempeño individual de los empleados.

2. Descripción de la investigación de campo realizada

La investigación de campo permitió un acercamiento directo con los protagonistas del servicio al cliente en una gasolinera (clientes y empleados de pista) y la recopilación de datos significativos que forman el contenido de éste trabajo. Dentro de las técnicas de investigación de campo utilizadas se encuentran: la observación participante, observación no participante, la entrevista, el muestreo y la encuesta.

La primera unidad de análisis determinada fue la de los empleados de pista, en cada gasolinera se seleccionó una muestra al azar de tres empleados de pista, dos de ellos Encargados de Isla y uno de ellos Auxiliar de Isla, a quienes se les practicó una entrevista en donde se les planteaban preguntas respecto a datos generales de su persona, aspectos relacionados con las gasolineras y preguntas importantes relacionadas con el servicio al cliente ofrecido en las mismas, (véase cuadro No.14).

Cuadro No. 14
DISTRIBUCION Y NUMERO DE EMPLEADOS DE PISTA

1 GASOLINERA PREMIERE	2 GASOLINERA TARA	3 GASOLINERA ENTRE PUENTES	4 GASOLINERA LA PIPA	5 GASOLINERA MARVAL	TOTAL
2 encargados de isla	2 encargados de isla	2 encargados de isla	2 encargados de isla	2 encargados de isla	10 encargados de isla
1 auxiliar de isla	1 auxiliar de isla	1 auxiliar de isla	1 auxiliar de isla	1 auxiliar de isla	5 auxiliares de isla

ENTREVISTADOS

TOTAL 15 empleados

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

La segunda unidad de análisis determinada fue la de los clientes, los cuales pertenecen a una población muy numerosa con un promedio diario de ocho cientos cincuenta clientes por gasolinera, considerando lo anterior y tomando en cuenta la petición del gerente general se procedió a tomar una muestra al azar de veinte clientes en cada una de las cinco gasolineras estudiadas, a quienes se les realizó una encuesta en donde se les planteaban preguntas respecto a sus datos generales, aspectos relacionados con las gasolineras y preguntas importantes relacionadas con el servicio al cliente recibido en las gasolineras, (véase cuadro No.15).

Cuadro No. 15
DISTRIBUCION Y NUMERO DE CLIENTES ENTREVISTADOS

1 GASOLINERA PREMIERE	2 GASOLINERA TARA	3 GASOLINERA ENTRE PUENTES	4 GASOLINERA LA PIPA	5 GASOLINERA MARVAL	TOTAL CLIENTES
20 clientes	20 clientes	20 clientes	20 clientes	20 clientes	100

Fuente: Información obtenida en la investigación de campo, año 2003

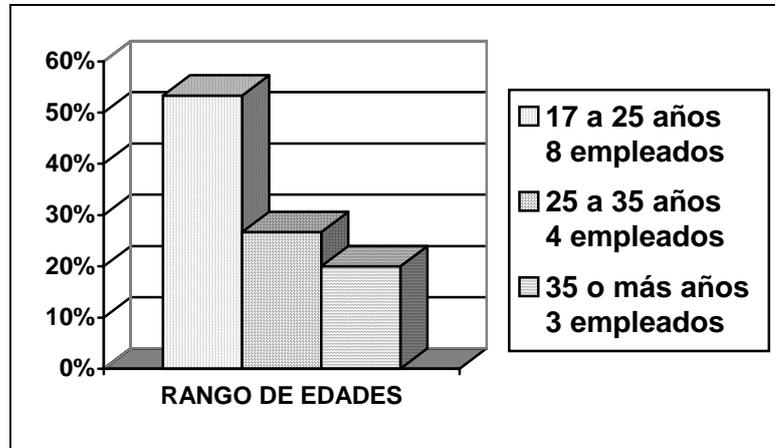
Para asegurar el éxito de la técnica de encuestas seleccionada se analizó el día y hora adecuados para realizar la actividad, de dicho análisis se determinó que el día apropiado era el domingo por la mañana, ya que en él los clientes cuentan con tiempo libre y pueden dedicarlo al cuidado de su vehículo con tranquilidad.

2.1 Resultados obtenidos en la unidad de análisis empleados de pista

2.1.1 Datos Generales

En las entrevistas realizadas a los empleados de pista se recolectó información acerca de aspectos personales y laborales, lo que permitió conocer a fondo a los responsables de brindar el servicio al cliente en las gasolineras, (véase gráfica No.1)

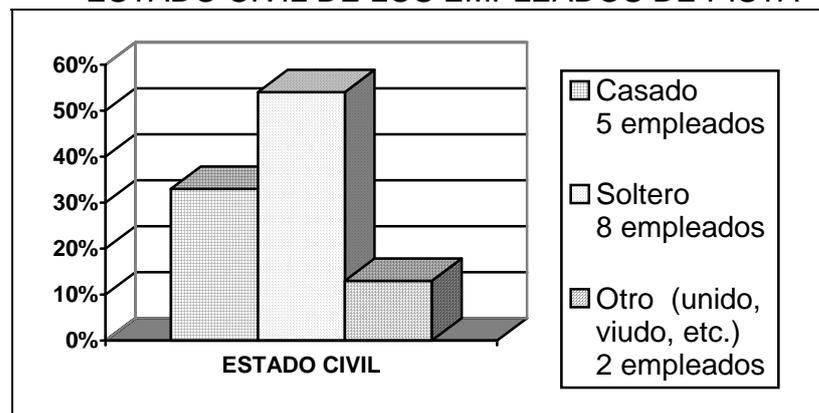
Gráfica No. 1
EDADES DE LOS EMPLEADOS DE PISTA



Fuente: investigación de campo año 2003.

Otro dato general que se obtuvo fue el estado civil del empleado de pista, en ocasiones el estar casado o soltero influye en de la actitud, madurez y responsabilidad adquiridos a cierta edad, dicha actitud se ve reflejada en la forma de desarrollar su trabajo, (véase gráfica No.2).

Gráfica No. 2
ESTADO CIVIL DE LOS EMPLEADOS DE PISTA

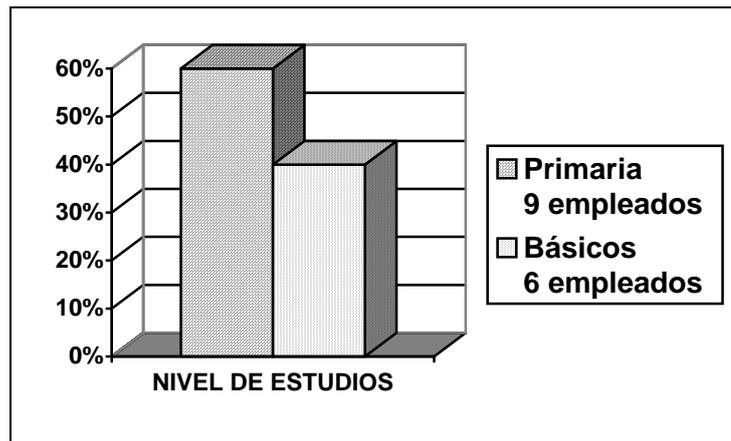


Fuente: investigación de campo, año 2003.

El empleado de pista tiene poca experiencia y capacidad para realizar su trabajo, el 90% de los empleados tiene menos de 1 año laborando en la empresa y el otro 10% restante ha laborado en la empresa por más de un año. También, otro aspecto que distingue a los empleados de pista es su

nivel de estudios sobre el cuál se presentan algunos datos significativos, (véase gráfica No.3)

Gráfica No. 3
NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS EMPLEADOS DE PISTA

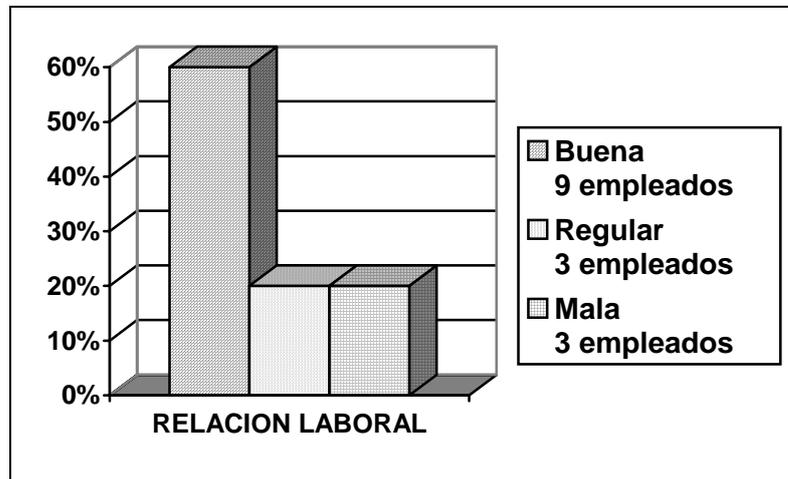


Fuente: investigación de campo, año 2003.

Los empleados de pista al ingresar a trabajar a una gasolinera reciben instrucciones respecto a su trabajo y algunos conocimientos de servicio al cliente, un servicio visto desde el punto de vista del administrador, ya que no existe un modelo de servicio establecido, por ello en cada gasolinera el servicio ofrecido es distinto, sin embargo, a pesar de los problemas acontecidos con los clientes, las quejas y sugerencias recibidas, el 100% de los empleados afirmó que cuando los contrataron les enseñaron la forma correcta de realizar su trabajo y la importancia que tiene el cliente para la gasolinera.

Para finalizar ésta parte de información general, se determinó la opinión que tienen los empleados de pista respecto a la relación laboral que mantienen con el administrador de la gasolinera, dicha relación ha influido en la actitud del empleado respecto al cliente, (véase gráfica No.4).

Gráfica No. 4
RELACION LABORAL ENTRE
ADMINISTRADORES Y EMPLEADOS DE PISTA



Fuente: investigación de campo, año 2003.

Como se aprecia en el cuadro anterior la opinión del empleado de pista respecto a su administrador es variable, debido a que todos los empleados toman el regaño como algo necesario, para otros el regaño o las llamadas de atención son prepotencia si no están justificadas, con el transcurrir del tiempo el administrador y su forma de administrar determinan el tipo de relación que se mantendrá con los empleados. Las relaciones creadas dentro de las gasolineras influyen de una u otra forma sobre la actitud del empleado frente al cliente, ya que si dicha actitud es positiva o negativa, el cliente la relacionará inmediatamente con el servicio que se le está brindando. Por lo anterior también se determinó cuál es la actitud que el empleado de pista puede tomar al momento de estar atendiendo a un cliente:

2.1.2 Actitud del empleado de pista

Acerca de la actitud positiva o negativa que asumen los empleados de pista cuando atienden a un cliente, el 70% de ellos decide por si mismos que actitud tomar, la razón descansa en la experiencia previa que tenga el empleado respecto al cliente (es mujer, me cae bien, me cae mal, es

exigente etc.). El otro 30% no decide por si mismo que actitud tomar al atender a un cliente, sea quién sea el cliente al que le corresponda atender, estos empleados siempre mantienen una actitud positiva, es decir, controlan sus emociones, ya que estos empleados mantienen la preocupación respecto a que pueden ser despedidos si hacen mal su trabajo.

También, el 60% de los empleados de pista constantemente compara su trabajo con el de sus compañeros y mantienen la siguiente idea: *“Sí mi compañero lo hace bien, yo también lo hago bien”*, lo anterior se manifiesta en el desarrollo de las actividades, si se trata de empleados antiguos el ejemplo que den estos últimos a los de nuevo ingreso influye directamente sobre la forma de servir a un cliente.

Por último, en lo relacionado a la actitud del empleado de pista, se determinó que éste mantiene dos preocupaciones fundamentales, la primera, es que el empleado piensa constantemente si le sucederá algo bueno dentro de la gasolinera, es decir, si obtendrá un ascenso, un aumento de salario, comisiones por sus ventas o si lo trasladarán a otra gasolinera más cercana a su hogar, dicha preocupación la mantiene el 100% de los empleados, quienes al no obtener algo de lo anterior por un largo tiempo llegan a sentirse desmotivados.

La segunda, se refiere a que al empleado le preocupa si le sucederá algo malo en la gasolinera, es decir, ser asaltado, despedido o regañado por el administrador a causa de clientes que se quejen de su trabajo. Dicha preocupación la mantiene el 90% de los empleados, mientras que el otro 10% restante considera que algo malo le puede suceder en cualquier lugar incluso su hogar, y con respecto al trabajo desarrollado adecuadamente o no, los empleados opinaron que el trabajo debe ser siempre bueno, para que no exista tal preocupación.

Otro aspecto importante que influye sobre el servicio que ofrece un empleado de pista, es el relacionado con el conflicto que enfrenta a diario dentro de una gasolinera, es decir, la lucha de sentimientos e ideas contrarios sostenida con todas las personas con quienes tiene relación, tal y como se describen a continuación.

2.1.3 Conflictos enfrentados por los empleados de pista

La idea de conflicto considerada para éste estudio se refiere a la actitud que adquiere el empleado cuando tiene una lucha de sentimientos y opiniones contrarios con clientes o compañeros de trabajo. Cuando dicho conflicto es provocado por los clientes que visitan una gasolinera, el empleado de pista reconoce la existencia del conflicto, busca una solución al mismo y finalmente reacciona ante el cliente (ofreciendo una solución ó trasladando al cliente y su problema al administrador).

Cuando dicho conflicto es provocado por sus compañeros de trabajo por diferencias laborales y personales que causan problemas entre ellos, el empleado de pista reconoce la existencia del conflicto, busca una solución por su propios medios y si no consigue solucionarlo, solicita la intervención del administrador para que él brinde la solución buscada.

En el caso anterior se determinó que el 80% de los empleados de pista reconoce cuando hay un problema o conflicto, mientras que el otro 20% no está en la capacidad de hacerlo y menos de entender porque se convierte en un conflicto, tal es el caso de un empleado que estaba obteniendo más comisiones sobre ventas que sus compañeros, lo que no era muy bien aceptado por ellos, ya que dejaba de atender correctamente a los clientes y se preocupaba simplemente por vender. Al mismo tiempo el administrador de la gasolinera frecuentemente lo felicitaba por el volumen

de ventas alcanzado, sin darse cuenta de la mala calidad de servicio que estaba ofreciendo.

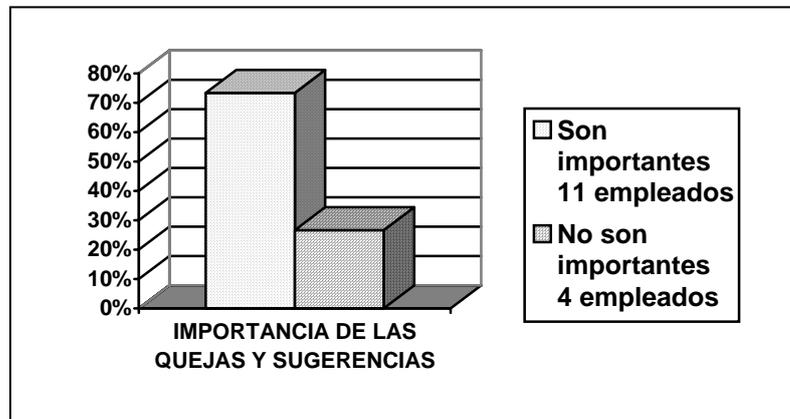
2.1.4 Opinión del empleado de pista respecto al servicio al cliente

En la entrevista realizada a los empleados de pista, se les pidió su opinión respecto al servicio al cliente en donde se determinó que el 100% de ellos está conciente y tiene claro lo siguiente:

- El cliente debe ser atendido con educación, cortesía y desea sentirse bien recibido
- El cliente tiene necesidades de servicio (aspectos que él desconoce respecto a su vehículo, necesidades materiales, información, etc.)
- El cliente es la persona más importante para la empresa
- Es quien paga los sueldos de la empresa
- El cliente desea ser recordado
- El cliente desea un servicio ordenado (que incluya todos los pasos del proceso de despacho de combustibles)
- Al cliente siempre se le debe transmitir una actitud positiva

También, expresaron los empleados, que en el desarrollo de las actividades diarias eventualmente, surgen quejas y sugerencias de los clientes, las mismas resultan ser importantes para la empresa, según lo expresaron los empleados en la entrevista, (véase gráfica No.5).

Gráfica No. 5
IMPORTANCIA DE LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS
PARA LOS EMPLEADOS DE PISTA



Fuente: investigación de campo, año 2003.

A pesar de que para la mayoría de los empleados de pista está consiente de que las quejas y sugerencias son importantes para la empresa sólo el 67% de ellos las comunica a los administradores, mientras que el otro 33% no lo hace.

2.2 Resultados obtenidos en la unidad de análisis clientes

En la investigación también se tomó en cuenta la opinión del cliente respecto al servicio ofrecido en las gasolineras, la información obtenida proporcionó datos significativos que la empresa puede utilizar para mejorar el servicio que actualmente ofrece. Antes de realizar la encuesta se explicó a los clientes que la misma se basaba en tres aspectos fundamentales:

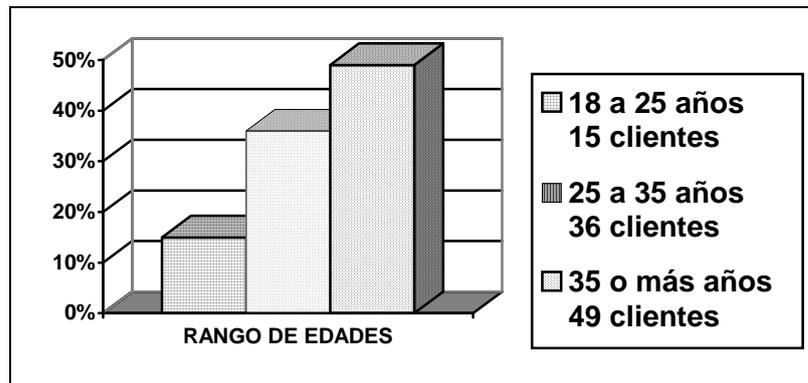
1. Hacerle saber que sus comentarios son valiosos y que serán tomados en cuenta
2. Que se beneficiarán con las sugerencias de mejoramiento que proporcionen
3. Sus comentarios serán confidenciales

2.2.1. Datos generales

El cliente entrevistado fue seleccionado tomando en cuenta su edad, sexo, profesión y modelos de los vehículos que les trasportaban al momento de

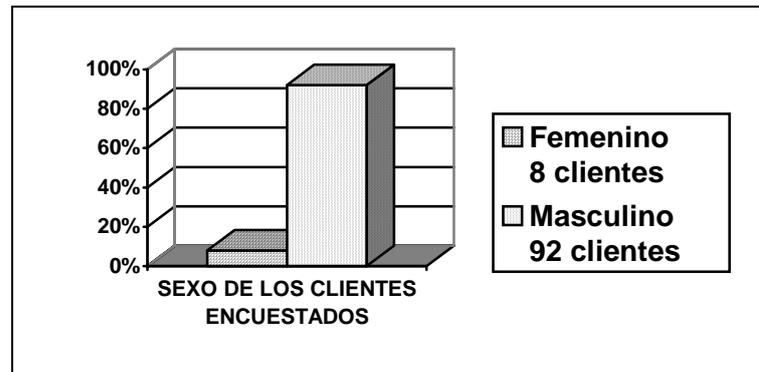
realizar la encuesta. Para principiar con la descripción de los datos generales a continuación se presentan las edades de los clientes encuestados (véase gráfica No.6 Y 7).

Gráfica No. 6
PORCENTAJE DE EDADES DE LOS CLIENTES ENTREVISTADOS EN LAS GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo año 2003.

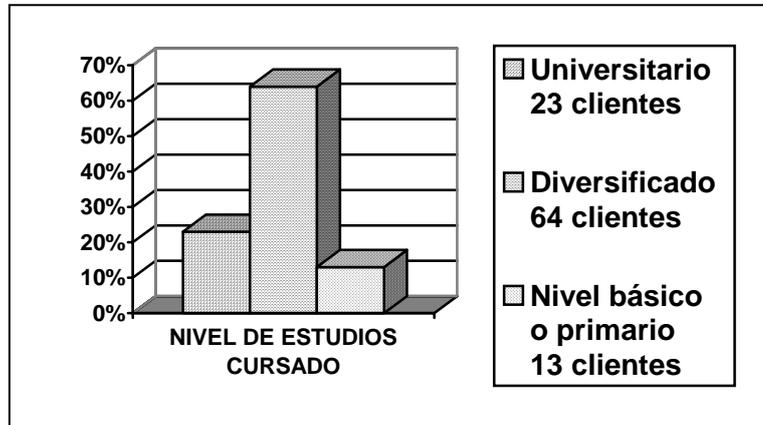
Gráfica No. 7
SEXO DE LOS CLIENTES ENTREVISTADOS EN LAS GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo, año 2003.

El nivel académico de los clientes también fue tomado en cuenta para medir el grado de significación de los comentarios expresados por ellos, lo que ejerce peso en la calidad de las respuestas y comentarios obtenidos. (véase gráfica No.8).

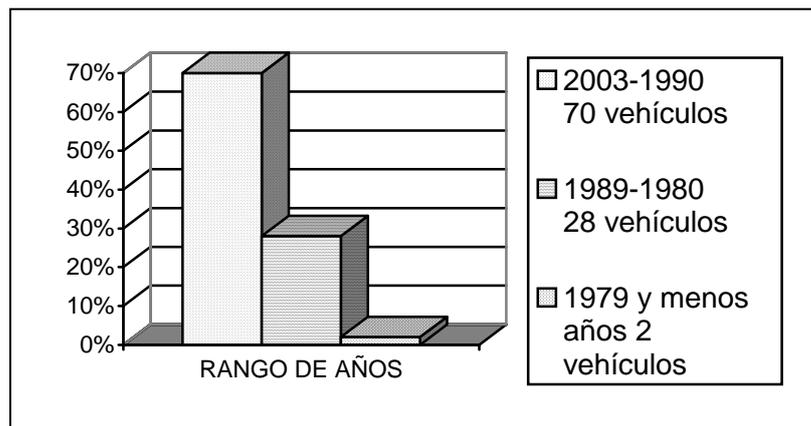
Gráfica No. 8
NIVEL ACADÉMICO DE LOS CLIENTES ENTREVISTADOS
EN LAS GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo año 2003.

Los clientes que visitaron las gasolineras en el período que comprendió la encuesta, llegaron en vehículos de modelo reciente, lo cual nos indica que los clientes buscan empresas reconocidas y productos de calidad para cuidar sus vehículos (véase gráfica No.9).

Gráfica No. 9
MODELO AUTOMOVILES DE LOS CLIENTES
ENTREVISTADOS EN LAS GASOLINERAS



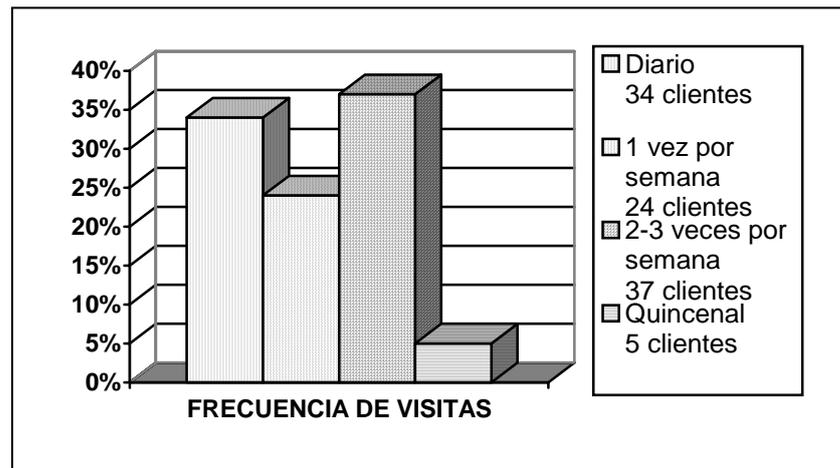
Fuente: investigación de campo año 2003.

2.2.2 Datos sobre la gasolinera

La información de esta parte de la investigación da a conocer el tipo de relación comercial que mantienen los clientes con las gasolineras de la

red. El 10% de los clientes entrevistados visitaban por primera vez las gasolineras, el otro 90% de ellos ya son clientes, (véase gráfica No.10).

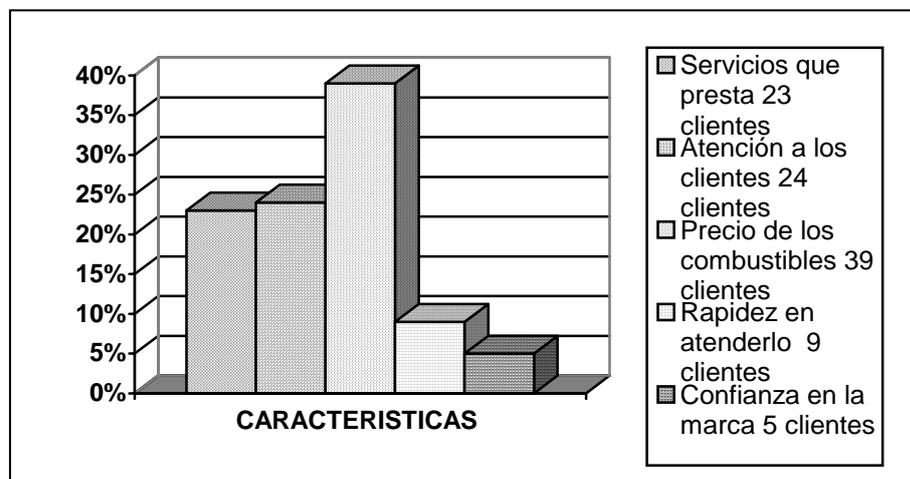
Gráfica No. 10
FRECUENCIA CON QUE VISITAN LOS CLIENTES
LAS GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo año 2003.

En la entrevista también se determinó la razón o las razones que tienen los clientes para visitar las gasolineras, según los datos obtenidos en su mayoría los clientes las prefieren por el precio que ofrece de los combustibles y por la atención a ellos (véase gráfica No.11).

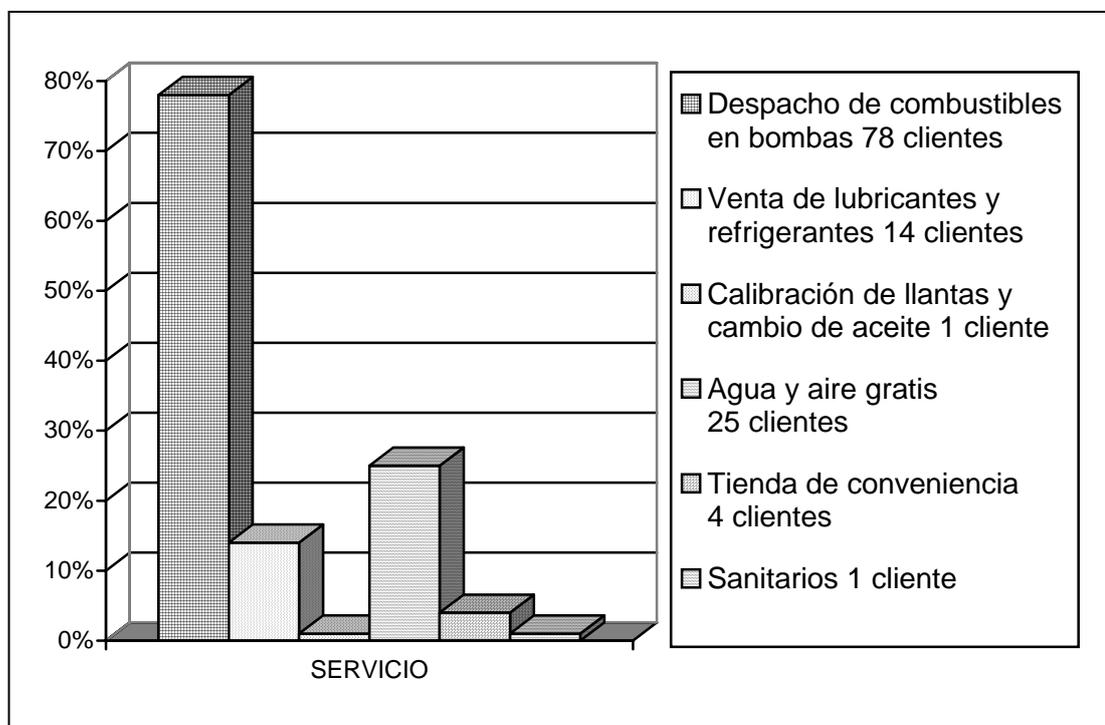
Gráfica No. 11
¿POR QUE LOS CLIENTES VISITAN LAS GASOLINERAS DE LA RED?



Fuente: investigación de campo año 2003.

También, se determinó que el 100% de los clientes entrevistados compartió la idea de que la ubicación de las gasolineras, es otra de las razones por las que prefieren consumir en ellas, además de los servicios que cada una ofrecen, el servicio que los clientes utilizan con mayor frecuencia es el despacho de combustibles (véase gráfica No.12).

Gráfica No. 12
SERVICIOS QUE LOS CLIENTES UTILIZAN
CON MAYOR FRECUENCIA EN LAS GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo año 2003

Además, de los servicios que poseen las gasolineras los clientes expresaron la necesidad de contar con nuevos servicios en las mismas. A continuación, se presentan los requerimientos de servicios para cada una de las gasolineras de la red (véase cuadro No.16).

Cuadro No. 16
SERVICIOS ADICIONALES QUE LOS CLIENTES REQUIEREN EN LA

SERVICIO REQUERIDO	PREMIERE	MARVAL	TARA	LA PIPA	ENTRE PUESTES
Tienda de conveniencia		65%	40%	55%	45%
Lavado de motor y chasis			40%		20%
Lavado de automóviles	30%	35%	10%	25%	10%
Servicio de 24 horas	40%				10%
Autoservicio de combustibles					10%
Engrase y lavado de chasis				20%	5%
Revisión de frenos					
Servicio de mecánica	5%		10%		
Fotocopiadora	25%				

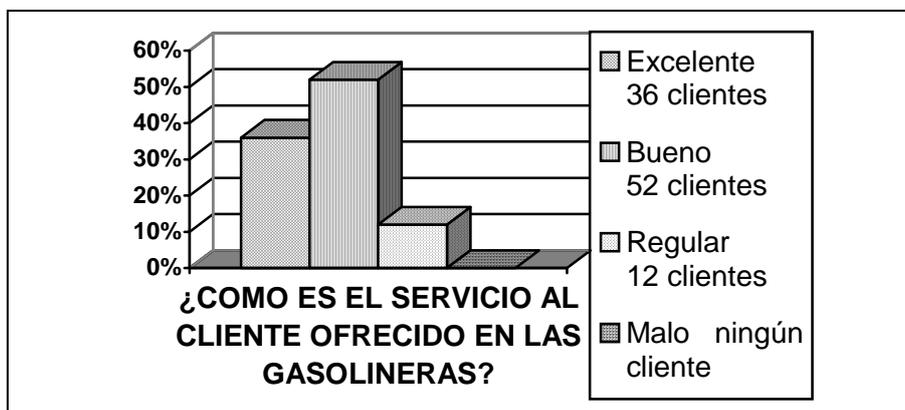
RED DE GASOLINERAS INVESTIGADAS

Fuente: investigación de campo año 2003

La información anterior será de utilidad para los gerentes de la empresa ya que la misma servirá para tomar decisiones con respecto a la ampliación de servicios que pueda contemplarse en el futuro para mejorar el servicio al cliente en las distintas gasolineras.

La siguiente parte de la investigación se refiere al servicio al cliente que hasta el momento han recibido los clientes, en su mayoría ellos lo calificaron como bueno (véase gráfica No.13).

Gráfica No. 13
SERVICIO AL CLIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE



Fuente: investigación de campo año 2003

Algunos clientes expresaron que no podían calificar como excelente al servicio al cliente, ya que en algún momento se convertía en deficiente, principalmente en la demora en el despacho y la atención (véase cuadro No.13).

Cuadro No. 17
PRINCIPALES DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

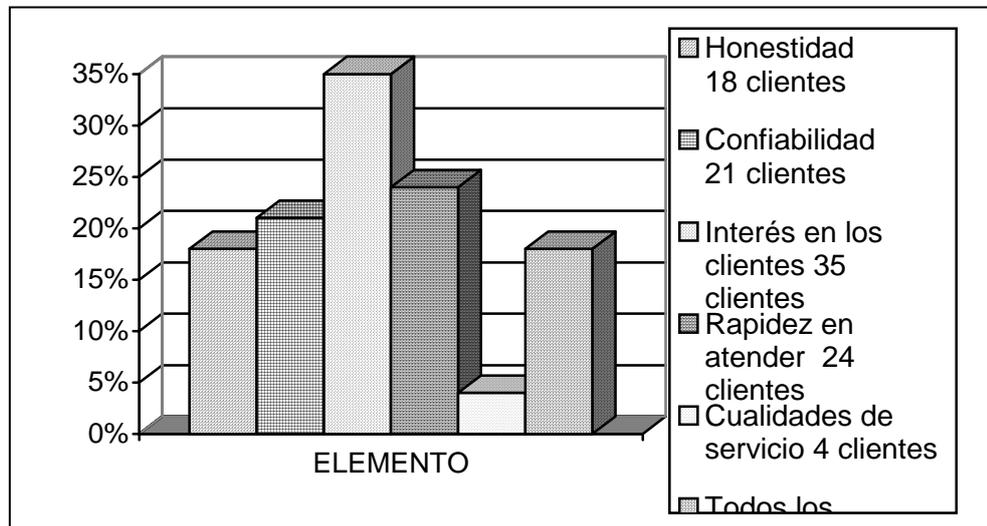
Area con deficiencia	PREMIERE	MARVAL	TARA	LA PIPA	ENTRE PUEBLOS
Demora en despacho y atención	15%	50%	20%	10%	40%
No hay más opciones de servicios	5%		5%	10%	15%
Dificultad en la comunicación con los empleados	10%		5%		
No proporcionan la información requerida					5%
Ninguna deficiencia	70%	50%	70%	80%	60%
Otra deficiencia	Falta iniciativa del empleado	Equipo antiguo y defectuoso	Falta capacitación	Equipo antiguo y defectuoso	Identificar a los encargados

OFRECIDO EN LAS GASOLINERAS INVESTIGADAS

Fuente: investigación de campo año 2003

El cuadro anterior muestra en porcentajes hacia donde se inclinan los clientes al indicar deficiencias en el servicio que están recibiendo, las mayores deficiencias giran en torno al empleado de pista, sin embargo, algunos de los clientes expresaron que el servicio ofrecido a su parecer, no presenta deficiencias siempre y cuando incluya ciertos elementos para calificarlo como “bueno”, (véase gráfica No.14).

Gráfica No. 14
ELEMENTOS MAS IMPORTANTES QUE INCLUYE
EL SERVICIO AL CLIENTE



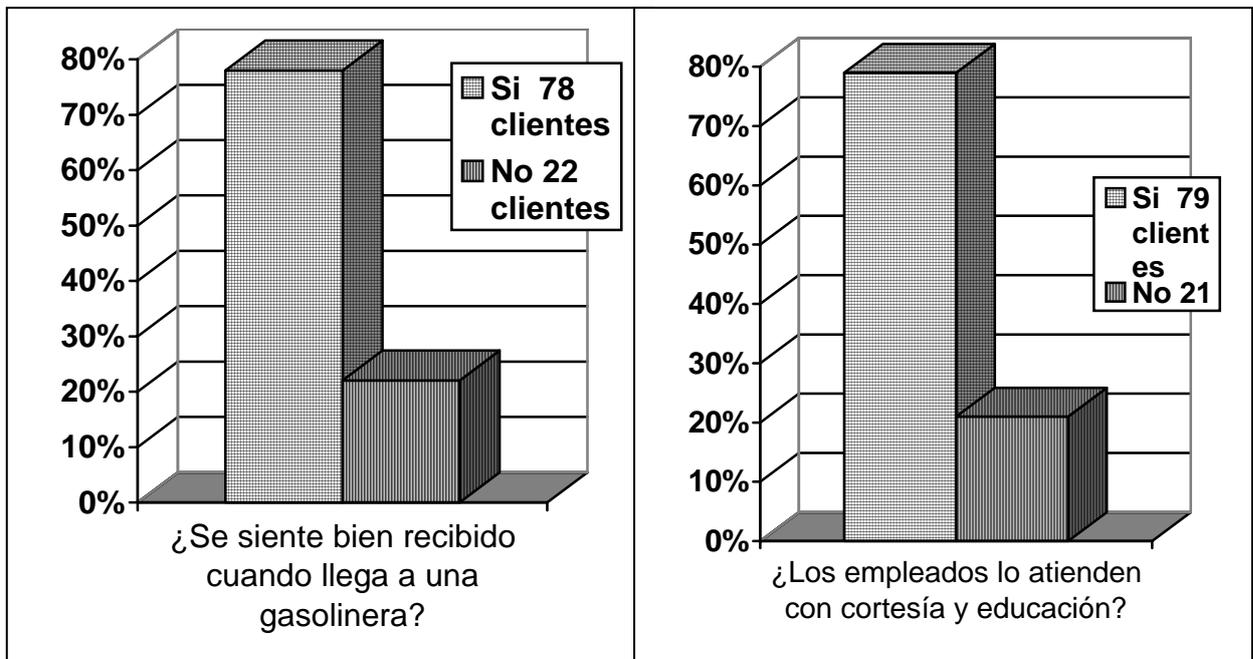
Fuente investigación de campo año 2003

Para los clientes más de un elemento conforma un buen servicio, es por ello que existe una variación en los porcentajes antes expuestos, el elemento más importante para los clientes es el interés en ellos, dicho interés debe manifestarse con todos por igual, desde que el cliente ingresa a una gasolinera hasta cuando se retira de ella, no importando la duración de su estadía. Además, los clientes aseguran que en algunas gasolineras los empleados no les ofrecen más servicios únicamente les preguntan, *¿cuánto quiere de combustible?* cuando ellos se han acercado a la gasolinera con otras necesidades además del combustible, lo que crea desde un inicio una barrera entre ellos y los empleados de pista.

La parte final de las encuestas contemplaba una sección de preguntas relacionadas con el servicio que se está brindando en las gasolineras y el actuar del empleado al momento de servir. Para los clientes la gasolinera tiene los productos que desea y cuando los desea, según lo expreso el 76% de ellos, sin embargo, el 24% de los clientes aseguro que no es así. También, se preguntó a los clientes si se sentían la persona más importante para la gasolinera, el 70% de ellos contestaron que si lo

sentían, mientras que el otro 30% afirmó que por diversas razones aún no habían experimentado tal situación. El 15% de los clientes afirmó que en más de una ocasión si lo atendieron mal, mientras que el otro 85% aseguro que no lo han atendido mal en las gasolineras cuando ha solicitado algún servicio. Además de las preguntas anteriores se realizaron algunas otras que fueron de igual importancia, siempre relacionadas con el servicio al cliente (véase gráfica No.15).

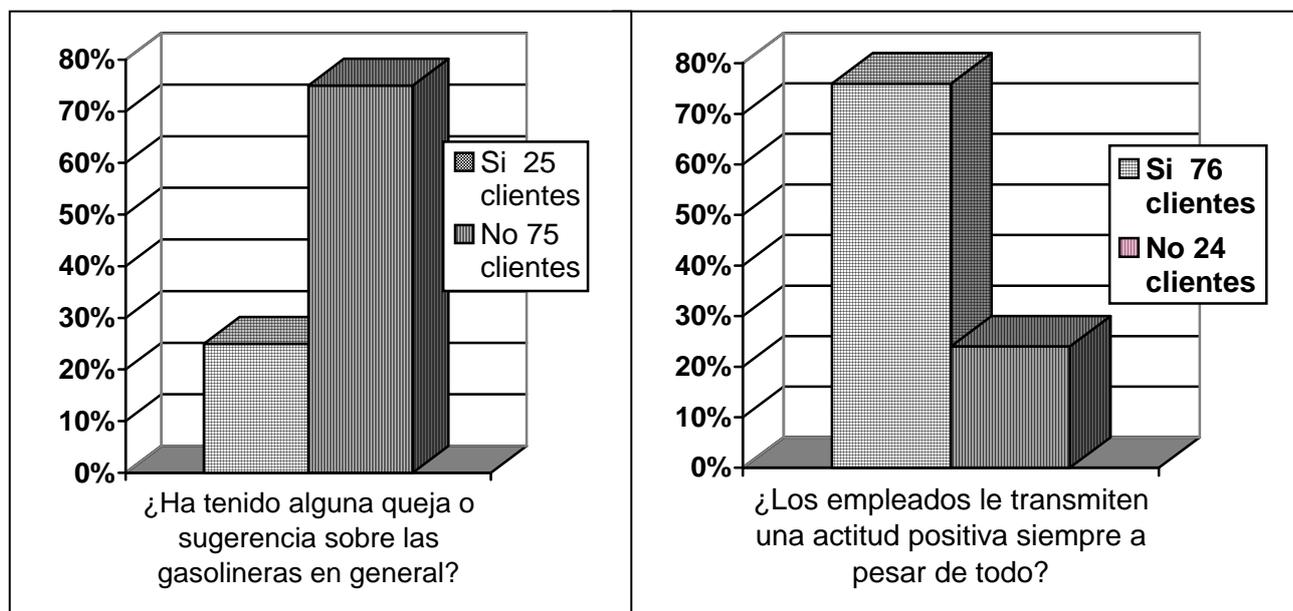
Gráfica No. 15
OPINION DEL CLIENTE RESPECTO AL EMPLEADO DE PISTA
Y SU FORMA DE ACTUAR AL BRINDAR EL SERVICIO



Fuente: investigación de campo año 2003

En las dos preguntas anteriores el cliente se muestra satisfecho respecto a la atención que le ofrecen los empleados, los clientes que mostraron su insatisfacción han tenido alguna experiencia desagradable con los empleados o en alguna fase del proceso del servicio (véase gráfica No.15-A).

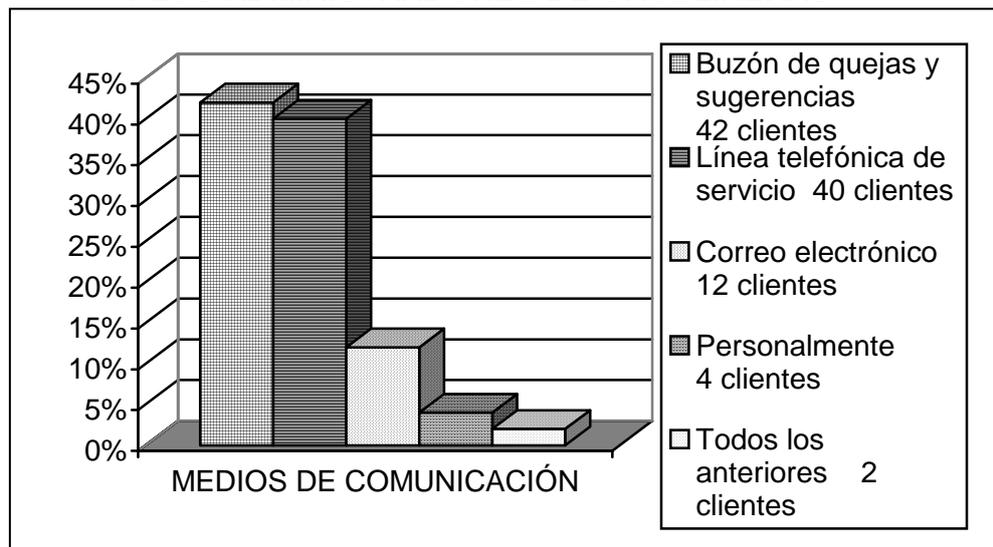
Gráfica No. 15-A
OPINION DEL CLIENTE RESPECTO AL EMPLEADO DE PISTA
Y SU FORMA DE ACTUAR AL BRINDAR EL SERVICIO



Fuente: investigación de campo año 2003

En general, el cliente se muestra satisfecho con el servicio que ha recibido, en pocas ocasiones manifiesta lo contrario, con la visita frecuente a las gasolineras los clientes identifican y diferencian fácilmente entre un buen y mal servicio, un empleado malhumorado, un empleado que sabe realizar su trabajo, etc. Por ello en ocasiones se reciben quejas y sugerencias en las gasolineras, el 20% de los clientes las comunican a los empleados y el 5% las comunican directamente a los administradores. Por último, el 82% de los clientes está dispuesto a comunicarle a los administradores sus quejas y sugerencias si se les facilitan los medios de comunicación para hacerlo, (véase gráfica No.16).

Gráfica No. 16
MEDIOS PARA CREAR LA COMUNICACION ENTRE LOS CLIENTES
Y LOS ADMINISTRADORES DE GASOLINERAS



Fuente: investigación de campo año 2003

3. Aplicación de la técnica FODA en la empresa

La aplicación de la técnica FODA en ésta parte de la investigación permite orientar la toma de decisiones e implementar estrategias adecuadas para alcanzar el perfeccionamiento del servicio al cliente ofrecido en las gasolineras, utilizando para ello dos tipos de fuerzas una interna y otra externa, el balance entre ambas da como resultado estrategias dirigidas al mejoramiento de cierta área de la empresa, para llegar a ellas es necesario primero, enumerar cada uno de los elementos de FODA:

a) Fortalezas

- ✓ El Gerencia General de la empresa cuenta con personal altamente calificado
- ✓ Se cuenta con capital para invertir en nuevos proyectos
- ✓ Existe voluntad de mejorar los procesos internos
- ✓ No existe resistencia al cambio

- ✓ Altos volúmenes de ventas en cada gasolinera
- ✓ Instalaciones modernas y amplias que permiten realizar cambios
- ✓ Productos de excelente calidad y altamente competitivos
- ✓ Existencia de procesos definidos
- ✓ Recurso económico disponible para la implementación de nuevos proyectos

b) Oportunidades

- ✓ Capacitación de personal por personas expertas ajenas a la empresa
- ✓ Apoyo de la casa matriz y Ministerio de Energía y Minas en cuanto a la apertura de nuevas estaciones de servicio
- ✓ Incrementar la participación en el mercado
- ✓ Respaldo de una marca reconocida internacionalmente
- ✓ Diversificación de productos
- ✓ Invertir en otros proyectos

c) Debilidades

- ✓ Algunos equipos de las gasolineras son antiguos
- ✓ Ausencia de controles y desarrollo en la función de servicio al cliente
- ✓ Falta de comunicación entre los distintos niveles de la empresa
- ✓ Falta de capacitación del personal en servicio al cliente
- ✓ Falta de control directo en las actividades en pista
- ✓ Inexistencia de manuales administrativos
- ✓ Rotación de personal

d) Amenazas

- ✓ Cambios en la legislación guatemalteca, impuestos, aranceles de importación y reglamentos de transportación de productos en vehículos pesados

- ✓ Inestabilidad de los precios del petróleo en el mercado internacional
- ✓ Crecimiento de la competencia
- ✓ Inestabilidad de la tasa de cambio del dólar

3.1 Matriz FODA

Cuadro No. 18
MATRIZ FODA DE LA RED DE GASOLINERAS

RED DE GASOLINERAS	FORTALEZAS 1. El área de Gerencia General posee personal calificado 2. Disponibilidad de capital 3. Voluntad de mejorar 4. No existe resistencia al cambio 5. Instalaciones modernas y amplias 6. Productos de calidad y competitivos con respaldo de una marca Internacional 7. Altos volúmenes de ventas 8. Procesos definidos	DEBILIDADES 1. Excesiva rotación de personal 2. Falta de capacitación en el personal de servicio 3. Inexistencia de manuales, metas, administrativos, objetivos, etc. 4. Falta de comunicación 5. Algunos equipos antiguos 6. Ausencia de controles y desarrollo en el servicio
OPORTUNIDADES 1. Posibilidad de ampliar la red 2. Incrementar participación en el mercado 3. Diversificación de productos 4. Capacitación por Expertos en diferentes áreas 5. Apoyo económico para la realizar nuevos proyectos 6. Apoyo de la casa matriz y MEM	FO 1.Utilizar la capacidad del área de Gerencia General, el capital disponible, el apoyo de la casa matriz y el MEM, y el deseo de cambio para estudiar la posibilidad de ampliar la red y de ésta forma incrementar la participación en el mercado. F= 1,2 + O= 5,1,2 2.Utilizar la capacidad instalada existente en las gasolineras para diversificar los servicios e integrar nuevos productos a las mismas. F= 5 + O= 3 3. Brindar a los clientes de las gasolineras ayuda técnica además del servicio, atención adecuada por medio de personal calificado y productos de calidad, todo ofrecido en instalaciones y equipo modernos. F= 6, 5 + O= 4	DO 1 Si la empresa desea ampliar la red deberá fortalecer su organización interna, por lo que se sugiere implementar y utilizar un manual de organización. D= 3, - O=4 2.Para brindar un servicio de calidad se debe capacitar al personal de forma teórica y practica, en todo lo relacionado a su trabajo, además de utilizar un manual de bienvenida. D=2 - O=4 3. Es necesario crear una guía para el control y desarrollo del servicio al cliente, que ayude al personal a convertirse en profesionales de su trabajo, mínima rotación del mismo y que éste sea capaz de brindar un servicio de excelente calidad. D=6 - O=5
AMENAZAS 1. Inestabilidad de precios petróleo mercado Internacional 2. Cambios en legislación, impuestos, aranceles de importación y reglamentos de transportación 3. Crecimiento de la competencia 4. Inestabilidad en la tasa de cambio del dólar	FA 1. La empresa debe mejorar el servicio al cliente en las gasolineras, ya que cuenta con productos de excelente calidad, apoyo de la casa matriz y el MEM, que le permitirán colocarse ventajosamente sobre la competencia F= 4,6 - A=3 2. La experiencia de la Gerencia General en manejo de las gasolineras permite aplicar planes de contingencia cuando existan cambios bruscos en los precios del petróleo y la moneda extranjera F=1 - A=1 3. La empresa debe buscar asesoría legal permanente para hacer frente a los cambios en la legislación Guatemalteca, y utilizarlos a su favor. F=1 - A=2	DA 1. Para mantener la cartera de clientes actuales, la empresa debe capacitar al personal de servicio, contar con una buena organización interna y mejorar la comunicación entre todos los empleados. D=2 + A=3 2. La ausencia de controles y desarrollo en la función de servicio al cliente, afecta negativamente a la empresa ya que ella no responde adecuadamente a la competencia. D=6 + A=3 3. Si la empresa no está organizada adecuadamente, se ve más afectada por los cambios en los precios, la tasa de cambio del dólar, etc. D=3 + A=4,1

Fuente: investigación de campo año 2003

3.2 Análisis de la matriz FODA

De acuerdo a la técnica utilizada, se determinó que la empresa cuenta con fortalezas que la han posicionado en el mercado privilegiadamente, también presenta algunas debilidades que podrían afectar su imagen y participación en el mercado por lo que deben corregirse brevemente para iniciar el aprovechamiento de las oportunidades que presenta el mercado, afrontando profesionalmente las amenazas que se le presenten.

De la técnica utilizada se distinguen las siguientes estrategias que deben aplicarse a corto plazo en la empresa, ellas son:

✓ Estrategia 1

Esta estrategia es de organización y se refiere a la creación de un manual de que contenga la visión, misión, objetivos, metas, organigramas y la descripción del personal idóneo que requiere la empresa para brindar un servicio de excelente calidad (manual de organización)

✓ Estrategia 2

Esta estrategia es de inducción y se pretende contribuir a la capacitación del personal de forma teórica y practica utilizando para ello un manual de bienvenida

✓ Estrategia 3

Esta estrategia es de control (interno y externo) y su aplicación en cada una de las etapas del proceso de servicio garantizará que éste sea de excelente calidad

✓ Estrategia 4

Esta estrategia es de desarrollo ya que el personal de la empresa requiere comunicación, participación, entrenamiento y poder para tomar decisiones cuando los clientes requieran su ayuda.

CAPITULO III

GUIA PARA EL CONTROL Y DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA RED DE GASOLINERAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Cuando una empresa está orientada a servir a sus clientes debe interesarse por conocer su opinión respecto al servicio recibido, recurrir al mercado e indagarlo y estar dispuesta a comprometerse con él en brindar siempre un servicio de calidad y corregir los aspectos que no se están desarrollando adecuadamente, ya que pueden poner en riesgo la relación comercial existente con los clientes.

Para brindar servicios de calidad es necesario que en la empresa la función de servicio al cliente sea desarrollada profesionalmente aplicando controles en las actividades, evaluando la ejecución de planes, detectando desviaciones y estableciendo las medidas correctivas cuando surjan problemas. El servicio al cliente necesita perfeccionarse, pasar por una serie de etapas, cada una de ellas más perfecta o más compleja que la anterior, que le permitirá convertirse en un servicio de excelente calidad, capaz de satisfacer necesidades.

Esta guía ha sido desarrollada con base a la opinión de los clientes, cada una de las estrategias propuestas encierra la necesidad actual de servicio que requiere el cliente en las gasolineras, una necesidad basada en el control como una etapa del proceso administrativo y el desarrollo.

La guía en su primera parte incluye los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar a través de su implementación. Seguidamente se inicia el desarrollo de su contenido con la sección que se refiere al campo de aplicación, es decir, las personas a quienes va dirigida la guía. La tercera parte, corresponde a la metodología a emplear, es decir, la forma en como se desarrollarán las distintas estrategias propuestas.

La guía contempla el desarrollo de cuatro estrategias, la primera de ellas es la estrategia de organización necesaria para dar inicio a cualquier otro cambio dentro de la empresa, ésta estrategia incluye un plan de acción para su adecuada realización. La segunda estrategia es la de inducción, se refiere a la implementación de un manual de bienvenida dirigido al personal de pista en las gasolineras, a lo igual que la anterior incluye plan de acción. Seguidamente se desarrolla la tercera estrategia de control aplicable al servicio al cliente en las gasolineras, en donde se incluyen tanto controles internos como externos, a lo igual que las anteriores también presenta su plan de acción.

Finalmente, la cuarta estrategia de desarrollo, propone un programa que debe aplicarse en la empresa para crear una función de servicio al cliente ejecutada profesionalmente.

1. Objetivos de la guía

1.1. Generales

- Ofrecer un excelente servicio al cliente, creando en el empleado autodisciplina y un comportamiento adecuado frente al cliente.
- Proporcionar al área de gerencia y administración, los elementos administrativos y mercadológicos necesarios para aplicarlos a corto plazo al personal de pista en las gasolineras, para que ellos puedan ofrecer siempre un servicio de excelente calidad, a través, de la utilización de una fase del proceso administrativo “El control” y también “El desarrollo” en las actividades de servicio.

1.2 Específicos

- Establecer los mecanismos de control internos y externos aplicables al personal de pista que realiza la función de servicio al cliente en una gasolinera

- Enriquecer y fortalecer la formación profesional del empleado de pista en todo lo relacionado con el servicio al cliente, a través, de la implementación de una estrategia de desarrollo dirigido al mismo
- Ser un medio de información y un documento inicial de análisis, al momento de tomar decisiones relacionadas con el servicio al cliente ofrecido en las gasolineras
- Controlar las actividades de la empresa y delimitar al empleado su actuar, sin dejar a un lado los objetivos que debe alcanzar

2. Campo de aplicación

La guía está dirigida al área operativa de la empresa quién juega un papel importante y diferente al del área de gerencia y administración. El área operativa tiene alto contacto con el cliente y su trabajo está dirigido completamente a él.

3. Metodología a emplear

La ejecución de las estrategias propuestas requieren el estudio y la práctica de dos documentos:

- Manual de organización
- Manual de bienvenida

Y la ejecución de actividades relacionadas a:

- Controles internos y externos
- Programa de desarrollo

4. Estrategia de organización para la red de gasolineras

Esta estrategia se refiere a la creación de un manual de organización (ver anexo1) que describa en términos sencillos y claros información detallada de la empresa respecto a la organización interna, objetivos, metas, la descripción de cada uno de los puestos, etc. El mismo, será de utilidad

para todas las gasolineras de la red por igual, ya que se aplica el mismo modelo organizacional en cada una de ellas e incluso podría ser de utilidad para nuevas gasolineras cuando se amplié la red (la empresa crea sus gasolineras con servicios, espacios y sistemas operativos similares, mostrando variaciones mínimas de una a otra, generalmente físicas).

El manual de organización permitirá contar con información escrita que justifique el cambio y el seguimiento de un modelo organizacional específico, autorizado por el Gerente General de la empresa para darle validez al mismo sin dejar a un lado lo que se refiere a servicio al cliente, muchos de los títulos y subtítulos contenidos en el manual han sido creados exclusivamente para el nivel tres de la empresa (empleados de pista). Después de que la empresa se haya organizado, está en la capacidad de analizar la situación de cada una de las gasolineras definidas, tomar nuevas decisiones y reestructurar las áreas y los servicios que crea conveniente.

Luego de recolectar la información necesaria y compilarla dentro de un documento profesionalmente elaborado se procederá a implementarlo tal y como se presenta a continuación en el siguiente plan de acción:

Cuadro No. 19
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL
MANUAL DE ORGANIZACION

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL Y FINAL	COSTO
1	Dar a conocer el manual a los administradores de gasolineras	Organizar reunión especial ó almuerzo	-Determinar lugar de reunión	Gerente General	15 días antes del almuerzo	Sin desembolso económico
			- Organizar reunión	Gerente General	15 días antes del almuerzo	Sin desembolso económico
		Invitar a los administradores	- Efectuar llamadas telefónicas	Gerente General	8 días antes del almuerzo	Costo de llamada local
			- Reservar lugar de reunión	Secretaria Gerencia	3 días antes del almuerzo	Q2,000.00 Costo almuerzo
		Proporcionar copia del manual a los administradores en el almuerzo	-Cotizar y seleccionar imprenta	Secretaria Gerencia	1 mes antes del almuerzo	Costo de llamadas local
			- Ordenar la impresión	Secretaria Gerencia	25 días antes del almuerzo	Q1,000.00 impresión 10 ejemplares
					TOTAL	Q3,000.00

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

5. Estrategia de inducción para la red de gasolineras

Esta estrategia se refiere a la creación de un manual de bienvenida (ver anexo 2) diseñado para el personal de nuevo ingreso a una gasolinera. En éste manual se da a conocer a los nuevos empleados, elementos relacionados con el trabajo que desempeñarán y que dan inicio a sus labores formalmente en una gasolinera, ya que después de su adecuada lectura, el empleado debe haber asimilado correctamente las instrucciones, recomendaciones, el reglamento general y las normas necesarias a observar en el desempeño de su trabajo. Para utilizar el manual en las gasolineras se propone el siguiente plan de acción:

Cuadro No. 20
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL
MANUAL DE BIENVENIDA

NO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL Y FINAL	COSTO
1	Dar a conocer el manual a empleados de pista nuevos y antiguos	Organizar reuniones e invitar a todos los empleados	- Programar reuniones en el horario que proponga el administrador	Gerente de operaciones y administradores	1 mes antes de la primera reunión	Sin desembolso económico
		Elaborar y enviar invitación a los empleados para asegurar su participación	-Diseñar e imprimir invitación	Gerente de operaciones	20 días antes de la primera reunión	Q350.00 impresión y papel especial
			- Enviar invitaciones a las gasolineras	Gerente de operaciones	1 semana antes de la reunión	Sin desembolso económico
			- Repartir invitaciones	Administradores de gasolineras	1 semana antes de la reunión	Sin desembolso económico
		Entregar copia del manual a cada empleado el día de la reunión	-Cotizar y seleccionar imprenta	Secretaria Gerencia	1 mes antes de la primera reunión	Sin desembolso económico
			- Ordenar la impresión	Gerente General	20 días antes de la primera reunión	Q4,000.00 150 ejemplares
		Realizar una evaluación sobre el manual de bienvenida	- Dar tiempo al empleado para que estudie el manual	Administradores de gasolineras	1 semana	Sin desembolso económico
			- Realizar la evaluación	Administradores de gasolineras	1 semana después de la reunión	Sin desembolso económico
			- Calificar exámenes	Administradores de gasolineras	Mismo día evaluación	Sin desembolso económico
		Realizar reunión de entrega de resultados de la evaluación	- Realizar una reunión de seguimiento	Gerente General y administradores	1 semana después la reunión	Sin desembolso económico
					TOTAL	Q4,350.00

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

6. Estrategia de control para el servicio al cliente de las gasolineras

Dentro de las gasolineras es necesario establecer líneas limítrofes que canalicen los esfuerzos individuales y colectivos hacia el objetivo general de ofrecer un excelente servicio al cliente (según lo definen los clientes). Para llevar a cabo un adecuado control de las actividades de servicio al cliente, el administrador de la gasolinera con la ayuda de la gerencia, deben aplicar controles internos y externos, que le permitan mejorar todas sus actividades, dichos controles los puede complementar realizando permanentemente las siguientes tareas:

1. Llevar a cabo una investigación continua, con el fin de determinar los niveles de necesidades, deseos y satisfacción del cliente en lo concerniente a cada una de las visitas que realice a la empresa
2. Identificar las fuentes clave satisfacción (o insatisfacción) del cliente y relacionarlas con los elementos de servicio actuales
3. Establecer estándares de servicio para cada elemento que intervenga en el mismo (personal, sistemas, equipo, etc.) y relacionar unos con otros

Diseñar los trabajos y los sistemas tecnológicos con el fin de que satisfagan las expectativas de los clientes. Revisar periódicamente las actividades y los sistemas de servicio a la luz de las preferencias cambiantes de los clientes, las innovaciones tecnológicas y las actividades competitivas

Cuadro No. 21
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE
CONTROLES INTERNOS EN LAS GASOLINERAS

1	Aplicar controles internos en las gasolineras	- Crear la flor del servicio (venta de combustibles más otros servicios)	Administradores y empleados de pista	Los 365 días del año	Sin desembolso económico	
		Supervisión del servicio y la venta personal	-Involucrarse en actividades de pista por periodos cortos de tiempo	administradores de gasolineras	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
		Identificar clientes frecuentes y acercarse a ellos	Pedir a clientes frecuentes que aporten ideas y comentarios del servicio recibido	Administradores y empleados de pista	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
		Identificar necesidades y deseos	- Investigación continua, determinación necesidades, deseos y satisfacciones adquiridas	Gerente operaciones y administradores	Los 365 días del año	Depende de las acciones a tomar
		Comprador incógnito	- Contratar a un profesional, para que visite las gasolineras y emita su opinión respecto al servicio recibido	Gerente operaciones	1 vez al mes	Depende de las visitas y tipo de investigador a contratar
					TOTAL	?

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

Cuadro No. 22
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE
CONTROLES EXTERNOS EN LAS GASOLINERAS

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL Y FINAL	COSTO
1	Aplicar controles externos en la red de gasolineras	Colocar buzones de quejas y sugerencias en las gasolineras	- Selección del tipo de buzón a utilizar y enviarlos a fabricar	Gerente operaciones	Simultáneamente a los controles internos	1,500.00
			- Seleccionar ubicación del buzón en la gasolinera	Gerente operaciones y administradores	El mismo día de inicio	Sin desembolso económico
			- Impresión de boletas de comentarios para los buzones	Administrador de gasolinera	1 semana después	Q200.00
		Cuando surjan quejas o sugerencias fijar nuevos objetivos de servicio	- Aplicar medidas correctivas a los empleados implicados en quejas de los clientes	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Ofrecerle al cliente varias soluciones al problema	Empleados de pista y administradores	Los 365 días del año	Si existe daño material tendrá costo
			- Reconstruir la relación dañada con el cliente y hacer que olvide el incidente	Empleados y administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
		Crear el diario de gasolinera y anotar en él comentarios de los clientes	- Comprar agendas y repartirlas a los administradores	Gerente operaciones	Los 365 días del año	Q250.00 5 agendas
		Crear línea telefónica de servicio	- Seleccionar una línea telefónica de las que existen en las gasolinera	Gerente operaciones y administradores	1 semana después de colocar los buzones	Sin desembolso económico
		Crear dirección de correo electrónico de servicio	- Seleccionar y crear la dirección a utilizar	Gerente operaciones	1 semana después de colocar los buzones	Sin desembolso económico
			- Contactar y solicitar al pintor que dibuje rótulo en la gasolinera con número telefónico y la dirección de correo	Administradores	1 semana después	2,000.00
					TOTAL	Q3,950.00

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

7. Estrategia de desarrollo dirigido al personal de servicio al cliente en las gasolineras

Esta estrategia propone la implementación de un programa de desarrollo que involucre al personal de servicio al cliente, dicho programa incluye cuatro elementos, el primero, la capacitación de los empleados de pista en distintas áreas principalmente en servicio y atención al cliente, el segundo elemento, es el ejercicio de una buena comunicación, como tercer elemento está el empoderamiento que es la participación de todo el personal en la generación de ideas y la creación de un ambiente agradable de trabajo para el desarrollo de las actividades, Por último, el elemento motivación que permite al empleado sentirse querido e importante dentro de una gasolinera, la unión de estos cuatro elementos permitirá a la empresa mejorar el servicio al cliente en las gasolineras.

Para que el programa de desarrollo sea efectivo y tenga éxito, se requiere sobre todo que exista voluntad e interés en un cambio radical del servicio al cliente, además, que la gerencia y administradores pongan en práctica lo siguiente:

- **Contratar a los empleados adecuados:** la persona cuyo trabajo tendrá relación con los clientes debe poseer características personales, habilidades técnicas y buenos modales, aunque no tenga un nivel de educación adecuado.
- **Capacitar a los empleados desde la contratación:** la capacitación adecuada incluye dos fases, primero, en la forma adecuada de desarrollar su trabajo y segundo, instruir a los empleados acerca de su apariencia personal y el lenguaje correctos.
- **Educar también a los clientes:** dentro de toda gasolinera nunca deben faltar las señalizaciones respecto a la forma correcta de

permanecer dentro de las instalaciones con su vehículo, fallas, peligros que pudieran existir o provocarse y cualquier otro tipo de información, con el objetivo de que el cliente sepa como utilizar y aprovechar al máximo los servicios dentro de la gasolinera.

- **Educar a los empleados:** el empleado de pista debe cambiar la actitud negativa que mantiene hacia el cliente problemático, para que él llegue a considerarlo como una fuente de información útil y no como una fuente de molestias.

- **En primer lugar, ser eficientes, y en segundo lugar, ser amables:** el objetivo del programa de desarrollo debe ser resolver rápidamente los problemas que el cliente trae a una gasolinera, más que brindar simpatía, por supuesto una cosa no se divorcia de la otra, al contrario, el empleado debe estar en la capacidad de brindar ambas al mismo tiempo, esmerándose por resolver el problema del cliente con rapidez y brindarle los elementos que busca para satisfacer su necesidad.

- **Evaluar el desempeño con regularidad:** corresponde a los gerentes establecer la forma de evaluar a los empleados en el desarrollo de sus actividades, pedir la opinión de los clientes respecto a ello. Colocando fechas de realización y tratando de cumplirlas.

- **Reconocer y afirmar un buen trabajo:** siempre se debe compensar la iniciativa de un empleado. Muchas veces las palabras valen más que una cantidad de dinero.

- **Emprender acciones correctivas en caso de un trabajo defectuoso:** capacitar continuamente a los empleados que

desempeñan inadecuadamente su trabajo, si esto no funciona se debe optar por eliminar a los incorregibles.

Todo nuevo empleado que ingresa a una gasolinera, necesita ser adaptado a lo que el puesto va a requerir de él, brindarle las habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada, informarle sobre el grado de responsabilidad que tendrá el desarrollo de su trabajo, el equipo que tendrá a su cargo y la toma de decisiones.

Todos los empleados de una empresa necesitan desarrollo, no se debe descuidar a ninguno, pero, los que se encuentran en los puestos del tercer nivel (empleados de pista) nunca verán al cliente tal y como lo haría un gerente general, entonces, es necesario iniciar con ellos desde que son contratados un proceso de desarrollo para ayudarlos a transformar la visión o la imagen que puedan guardar en su mente respecto al cliente. El empleo de los cuatro elementos que incluye el programa de desarrollo y que a continuación se describirán, producirá empleados que piensen, decidan y actúen inteligentemente por el bien de los clientes, y por consiguiente de la empresa, los elementos que conforman el programa son: la comunicación, la capacitación, la motivación y el empoderamiento. Los elementos anteriores se desarrollan dentro del siguiente plan de acción:

Cuadro No. 23
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO EN LAS GASOLINERAS

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL Y FINAL	COSTO
1	Implementar un programa de desarrollo dirigido al personal de servicio en las gasolineras	Desarrollar comunicación adecuada entre los distintos niveles de la empresa	- Informar a los empleados sobre todo lo relacionado con la empresa	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Retroalimentación de la información transmitida	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Promover la participación de los empleados en las actividades y generación de ideas	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Motivar a los empleados para fomentar la comunicación y buenas relaciones humanas	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Reforzar el trabajo en equipo	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
		-Capacitar a los empleados de forma multifuncional	- Evaluar las necesidades de información	Gerente operaciones y administradores	6 veces en el año	Sin desembolso económico
		-Realizar curso de calidad en el servicio al cliente	-Seleccionar el contenido del curso y prepararlo	Gerente operaciones	1 mes antes de realizarlo	Sin desembolso económico
			- Cotizar alquiler de salón en hotel para realización del curso	Secretaria gerencia	1 mes antes de realizarlo	Q8,000.00
			- Seleccionar hotel, fecha y hora de la realización del curso	Gerente operaciones	15 días antes del evento	Sin desembolso económico
			- Diseñar y imprimir invitaciones	Gerente operaciones	15 días antes del evento	Q500.00

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

Cuadro No. 24
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE
DESARROLLO EN LAS GASOLINERAS

NO.	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	FECHA INICIAL Y FINAL	COSTO
			- Enviar y repartir invitaciones	Administradores	1 semana antes del curso	Sin desembolso económico
			- Diseñar e imprimir diplomas de participación en el curso	Gerente operaciones	15 días antes del curso	Q375.00 75 diplomas
		Motivar a los empleados de las gasolineras	-Entender al empleado, ya que tiene necesidades, expectativas y objetivos, para brindarle apoyo	Administradores de gasolineras	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Incluir incentivos materiales para todos los empleados por igual	Gerente operaciones y administradores	6 veces al año	Depende del incentivo a aplicar
		Desarrollar empoderamiento en los empleados	- Promover la participación activa del empleado en la generación de ideas y actividades	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Facultar a los empleados de poder para tomar decisiones en la pista	Administradores	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
			- Permitir y fomentar la realización de reuniones de trabajo con los empleados	Administradores	1 vez al mes	Sin desembolso económico
			- Compartir información con todos los miembros de una gasolinera	Todos los empleados de las gasolineras	Los 365 días del año	Sin desembolso económico
					TOTAL	Q8,875.00

Fuente: aporte propositivo del investigador año 2003

CONCLUSIONES

1. La primera hipótesis planteada en el plan de investigación no se comprobó, ya que afirmaba que los problemas que estaban enfrentando los empleados de pista y que les impedía ofrecer un buen servicio al cliente son la monotonía y la repetencia de sus actividades, pero dichos problemas en realidad son el resultado de un entrenamiento inadecuado, problemas laborales y personales, entre empleados y administradores.
2. Al finalizar el estudio se comprobaron dos de las hipótesis planteadas en el plan de investigación, una de ellas afirmaba que son el control y el desarrollo los elementos que la empresa debe utilizar para el manejo adecuado de la función de servicio al cliente. La segunda hipótesis afirma que la empresa debe entrenar al personal de servicio y mejorar la comunicación entre los distintos niveles, lo cuál es totalmente cierto.
3. La empresa no cuenta con un sistema de incentivos laborales que motiven al personal, únicamente ha utilizado las comisiones sobre ventas en algunas gasolineras, pero las mismas han creado conflictos entre los empleados e influido negativamente en el servicio, ya que el empleado se olvida de atender bien a los clientes y se preocupa por vender únicamente.
4. El diagnóstico administrativo realizado, refleja a una empresa que ha descuidado algunas funciones administrativas y al personal responsable de la función de servicio al cliente, con baja comunicación entre todos los empleados, sin elementos organizacionales definidos (misión, visión, objetivos, metas, reglamentos y normas de trabajo) y carente de manuales administrativos.

5. La capacitación que se ha transmitido a los empleados de pista no ha sido adecuada, además, de que el ejemplo que dan los empleados antiguos a los de nuevo ingreso respecto a la forma de desempeñar su trabajo (honradamente, con responsabilidad, rápidamente, con honestidad, etc.) influye notablemente sobre la actitud positiva o negativa del nuevo empleado al momento de servir a un cliente.
6. El empleado de pista es: joven, con pocas responsabilidades y compromisos familiares, que trabaja por primera vez en una gasolinera, posee corto tiempo de laborar en ella y experiencia, con pocas cualidades de servicio, bajo nivel de estudios y la ausencia de vocación de servicio (empleados que trabajan por necesidad). Además, está dispuesto a generar sugerencias y evitar las quejas, ya que tiene la intención de perfeccionar su trabajo hasta desarrollarlo profesionalmente, porqué medida en que el cliente tiene más contacto con él, la relación se vuelve más delicada y su disposición determinará el inicio o la finalización de una relación comercial.
7. En la investigación de campo realizada se determinó que la mayoría de los clientes entrevistados se muestran satisfechos por el servicio recibido, el mismo llena sus expectativas y las gasolineras poseen características que las hacen distintas de las otras, sólo espera a un empleado que sea todo un profesional en la función de despacho de combustibles y que él mismo, siempre esté dispuesto a atenderle con una actitud positiva, que disfrute su trabajo sin importar el nivel de energía requerido (si hay líneas de espera).
8. La empresa no cuenta con una guía para el control y desarrollo del servicio al cliente que le permita manejar adecuadamente la función y ofrecer un servicio de excelente calidad.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe establecer un buen sueldo fijo e incentivos económicos laborales para todos los empleados por igual, además de crear elementos motivacionales que le permitan mantener un clima agradable de trabajo.
2. Los administradores deben solucionar los conflictos que surjan con los clientes y empleados de pista, ya que estos influyen en la actitud del empleado al momento de servir, se les debe ayudar a no perder a los clientes y que los problemas se incrementen entre los empleados. Además de lo anterior, la empresa debe mejorar sus relaciones laborales a todo nivel, manteniendo siempre la comunicación y el apoyo entre áreas, ya que ninguna es independiente.
3. Se recomienda a la empresa capacitar al personal de pista en otras áreas técnicas como la mecánica, para que pueda ofrecer un servicio adicional en la gasolinera, también, renovar y dar mantenimiento al equipo de las gasolineras constantemente para mantenerlo en óptimas condiciones y que el mismo no perjudique al empleado en el desarrollo de su trabajo, más bien le ayude a ofrecer sus productos con calidad.
4. Es necesario que la empresa se preocupe por darle seguimiento a cada relación que se genere con los clientes, principalmente cuando se trata de experiencias desagradables, tratar que el cliente regrese, que olvide el incidente y continúe consumiendo los productos que allí se ofrecen. Lo anterior lo conseguirá si existe voluntad de cambio, un sistema adecuado de respuesta y un análisis profundo de las causas, detectando al empleado problema y hablando a solas con él, exponer el problema ante el grupo, platicarlo y dar las recomendaciones necesarias (puede ser en una reunión mensual de gasolinera), si el

empleado es incorregible, se debe eliminar inmediatamente del equipo de trabajo.

5. Si la empresa desea contar con una cartera de clientes leales, debe controlar y desarrollar efectivamente sus actividades de servicio al cliente, a través de la utilización de la guía, el manual de organización y el manual de bienvenida propuestos en éste documento.
6. Dentro del desarrollo de la guía es probable que existan desviaciones, falta de seguimiento de instrucciones, errores, etc. que podrían evitar que se alcancen los objetivos propuestos, por lo que es necesario detectar los puntos de error y quién es el responsable de ellos para aplicar una acción correctiva.
7. La empresa al desarrollar a los empleados debe fomentar en ellos el uso responsable de iniciativa y juicio personal para decidir cual es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente deseado, por supuesto, estableciendo los controles previos, que limiten los posibles abusos y responsabilidad delegados.
8. Las gasolineras poseen una mezcla de mercadeo efectiva que les ha permitido posicionarse muy bien en el mercado, como ventaja competitiva debe ser aprovechada para captar gran cantidad de clientes, pero, que los mismos no lleguen una sola vez y no regresen más, la idea es que se generen relaciones duraderas con ellos, basados en la confianza hacia el personal de servicio.

BIBLIOGRAFIA

1. Cowel, Donald, **Mercadeo de Servicios**, Legis editores S.A., Colombia 1991, 125 Págs.
2. Florián Carbonell, Nancy Lissette, **Modelo de información sobre la calidad del servicio aplicable a empresas de reparación de automóviles**, Escuela de Administración, Facultad CCEE, USAC, mayo 2002, 98 Págs.
3. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, **Fundamentos de Mercadotecnia**, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., cuarta edición, México 1995, 585 Págs.
4. Lovelock, Christopher, **Mercadotecnia de Servicios**, tercera edición, México, año 1996, 662 Págs.
5. Luchessa, Héctor y Podesta, Jaime, **Diagnóstico, evaluación sistemática de los problemas de la empresa**, ediciones Manchi, 1990
6. Martín B. William, **Calidad en el servicio al cliente**, segunda edición, editorial Iberoamericana, S.A., México, año 1992, 77 Págs.
7. Melendreras Soto, Tristán y Castañeda Quán, Luis, **Aspectos generales para elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental**, segunda impresión, Guatemala, febrero de 1992, 103 Págs.
8. Oliva González, Lesbia Albertina, **Instrumentos de medición del nivel de satisfacción de los consumidores en ventas al detalle**, tesis, Escuela de Administración, Facultad CCEE, USAC, mayo 2002, 102 Págs.
9. Picazo Manríquez, Luis Rubén y Martínez Villegas, Fabián, **Ingeniería de Servicios**, edición, editorial Mc Graw Hill, México, año 1992, 249 Págs.
10. Shell Guatemala, **Manual teórico formando la excelencia**, primera impresión, año 2000, 13 Págs.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, documento de apoyo a la docencia, **Introducción al proceso de la investigación científica**, primera impresión, 1996, 78 Págs.

12. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, documento de apoyo a la docencia, **Administración II**, segunda impresión, volumen 1, febrero 1997, 101 Págs.
13. Wellington, Patricia, **Cómo brindar un servicio integral al cliente**, editorial Mc Graw Hill, Colombia, julio 1997, 230 Págs.
14. Whyte Junique, Ligia Irazema, **Estrategias mercadológicas orientadas a la calidad del servicio al cliente en las agencias de viajes de Guatemala**, tesis, escuela de administración, Facultad CCEE, USAC, agosto 2001
15. WWW.yahoo.com/ materiales de consulta /diccionarios
16. Zeithaml, Valerie y Jo Bitner, Mary, **Marketing de Servicios**, segunda edición, editorial Mc Graw Hill, México, septiembre 2001, 747 Págs.

ANEXOS

ANEXO 1

MANUAL DE ORGANIZACION



Indice

Introducción.....	Página 4
-------------------	-------------

Capítulo I

Elementos de la planificación administrativa de la empresa

1. Antecedentes.....	5
2. Marco Jurídico Institucional.....	5
3. Valores.....	6
4. Misión.....	7
5. Visión.....	7
6. Objetivos.....	7
7. Metas.....	7
8. Elementos de la planificación operacional de la empresa.....	8
8.1 Objetivos operacionales.....	9

Capítulo II

Descripción técnica de puestos

1. Gerente general	12
2. Gerente financiero.....	14
3. Gerente de operaciones.....	16
4. Gerente de ventas	18
5. Secretaria de gerencia	20
6. Administrador de gasolinera	22
7. Encargado de isla	24
8. Auxiliar de isla.....	26
9. Engrasador.....	28
10. Agente de seguridad.....	30
11. Administrador de tienda.....	32
12. Cajero.....	34
13. Auxiliar de cajero.....	35
14. Auxiliar de tienda.....	37

Capítulo III

Consideraciones generales y finales

1. Procedimiento para implantar el manual.....	39
2. Aspectos comunes a los puestos.....	39
3. ¿Cómo motivar al personal de la empresa?	40

Introducción

El siguiente manual, describe en términos sencillos y claros, información de la organización interna de la empresa, las relaciones de trabajo, la delegación de autoridad y la responsabilidad que cada uno de los empleados tiene dentro de la red de gasolineras.

Como instrumento de que dispone la empresa, pretende auxiliar al personal del área administrativa y operativa, en el desempeño de sus actividades, también, facilitar el conocimiento del campo de acción, funciones, atribuciones y estructura de cada área y dentro de ella a cada puesto de trabajo que la integra.

El manual está integrado por tres capítulos, en el primero, se describen los elementos de la planificación administrativa de la empresa, en donde se incluye el marco jurídico bajo el cual ha sido constituida la empresa, la visión, la misión, los objetivos, las metas y los organigramas. En el segundo, se encuentra la descripción técnica de los puestos que existen en cada área de la empresa, en donde se incluyen aspectos generales y comunes de cada uno de ellos, éste capítulo fue realizado gracias a la colaboración e información brindada por personas que ocupan puestos aquí descritos.

En el tercer capítulo, se dan a conocer algunas consideraciones generales y finales, el procedimiento para utilizar el manual y aspectos comunes a los puestos. Por último, éste manual está vigente a partir de la autorización y distribución del gerente general, quién será el encargado de modificar su contenido según las necesidades y las situaciones que se presenten, apoyado por el personal administrativo de la empresa.

Capítulo I

Elementos de la planificación administrativa de la empresa

1. Antecedentes

La empresa surge por la iniciativa de un grupo de profesionales emprendedores, quienes acordaron formar una sociedad y unir su capital con el fin de poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades, experiencias y la obtención de ganancias, contribuyendo de una u otra forma al desarrollo económico del país, facilitando para ello, la disponibilidad y comercialización de combustibles y lubricantes en la ciudad de Guatemala.

A través de los años, la empresa se ha enfrentado a muchos problemas y situaciones difíciles, que le han enseñado y fortalecido en cada una de sus áreas, actualmente, la empresa se encuentra en crecimiento, ampliando su red de gasolineras y diversificando los servicios que ofrecen, evolucionando hacia un futuro prometedor, siempre y cuando se actué con inteligencia, se fije metas a corto, mediano y largo plazo y se luche por lograrlas.

2. Marco jurídico institucional

La empresa está legalmente reconocida por el gobierno e inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala, bajo el tipo de establecimiento de sociedad mercantil, está integrada por socios que unieron recursos y bienes para su creación. Dentro de los elementos que integran ésta sociedad están: personas, actividad, bienes o cosas, responsabilidad y lucro. El tipo de sociedad mercantil a la cuál pertenece la empresa, es la sociedad anónima (S.A.) regulado por los artículos del 86 al 183 del Código de Comercio, éste tipo de sociedad se caracteriza por poseer su capital dividido y representado por acciones. Dentro de los requisitos que debió llenar la empresa para ser establecida legalmente se encuentran:

1. Presentación del formulario de solicitud de sociedad mercantil

2. Fotocopia legalizada del testimonio de la escritura constitutiva de la sociedad, debidamente firmada por el representante legal
3. Pago por derecho de inscripción, arancel impuesto por el registro mercantil

Luego de estar sometida a oposición y de ser inscrita definitivamente, le fue entregada una patente de comercio de empresa, dicha patente está colocada en un lugar visible y específico de la gasolinera. Por último, en lo que respecta a ésta parte, la empresa también se encuentra inscrita en el Ministerio de Finanzas Públicas, para efectos del pago del impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto al valor agregado (IVA). También, se encuentra inscrita en el registro patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) para efectos de la afiliación de los trabajadores al instituto y contribuir de ésta forma al bienestar de su salud. Con lo anterior, se confirma que la empresa es totalmente legal y se desarrolla apegada a la ley.

3. Valores

Todo el personal de la empresa deberá poner en práctica valores para el desarrollo de sus actividades, aunque no son los únicos que existen, el trabajo dirigido al cliente y desarrollado en la empresa requiere la práctica de muchos de ellos pero principalmente de los siguientes tres:

a. **Honradez**

Los empleados de la empresa siempre deben demostrar rectitud y transparencia en el desarrollo de sus actividades, principalmente en el manejo de los recursos

b. **Responsabilidad**

Un trabajo desarrollado adecuadamente produce excelentes resultados, es el trabajo que todos esperan y en el que se puede confiar

c. **Dedicación**

El trabajo dirigido al cliente requiere el desarrollo de actividades personalizadas, respetando el tiempo del cliente, realizando todos los pasos del proceso de servicio sin obviar alguno, buscando siempre ofrecer un trabajo de calidad libre de errores

4. Misión

Reabastecer de combustibles, lubricantes y refrigerantes a la población y empresas guatemaltecas que así lo requieran, con productos de la mejor calidad, libres de plomo y aditivos dañinos al medio ambiente. Ofreciendo siempre un buen servicio y atención al cliente, un precio justo y un trabajo desarrollado con responsabilidad, dedicación y honradez.

5. Visión

Ser la mejor empresa guatemalteca de reabastecimiento de combustibles, lubricantes y refrigerantes, y la que ofrezca el mejor servicio y atención al cliente.

6. Objetivos

1. Diversificar los servicios que se ofrecen en las gasolineras, a través de una evaluación de las necesidades de cada una y su espacio físico
2. Ampliar la red de gasolineras, a través, de la adquisición o construcción de nuevas instalaciones, ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad y el interior del país
3. Mejorar el servicio y atención al cliente, a través, de la capacitación constante al personal en ésta función
4. Ofrecer y mantener los precios más bajos del mercado, a través, del control y evaluación de la competencia

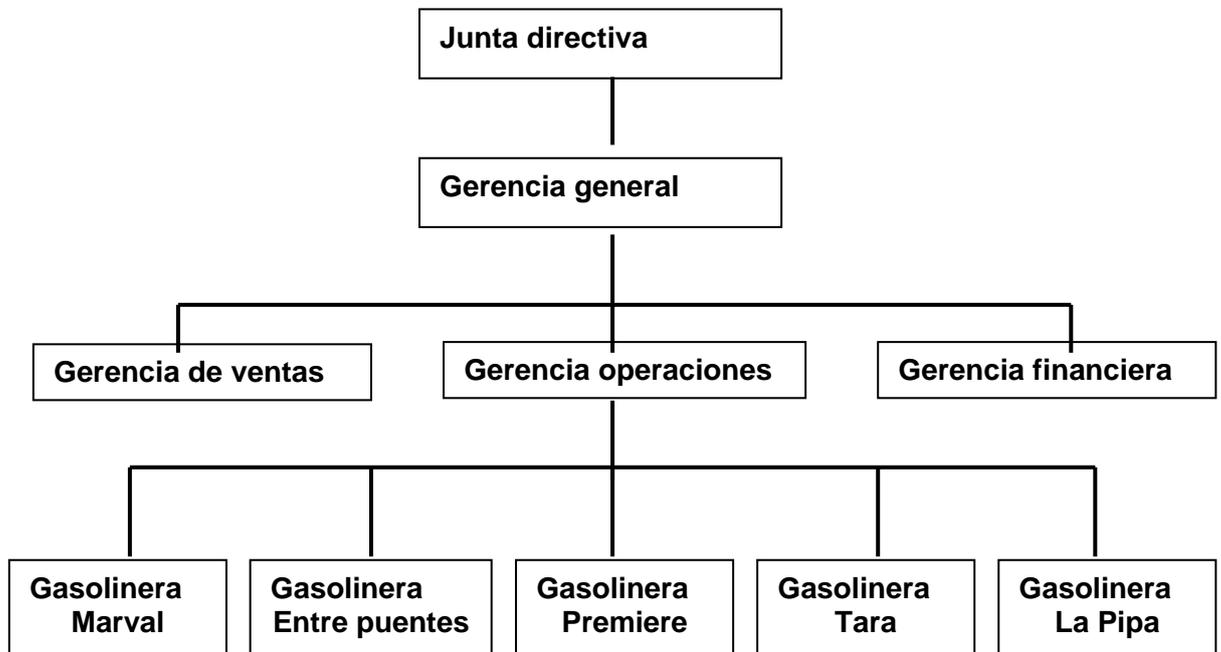
7. Metas

1. Incrementar los volúmenes de ventas por gasolinera en 5% anual
2. Captar un 5% más de clientes, a través de la realización de promociones de ventas comunes a todas las gasolineras

La empresa desarrolla actividades dirigidas al servicio al cliente, basadas en el desarrollo de valores, como ya se mencionó, cuenta además con dos áreas fuertes: el área administrativa y el área operacional, conjuntamente ponen a disposición de los guatemaltecos combustibles, lubricantes y refrigerantes de excelente calidad.

Cada empleado de la empresa es cuidadosamente seleccionado para garantizar que el servicio ofrecido sea desempeñado de forma profesional. Todos los empleados son de igual importancia para la empresa y para conocerlos a continuación se presenta gráficamente el organigrama general, que tiene por objetivo formar una visión global de la empresa e identificar los puestos de más alto nivel jerárquico de la empresa y las gasolineras que la conforman, también, la diferencia funcional que existe entre cada puesto de trabajo, facilitar a los empleados el conocimiento de su campo de acción y los canales a través de los cuales tienen que desarrollar sus relaciones de trabajo.

Organigrama general propuesto Empresa XX



Fuente: aportación propia con información proporcionada por la empresa año 2003

8. Elementos de la planificación operacional de la empresa

El área operativa está conformada por los empleados de pista y empleados de la tienda de conveniencia, quienes realizan las actividades de bajo y alto contacto con los clientes, son de bajo contacto porque ellos trabajan con las pertenencias de los clientes, es decir, con sus vehículos y eventualmente brindan información, calibran las llantas de los vehículos, revisan motores y realizan cambios de lubricantes y refrigerantes; y son de alto contacto cuando se les atiende y sirve a los clientes directamente, como es el caso de la tienda de conveniencia.

Dicha área es complementada por el área administrativa (gerencia general, ventas, finanzas y administradores de gasolineras y tienda de conveniencia) quienes al desarrollar sus actividades en forma integral brindan un mejor servicio y atención a los clientes de las gasolineras.

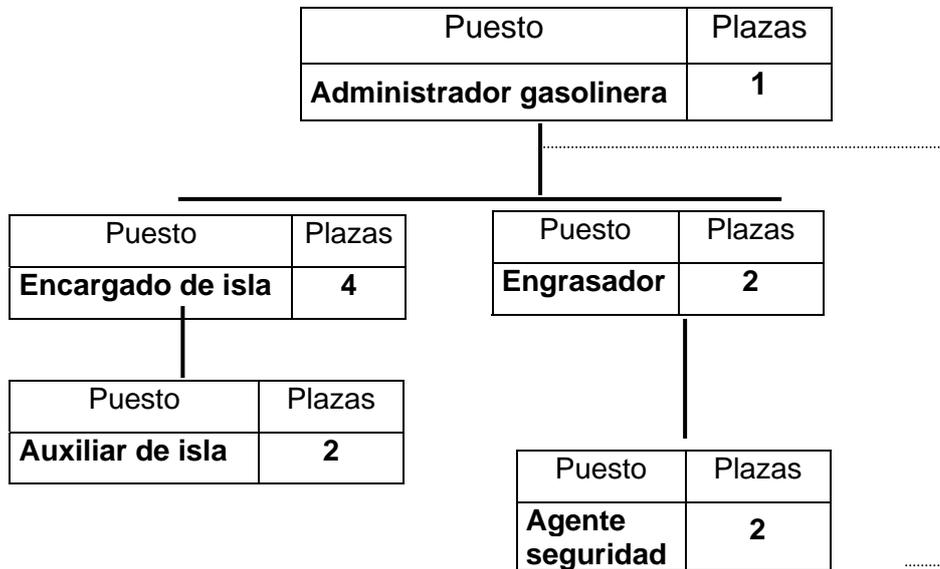
8.1 Objetivos del área operativa

- Ser un medio de comunicación entre los clientes y el área administrativa
- Acercarse a los clientes, conociéndolos y ofreciéndoles calidad, confiabilidad y un excelente servicio
- Proporcionar a los clientes, el elemento que buscan para satisfacer sus necesidades respecto al reabastecimiento de combustibles, lubricantes y refrigerantes
- Garantizar la satisfacción total de los clientes y hacerlos sentir como parte de la empresa
- Innovar los servicios constantemente, contando para ello con la ayuda del área administrativa

Las gasolineras que conforman la empresa poseen la misma estructura interna, todas han sido estratégicamente establecidas, cuentan con servicios similares y persiguen los mismos objetivos.

A continuación se presenta gráficamente el organigrama nominal que permite apreciar la estructura de una gasolinera; todas las gasolineras de la red cuentan con la misma estructura interna, el mismo número de personal, puestos de trabajo, procesos y productos:

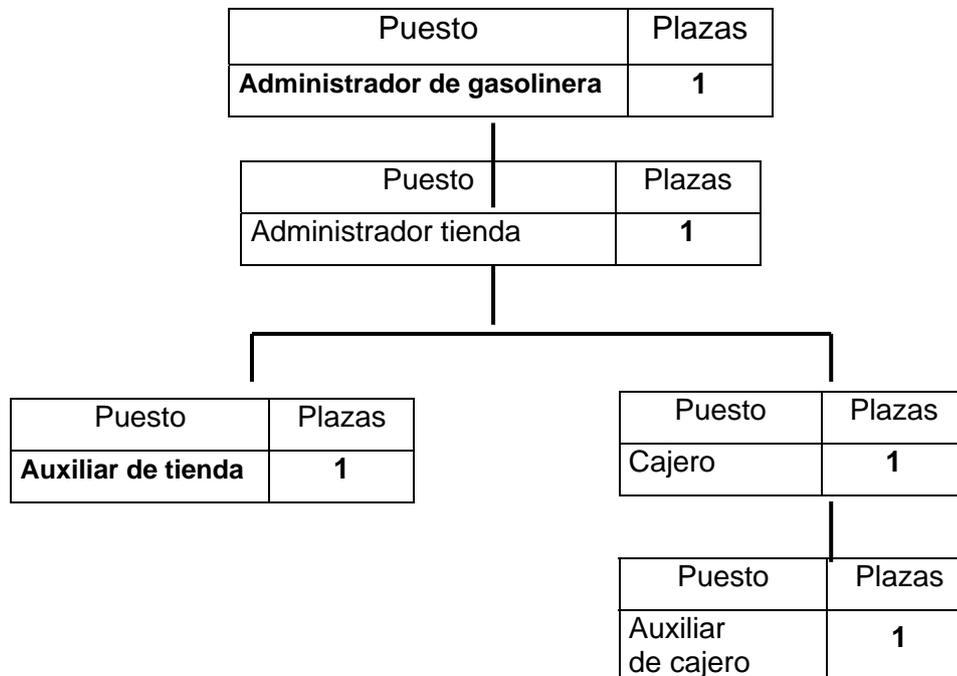
Organigrama nominal propuesto Gasolinera Marval



Fuente: aportación propia con información proporcionada por la empresa año 2003

Uno de los servicios que ofrecen las gasolineras son las tiendas de conveniencia, actualmente dos de las gasolineras de la red ofrecen éste servicio, la junta directiva y la gerencia general planean ofrecer éste servicio en las otras gasolineras de la red y en las nuevas que se vayan integrando a la misma, las tiendas de conveniencia poseen la misma estructura interna, como en el caso de las gasolineras, a continuación se presenta graficamente el organigrama nominal de las mismas:

**Organigrama nominal propuesto
Tienda de conveniencia
Gasolinera Premiere**



Fuente: aportación propia con información proporcionada por la empresa año 2003

Capítulo II

Descripción técnica de puestos

A continuación se presenta la descripción de cada uno de los puestos identificados en la empresa:

1. Identificación del puesto de Gerente General

Titulo del puesto:	Gerente General
Ubicación administrativa:	Area de Gerencia
Inmediato superior:	Junta Directiva
Subalternos:	Gerente Financiero, Gerente de Ventas y Gerente de Operaciones

1.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, liderazgo, dirección y control de todas las actividades de la empresa. La persona asignada a éste puesto es responsable del desarrollo de las actividades globales y de velar por el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la empresa.

a. Atribuciones:

1. Planificar, evaluación, organización, dirección de las actividades y proyectos a nivel general y a nivel de gasolineras
2. Evaluación de ventas globales, mensuales y anuales.
3. Evaluación del desempeño del personal que este a su cargo
4. Evaluación de propuestas de inversión
5. Analizar resultados y tendencias de la empresa por período determinado
6. Toma de decisiones globales
7. Velar por el cumplimiento de la misión y visión de la empresa
8. Establecimiento de objetivos globales a corto y a largo plazo
9. Establecimiento de metas a nivel general y a nivel de gasolineras
10. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Autoridad:

El Gerente General de la empresa delega funciones, instrucciones, actividades o tareas a todo el personal de la empresa

c. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con la junta directiva, los gerentes de área, secretaria de gerencia y los administradores de las gasolineras y tienda.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, también del buen uso y cuidado del equipo e instalaciones de todas las gasolineras, así como, del cumplimiento de objetivos y metas que se propongan, y de la conclusión y adecuada evaluación de proyectos de inversión.

1.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título universitario en administración de empresas o ingeniería industrial

b. Experiencia:

- Cinco años en puesto similar

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Manejo y control de personal
- Numéricas y matemáticas
- Técnicas de negociación
- Network planning (planificación de trabajo en redes)
- Liderazgo
- Manejar situaciones problemáticas, individuales y generales de la empresa
- Operar equipo de gasolinera

- Equipo y programas de computación

d. Otros requisitos:

- Conocimientos de servicio y atención al cliente
- Amplios conocimientos de combustibles, lubricantes y refrigerantes
- Bilingüe
- Sexo masculino o femenino
- Edad comprendida entre 30 y 45 años
- Colegiado activo

2. Identificación del puesto de Gerente Financiero

Titulo del puesto:	Gerente Financiero
Ubicación administrativa:	Area de Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	ninguno

2.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General, en el manejo, control e inversión de todos los recursos financieros de la empresa. La persona asignada a este puesto, es responsable de controlar el movimiento del dinero en efectivo, cuentas bancarias y tarjetas de crédito. También, de llevar la contabilidad, estados financieros y balances generales, así como, la evaluación y propuestas de inversión. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Control de las actividades financieras (ingresos y egresos diarios, mensuales y anuales)

2. Integración de los recursos financieros de la empresa a las actividades diarias
3. Dirigir actividades y proyectos financieros a nivel general y a nivel de gasolineras
4. Evaluación de propuestas de inversión financieras
5. Analizar resultados y tendencias financieras de la empresa por período determinado
6. Elaboración de estados financieros, reportes, análisis de resultados
7. Evaluación y otorgamiento de créditos
8. Registro del historial de clientes y períodos de crédito
9. Desarrollo de todas las actividades contables de la empresa
10. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el gerente general, gerente de operaciones, gerente de ventas y administradores de gasolineras

c. Autoridad:

El Gerente Financiero de la empresa delega funciones, instrucciones, actividades o tareas al personal involucrado en las actividades financieras de la empresa.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, también, de la buena administración del recurso financiero de la empresa y del buen uso de la información que se le proporcione, así como, de mantener ésta información actualizada.

2.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título universitario en administración de empresas con especialidad en finanzas

b. Experiencia:

- Tres años en puesto similar

c. Habilidades y destrezas para:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Manejo de situaciones difíciles
- Operar equipo de computación

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos sólidos en administración financiera
- Tener conocimientos en evaluación de proyectos
- Edad comprendida entre 30 y 40 años
- Sexo masculino o femenino
- Ser bilingüe

3. Identificación del puesto de Gerente de Operaciones

Titulo del puesto:	Gerente de Operaciones
Ubicación administrativa:	Area de Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	Administradores de Gasolinera, Encargados y Auxiliares de Isla, Engrasadores y Agentes de Seguridad

3.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General en el control de las actividades operativas de la empresa. La persona asignada a este puesto, es responsable del desarrollo adecuado de las actividades de la empresa, dirigir el recurso humano con que se cuenta, coordinar actividades que lo involucren, orientarlo y capacitarlo en calidad del servicio al cliente. También, tiene a su cargo la evaluación y mantenimiento de las bombas de combustibles, e infraestructura de las gasolineras. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

a. Atribuciones:

1. Planificar, organizar y dirigir las operaciones y actividades generales
2. Logística y distribución de combustibles y lubricantes
3. Integrar al personal respectivo y los recursos físicos con que se cuentan
4. Dirigir y evaluar el desempeño de las personas que estén a su cargo
5. Control de calidad en el servicio y atención al cliente
6. Control de inventarios y de operaciones
7. Análisis de resultados y tendencias de la empresa por período determinado en cuanto al área operativa
8. Elaboración de informes, reportes de operaciones y planes de contingencia
9. Planificación y evaluación del mantenimiento de maquinaria y equipo en las gasolineras
10. Realización de cotizaciones, compras y pedidos de combustibles, lubricantes y refrigerantes en puerto y con proveedores
11. Distribución y reabastecimiento de combustibles en las gasolineras
12. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el gerente general, gerente financiero, gerente de ventas y los administradores de gasolinera.

c. Autoridad:

El Gerente de operaciones de la empresa delega funciones, instrucciones, actividades o tareas a todo el personal que este bajo su cargo.

c. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias y de la buena administración de las operaciones generales de la empresa. También, del perfecto estado y mantenimiento de todo el equipo de gasolinera e infraestructura.

3.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título de ingeniero industrial, idioma inglés al 100%

b. Experiencia:

- tres años en puesto similar

c. Habilidades y destrezas para:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Manejo de situaciones problemáticas
- Operación de equipo de gasolinera

d. Otros requisitos, poseer conocimientos básicos de:

- Mecánica
- Combustibles, lubricantes y refrigerantes
- Servicio y atención al cliente
- Seguridad e higiene laboral
- Control de calidad
- Sexo masculino
- Edad comprendida entre 25 y 35 años

4. Identificación del puesto de Gerente de Ventas

Titulo del puesto:	Gerente de Ventas
Ubicación administrativa:	Area de Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	ninguno

4.1 Descripción

Es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General, en el control de ventas global y por gasolinera, metas alcanzadas, resultados obtenidos, promociones, precios diarios de combustibles, lubricantes y refrigerantes. La persona asignada a éste puesto, es responsable de mantener actualizada toda la información relacionada con el movimiento de ventas a nivel global de la empresa. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme a la reglamentación vigente de la empresa. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Control y reporte de precios de venta, de combustibles, lubricantes y refrigerantes
2. Dirigir actividades y proyectos específicos de ventas
3. Promoción y mercadeo de ventas
4. Reporte de ingresos y egresos al gerente financiero
5. Análisis de resultados y tendencias de la empresa por período determinado
6. Realización de investigaciones y análisis de mercado
7. Registro del historial de ventas
8. Elaboración de informes, cuadros estadísticos y reportes de ventas por períodos determinados
9. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el gerente general, gerente financiero, gerente de operaciones y los administradores de gasolinera.

c. Autoridad:

El Gerente de ventas de la empresa delega funciones, instrucciones, actividades o tareas al personal de la empresa que se relacione con las labores de ventas diarias de una gasolinera.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado de la información y material que se le proporcionen. También, es responsable de mantener actualizada la información de ventas, promoción y mercadeo de productos, así como, de programar juntas e informar a todos los gerentes del movimiento de ventas en períodos determinados.

4.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título universitario en administración de empresas con especialidad en mercadeo

b. Experiencia:

- tres años en puesto similar

c. Habilidades para:

- Desarrollar relaciones humanas
- Organizar campañas publicitarias y promocionales
- Desarrollar planes estratégicos y anuales de mercadeo
- Numéricas y matemáticas
- Investigación y análisis
- Manejo de situaciones problemáticas

d. Otros requisitos, poseer conocimientos básicos de:

- Combustibles, lubricantes y refrigerantes
- Servicio y atención al cliente
- Investigación de mercados
- Promoción de ventas

- Idioma Inglés
- Edad comprendida entre 25 y 35 años
- Sexo masculino o femenino

5. Identificación del puesto Secretaria Gerencia

Titulo del puesto:	Secretaria Gerencia
Ubicación administrativa:	Area de Gerencia
Inmediato superior:	Gerente General
Subalternos:	ninguno

5.1. Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Gerente General. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado a su terminación para tomar las medidas correctivas que correspondan.

Atribuciones:

1. Mecanografiar toda clase de dictámenes, informes, memorándumes, cartas y notas de rutina
2. Recibir y distribuir correspondencia que ingresa diariamente al área administrativa
3. Llevar el control de archivo administrativo y contable
4. Atender el teléfono y público que requiera información
5. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

a. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el gerente general, también, mantendrá comunicación eventual con otros gerentes y el personal administrativo de las gasolineras.

b. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, también del buen uso y cuidado del equipo y material que se le proporcionen (máquina de escribir, fax, computadora, impresora, archivo, fotocopidora, escritorio, teléfono, papelería, etc.) y otros útiles de oficina que se le asignen para el desarrollo de sus actividades.

c. Autoridad:

Para desempeñar las funciones y tareas asignadas.

5.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Poseer título de secretaria bilingüe
- Comprobar la recepción de cursos de computación e inglés

b. Experiencia:

- Dos años de experiencia
- Conocimiento del manejo de equipos de reproducción, oficina y computación

c. Habilidades y destrezas:

- Responder, clasificar, distribuir y archivar correspondencia
- Desarrollar relaciones humanas
- Iniciar y desarrollar conversaciones por teléfono
- Manejo de situaciones difíciles
- Operar equipo de oficina
- Transcribir con rapidez y exactitud dictados

d. Otros requisitos:

- Estudios universitarios mínimos en administración de empresas
- Conocimientos básicos de organización y servicio al cliente
- Presentar antecedentes laborales, penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 y 25 años

- Sexo femenino

6. Identificación del puesto de Administrador de Gasolinera

Titulo del puesto:	Administrador de Gasolinera
Ubicación administrativa:	Area Administrativa
Inmediato superior:	Gerente de Operaciones
Subalternos:	Encargados y Auxiliares de Isla, Engrasadores y Agentes de Seguridad

II Descripción

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, dirección y control de las actividades que se desarrollan en una gasolinera, también, asistir al Gerente de Operaciones, en la toma de decisiones y definición de objetivos de la gasolinera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado y supervisado constantemente para tomar las medidas correctivas que correspondan.

a. Atribuciones:

1. Control y desarrollo de las actividades de pista y área de lubricación
2. Entrevista, contratación y capacitación de empleados nuevos
3. Realización del corte de caja diario con encargados de isla
4. Controlar uniformes, botiquín, cambios de turno, caja chica, arribo y descarga de combustibles,
5. Control de créditos a clientes
6. Control de existencias de combustibles, lubricantes y refrigerantes, jardines y áreas verdes
7. Reportes de ventas semanal y mensual
8. Control del mantenimiento a las bombas externas y sumergibles
9. Atención al público
10. Evaluación del desempeño de los empleados que tenga a su cargo
11. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el gerente de operaciones. También, mantendrá comunicación con todos los administradores de las gasolineras que pertenezcan a la red y con el personal que tenga a su cargo.

c. Autoridad:

El Administrador de Gasolinera delega funciones, instrucciones, actividades o tareas a todo el personal de pista.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, también, del buen uso y cuidado del equipo y material que se le proporcionen para el desarrollo de sus actividades. También, del adecuado manejo de dinero, documentos, descarga y existencias de combustibles, lubricantes, refrigerantes, reabastecimiento de materiales en el área de lubricación, coordinar el mantenimiento de bombas, tanques y demás equipo según las indicaciones del Gerente de Operaciones, entrenamiento de nuevos empleados y desarrollo de actividades diarias.

6.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Poseer título de perito contador
- Estudios universitarios en administración
- Comprobar la recepción de cursos de computación e inglés

b. Experiencia:

- Dos años como mínimo en puesto similar
- Manejo y control de personal

c. Habilidades y destrezas:

- Clasificar, distribuir y archivar papelería
- Desarrollar relaciones humanas
- Manejo de situaciones problemáticas con el personal y clientes
- Operar equipo de oficina
- Transcribir con rapidez y exactitud datos y cantidades numéricas
- Operar equipo de gasolinera

d. Otros requisitos:

- Edad comprendida entre 25 y 30 años
- Sexo masculino
- Tener conocimientos básicos de servicio y atención al cliente
- Presentar antecedentes laborales, penales y policíacos
- Fotocopia de cedula

7. Identificación del puesto de Encargado de Isla

Titulo del puesto:	Encargado de Isla
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Gasolinera
Subalternos:	Auxiliares de Isla

7.1 Descripción

Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo la venta de combustibles, lubricantes y refrigerantes, también, la atención y servicio al cliente desde el primer momento en que ingresa el vehículo a la gasolinera hasta cuando se retira de ella. La persona asignada a éste puesto, es responsable del despacho de combustibles, lubricantes, refrigerantes, de realizar cobros y brindar información de los servicios que ofrece la gasolinera. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme a la reglamentación vigente en la empresa. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Despacho y venta en efectivo y tarjetas de crédito, de combustibles, lubricantes y refrigerantes
2. Limpieza del área de trabajo, dormitorios y comedor
3. Atención y servicio a los clientes
4. Revisar numeración y realizar corte de caja
5. Dar instrucciones a los clientes respecto a la forma de parquarse, tipos de combustibles, lubricantes y refrigerantes con que se dispone y los usos de los mismos.
6. Facturar las ventas en efectivo y por tarjeta de crédito
7. Calibración de llantas y revisión de niveles de aceite en los motores de los vehículos cuyos clientes, así lo requieran
8. Proporcionar agua y aire a los clientes que lo soliciten
9. Cerrar y apagar bombas al finalizar la jornada de trabajo
10. Reabastecer de productos los exhibidores colocados en las islas
11. Reportar ventas del día al administrador
12. Control y asignación de las actividades a los auxiliares de isla
13. Entrenamiento a los auxiliares nuevos
14. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador y personal de pista.

c. Autoridad:

Para desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo y material que se le proporcione (puntos de venta de tarjetas de crédito, bombas externas, talonarios de facturas, etc.) y otros útiles de oficina que se le proporcionen para el desarrollo de sus operaciones. También, es responsable

de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, limpio y en buenas condiciones el uniforme, presentarse al trabajo puntualmente, así como, brindar un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visite la gasolinera.

7.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Ciclo básico aprobado

b. Experiencia:

- Ninguna

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Brindar información de los servicios que se ofrecen en la gasolinera
- Brindar un servicio y atención al cliente de excelente calidad
- Iniciar y desarrollar conversaciones con los clientes
- Para manejar situaciones problemáticas con clientes
- Operar equipo de gasolinera
- Escribir con rapidez y exactitud las facturas
- Realizar con rapidez y exactitud los cobros en efectivo y por tarjetas de crédito

d. Otros requisitos:

- Sexo masculino
- Edad comprendida entre 18 - 35 años
- Tener conocimientos básicos de mecánica
- Tener conocimientos básicos de servicio al cliente
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Fotocopia de cedula

8. Identificación del puesto de Auxiliar de Isla

Titulo del puesto:	Auxiliar de Isla
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Gasolinera y Encargado de Isla
Subalternos:	ninguno

8.1 Descripción

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir a uno o dos Encargados de Isla. La persona asignada a este puesto, es responsable de la limpieza de vidrios, calibración de llantas, revisión de motor, cambios de aceite, despacho de gasolina cuando existan varios clientes esperando en las islas asignadas, limpieza del área de trabajo, dormitorios y oficina. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme a la reglamentación vigente en la empresa. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Colaboración y ayuda al encargado de isla en las actividades de pista
2. Limpieza del área de trabajo, baños y dormitorios
3. Realizar cobros en efectivo y tarjetas de crédito, facturar cuando así lo requieran los encargados de isla
4. Calibrar las llantas, revisar los motores, cambios de aceite, limpieza de vidrios de los vehículos de los clientes
5. Reportar cualquier anomalía que acontezca durante su turno de trabajo al administrador
6. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la gasolinera y los encargados de isla, también, mantendrá comunicación con los clientes de la gasolinera.

c. Autoridad:

Para desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

c. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo y material que se le proporcione. También, de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, limpio y en buenas condiciones el uniforme, presentarse al trabajo puntualmente y brindar un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visite la gasolinera.

8.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Ciclo básico aprobado

b. Experiencia:

- Ninguna

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Manejar situaciones problemáticas con clientes y público en general
- Operar equipo de gasolinera
- Limpieza de vidrios, cambios de lubricantes y refrigerantes

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos básicos de mecánica
- Edad comprendida entre 18 – 35 años
- Fotocopia de cedula
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Sexo masculino

9. Identificación del puesto de Engrasador

Titulo del puesto:	Engrasador
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Gasolinera
Subalternos:	ninguno

9.1 Descripción

Es un puesto de carácter operativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades relacionadas con el servicio de engrase y lavado de chasis, que se ofrece en la gasolinera. La persona asignada a éste puesto es responsable del adecuado engrase y lavado de chasis a los vehículos de los clientes que así lo requieran. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita y las desarrolla conforme a la reglamentación vigente en la empresa. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Realizar el engrase y lavado de chasis que requieran los vehículos
2. Limpieza de área y utensilios de trabajo
3. Ordenar las herramientas de trabajo
4. Mantenimiento de cables, equipos y bombas del área de lubricación
5. Apoyo a los encargados de isla cuando se lo indique el administrador

6. Determinar la cantidad de material que requiera un vehículo, para realizarle un adecuado engrase y lavado de chasis
7. Reportar existencias de materiales de trabajo a sus superiores
8. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la gasolinera, clientes y compañeros de trabajo

c. Autoridad:

Para desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo y material que se le proporcione. También, de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, limpio y en buenas condiciones el uniforme que se le proporcione, presentarse al trabajo puntualmente, brindar un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visite la gasolinera.

9.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Ciclo básico aprobado

b. Experiencia:

- Un año en puesto similar

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Para manejar situaciones problemáticas con clientes y público en general
- Operar equipo de gasolinera
- Engrasar adecuadamente los vehículos

- Lavar correctamente el chasis de los vehículos

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos básicos de mecánica, principalmente de engrase y lavado de chasis
- Tener conocimientos de servicio y atención al cliente
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 - 30 años
- Fotocopia de cedula
- Sexo masculino

10. Identificación del puesto de Agente de Seguridad

Titulo del puesto:	Agente de Seguridad
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Gasolinera
Subalternos:	ninguno

10.1 Descripción

Es un puesto de carácter operativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir en la vigilancia y seguridad de todo el personal, equipo e infraestructura de una gasolinera. La persona asignada a este puesto, es responsable de vigilar en horario diurno y nocturno la seguridad e integridad del personal, resguardar las instalaciones y equipo en general. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Reportar anomalías al administrador
2. Moderar situaciones difíciles con los empleados de pista y clientes

3. Controlar el desarrollo de actividades en la pista
4. Observar a las personas y vehículos que ingresen a la pista
5. Brindar apoyo al personal de seguridad del banco móvil que recoge dinero en las gasolineras

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la gasolinera y los empleados de pista.

c. Autoridad:

Para desempeñar sus funciones y tareas asignadas.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo y mobiliario que se le proporcione. También, es responsable de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, de mantener limpio y en buenas condiciones el uniforme que se le proporcione y presentarse al trabajo puntualmente.

10.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Primaria o ciclo básico aprobado
- Entrenamiento en seguridad y manejo de armas

b. Experiencia:

- Manejo de armas y municiones
- un año en puesto similar

c. Habilidades y destrezas:

- Reaccionar inmediatamente en caso de contingencia
- Desarrollar relaciones humanas
- Para manejar situaciones problemáticas
- Operar armamento

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos básicos del código penal
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 - 35 años
- Fotocopia de cedula
- Sexo masculino

11. Identificación del puesto de Administrador de Tienda

Titulo del puesto:	Administrador de Tienda
Ubicación administrativa:	Area Administrativa
Inmediato superior:	Administrador de Gasolinera
Subalternos:	Cajero, Cajero Auxiliar y Auxiliar de Tienda

11.1. Descripción

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la planificación, organización, integración, dirección y control, de todas las actividades que se desarrollan en la tienda de conveniencia, definición de los objetivos y metas de la tienda. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado y supervisado eventualmente para tomar las medidas correctivas que correspondan.

a. Atribuciones:

1. Realizar el corte de caja diario en cada turno
2. Controlar y revisar el cambio de turno diario de los empleados, uniformes y presentación personal
3. Entrevistar, contratar y capacitar al personal de nuevo ingreso a la tienda
4. Control de existencias de productos
5. Reportes de ventas semanal y mensual
6. Controlar recepción y conteo físico de productos que ingresen

7. Elaboración de planes de contingencia, principalmente en el área de alimentos
8. Realización de pedidos, pagos y compras a proveedores
9. Control del record de ventas
10. Cobros y control de clientes que gocen de crédito
11. Evaluación del desempeño
12. Control y programación del mantenimiento de equipo de alimentación
13. Asignar y registrar códigos de productos que se venden en la tienda
14. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la gasolinera y demás personal de la tienda. También, mantendrá comunicación eventual con los clientes.

c. Autoridad

El Administrador de Tienda delega funciones, instrucciones, actividades o tareas a todo el personal de la tienda de conveniencia.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo, material e información que se le proporcione. También, es responsable de velar por el cumplimiento de todas las funciones de los empleados que estén a su cargo, mantener actualizada la información general de la tienda y seleccionar adecuadamente a los proveedores, así como, esmerarse por que se brinde un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visite la tienda.

11.2. Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título de perito contador

- Estudios universitarios en el área de administración
- Comprobar la recepción de cursos de computación e inglés

b. Experiencia:

- Un año en puesto similar
- Manejo y control de personal
- Administración de inventarios

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Concretar compras y negocios con proveedores
- Manejo de situaciones problemáticas
- Operar equipo de computación

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos de servicio y atención al cliente
- Conocimiento sobre paquetes de computación específicos
- Sexo femenino o masculino
- Edad comprendida entre 25 y 35 años
- Presentar antecedentes laborales, penales y policíacos
- Fotocopia de cedula

12. Identificación del puesto de Cajero

Titulo del puesto:	Cajero
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Tienda
Subalternos:	Auxiliar de Cajero

12.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Administrador de Tienda. La persona asignada a éste puesto, es responsable del cobro de productos, en efectivo, tarjetas de

crédito ó debito, así como, de reportar al Administrador el monto de las ventas efectuadas en su jornada de trabajo. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Realizar cobros en efectivo y por tarjetas de crédito
2. Facturar y reportar monto de ventas diario
3. Limpieza de su área de trabajo
4. Brindar información a los clientes que visiten la tienda
5. Controlar las actividades y trabajo que realice el auxiliar
6. Realizar el corte de caja diario
7. Auxiliar al administrador en la recepción de productos nuevos y otras actividades
8. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la tienda, el auxiliar de cajero y clientes de la tienda.

c. Autoridad

El Cajero delega funciones, instrucciones, actividades o tareas a el Cajero Auxiliar.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo, material y dinero que se le proporcione. Así como, de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, limpio y en buenas condiciones el uniforme que se le proporcione, presentarse al trabajo puntualmente y brindar un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visite la tienda.

12.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título de perito contador

b. Experiencia:

- Un año en puesto similar

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Para manejar situaciones problemáticas, con su jefe inmediato y clientes
- Contar dinero
- Operar equipo de computación, cajas registradoras y sumadoras

d. Otros requisitos:

- Conocimientos en servicio y atención al cliente
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 - 30 años
- Sexo masculino o femenino
- Fotocopia de cedula

13. Identificación del puesto de Cajero Auxiliar

Titulo del puesto:	Cajero Auxiliar
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Cajero
Subalternos:	Ninguno

13.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir al Cajero cuando él no se encuentre en la tienda o esté en su período de vacaciones. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Ayudar al auxiliar de tienda, con el despacho de productos, si éste se encuentra ocupado
2. Realizar cobros en efectivo, tarjetas de crédito ó debito y emitir las facturas correspondientes
3. Limpieza del área de trabajo
4. Brindar información a los clientes que visiten la tienda
5. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la tienda, el cajero y auxiliar de tienda. También, mantendrá comunicación constante con los clientes.

c. Autoridad:

Para desempeñar las funciones y tareas asignadas.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo, material y dinero que se le proporcionen. Así como, de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, limpio y en buenas condiciones el uniforme que se le proporcione, presentarse al trabajo puntualmente y brindar un excelente servicio y atención a los clientes.

13.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título de bachiller o perito contador
- Comprobar la recepción de cursos básicos de computación

b. Experiencia:

- Ninguna

c. Habilidades y destrezas:

- Desarrollar relaciones humanas
- Numéricas y matemáticas
- Para manejar situaciones problemáticas
- Operar equipo de computación, cajas registradoras y sumadoras
- Contar dinero

d. Otros requisitos:

- Conocimientos de servicio y atención al cliente
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 - 25 años
- Sexo masculino o femenino
- Fotocopia de cedula

14. Identificación del puesto de Auxiliar de Tienda

Titulo del puesto:	Auxiliar de Tienda
Ubicación administrativa:	Area Operativa
Inmediato superior:	Administrador de Tienda
Subalternos:	ninguno

14.1 Descripción

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades para asistir y atender a los clientes que visitan la tienda de conveniencia. La persona asignada a este puesto, es responsable de la limpieza de todas las instalaciones y atender a los clientes que visitan y compran en la tienda. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado constantemente para tomar las medidas correctivas necesarias.

a. Atribuciones:

1. Limpiar el área de trabajo
2. Reabastecer y ordenar los anaqueles de productos

3. Reportar al administrador los requerimientos de producto y fechas de vencimiento de los mismos
4. Realizar conteo físico de los productos
5. Brindar información sobre usos y aplicaciones de productos, así como, de los ingredientes que contenga la comida
6. Promoción de productos dentro de la tienda
7. Otras atribuciones que le sean asignadas a su puesto

b. Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación estrecha con el administrador de la tienda, cajero y clientes de la tienda.

c. Autoridad:

Para desempeñar las funciones y tareas asignadas.

d. Responsabilidades:

Es responsable de las labores propias, del buen uso y cuidado del equipo y material que se le asignen para que desarrolle su trabajo. También, de mantener limpia y ordenada su área de trabajo, el uniforme que se le proporcione, presentarse al trabajo puntualmente y brindar un excelente servicio y atención a cada uno de los clientes que visiten la tienda.

14.2 Especificaciones del puesto

a. Educativas:

- Título a nivel diversificado

b. Experiencia:

- Ninguna

c. Habilidades y destrezas:

- Clasificar y distribuir productos
- Desarrollar relaciones humanas

- Numéricas y matemáticas
- Iniciar y desarrollar conversaciones
- Para manejar situaciones problemáticas

d. Otros requisitos:

- Tener conocimientos de servicio y atención al cliente
- Presentar antecedentes penales y policíacos
- Edad comprendida entre 18 y 25 años
- Fotocopia de cedula
- Sexo masculino o femenino

Capítulo III

Consideraciones generales y finales

1. Procedimiento para implementar el manual

La publicación de éste manual, cuenta con la aprobación del gerente general de la empresa, por lo que después de ella, corresponde darlo a conocer a todo el personal de la empresa, a quienes corresponde darle el mejor uso a la información que contenga, también, aportar información para actualizarlo y modificarlo

Este manual será entregado a los gerentes financiero, de ventas y operaciones, también, a los administradores de las gasolineras y tiendas de conveniencia, en una reunión especial en donde además de analizar su contenido se intercambiarán opiniones, ideas y reacciones que el mismo pueda generar. El manual permanecerá en un lugar visible en las oficinas de cada uno de los empleados a quienes se les entregue y podrá ser consultado por cualquier empleado que así lo quiera hacer.

2. Aspectos comunes a los puestos

Cada uno de los puestos que conforman la empresa es igual de importante para la misma, así que cada empleado debe esforzarse por dar lo mejor de sí mismo en beneficio de la organización, ya que si la empresa prospera también lo harán los empleados, atendiendo a su importancia se toman en cuenta todos dentro del manual. Cada empleado desempeña diferentes actividades que requieren el desarrollo de los siguientes aspectos:

- Desarrollar con responsabilidad, honradez y eficiencia en cada una de las funciones que sean asignadas
- Deseos de superación
- Comunicación constante con jefes y subalternos
- Trabajo en equipo, ningún puesto es independiente
- Desarrollar buenas relaciones humanas

- Manejar adecuadamente los conflictos que se presenten
- Participar en la toma de decisiones
- Práctica de cortesía con los empleados, proveedores y clientes principalmente
- Cooperar con sus compañeros
- Motivación constantemente al personal que se tenga a cargo

Siempre es recomendable consultar con los superiores y compañeros la forma en como pueden resolverse problemas y situaciones difíciles con clientes y empleados, ya que la empresa cuenta con personal capacitado y experimentado que puede facilitar una solución adecuada a cada situación.

3. ¿Cómo motivar al personal de la empresa?

Los gerentes y administradores son los encargados de desarrollar su estrategia de motivación al personal, sobre la base de un análisis de la situación actual e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para esa situación. A continuación se presentan algunos de los métodos sugerido para motivar al personal, siempre y cuando se apliquen a la gente adecuada, en un lugar determinado y en el momento preciso:

- Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo
- Hacer explícitos los requerimientos
- Desarrollar el sentido de compromiso
- Motivar a través del trabajo mismo
- Retribuir y reconocer el logro
- Reconocer un buen trabajo
- Ejercer liderazgo
- Crear trabajo de equipo
- Entrenar y formar al empleado
- Eliminar los factores negativos

La clave de la eficacia radica, en mantener al personal con un entusiasmo permanente, atento al mejoramiento continuo de la organización y funcionamiento de las actividades delegadas. Y, sobre todo, procurar que exista algún medio o sistema para que las nuevas ideas puedan ser analizadas y aceptadas, evitando la rutina y los prejuicios personales, recordando que siempre hay un método mejor.

Finalmente, es importante estimular la integración de las necesidades de los empleados con las de la organización, elevando el nivel de identificación y entrenamiento. También, eliminar los factores de desmotivación que pudieran existir en las gasolineras. A todo el personal se le ha dado libertad para actuar y moverse en las áreas de la empresa, con el fin de aprender acerca de todas las personas que trabajan en la empresa, ya que cada una de ellas posee cualidades, conocimientos y experiencias, que podrían enseñarnos de una u otra forma a desempeñar mejor nuestras labores diarias.

ANEXO 2



MANUAL DE BIENVENIDA

Indice

	Página
Introducción.....	I
1.Objetivos.....	4
2. Bienvenido a la familia.....	4
3. ¿Qué productos vendemos?.....	5
4. ¿Qué servicios ofrecemos?.....	5
5. ¿Qué beneficios le ofrece la empresa?.....	10
6. Reglamento general de trabajo.....	11
7. Normas generales de trabajo.....	13
8.¿Qué hacer en caso de robo, incendio o terremoto?.....	16
9. El uniforme de trabajo.....	19
10. ¿Qué esperamos de usted?.....	19
11. ¿Quién es el cliente?.....	20
12. Los ocho pecados capitales de los empleados de pista.....	22
13. Evaluación.....	24

Introducción

El manual de bienvenida da a conocer al nuevo personal de pista, aspectos relacionados con el trabajo que desempeñará, los mismos le ayudarán a iniciar sus labores en la gasolinera, ya que después de leer adecuadamente el documento, el empleado debe haber asimilado las instrucciones y recomendaciones a seguir en el trabajo, así como, tener conocimiento de la forma en como debe comportarse en una gasolinera.

Este manual está dividido en doce incisos, en el primero se encuentran los objetivos generales y específicos del manual, en donde se dan a conocer las razones de la creación del mismo y los aspectos importantes que el empleado deberá aprender. Posteriormente, se encuentra la bienvenida al nuevo empleado en donde se resalta la importancia que tiene él para la empresa.

En el tercero, se dan a conocer los productos y servicios que ofrece una gasolinera para que el empleado conozca en que negocio trabajará; en el cuarto y quinto incisos, se presentan el reglamento y las normas generales de trabajo que el empleado deberá aprender y observar con atención en todo momento; en el sexto, las acciones a tomar en caso de robo, incendio, terremoto o cualquier otro siniestro, que orientan al empleado acerca de la forma adecuada de reaccionar frente a éstas situaciones.

Por último, se dan a conocer otros aspectos de relacionados con el uniforme de trabajo, el cliente, lo que espera la empresa del nuevo empleado, las conclusiones y recomendaciones para iniciar con éxito su trabajo, y la evaluación para medir el grado de asimilación de conocimientos la cuál será calificada y realizada por el administrador.



1. Objetivos del manual

1.1 Generales

- ❑ Proporcionar al empleado de nuevo ingreso un panorama general de la empresa.
- ❑ Dar a conocer la autoridad que tienen los jefes sobre los empleados, para moderar su actuación y delegar funciones
- ❑ Iniciar la formación profesional del nuevo empleado, de acuerdo a las necesidades de la empresa y las actividades que deberá ejecutar

1.2 Específicos

- ❑ Ser un medio de información, para todo el personal y un documento inicial de análisis al momento de tomar una decisión
- ❑ Que el empleado de nuevo ingreso conozca las normas y las reglas de que dispone la empresa realizar correctamente sus actividades en la gasolinera
- ❑ Dar a conocer al personal la importancia que tiene su puesto de trabajo para la empresa y su papel dentro de ella
- ❑ Controlar las actividades diarias y limitar al empleado su accionar, sin dejar a un lado los objetivos que debe alcanzar.



2. ¡Bienvenido a la familia!

Usted es ahora un miembro más de nuestro equipo de trabajo, su presencia es muy importante, ya que su puesto de trabajo tiene asignadas actividades indispensables para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Al integrarse a nuestro equipo, es necesario que conozca y aprenda aspectos importantes relacionados con el trabajo que desempeñará, recuerde que trabajará con materiales altamente inflamables y equipo que requieren un cuidado y manejo especial para evitar accidentes y cualquier otro tipo de incidente.

Para convertirse en un experto de su trabajo se requiere un aprendizaje adecuado del mismo desde el principio, así cuando en el futuro ingrese nuevo personal usted esté en la capacidad de orientarlos y enseñarles acerca de la forma correcta en que deberán desarrollar su trabajo. A través de los programas de capacitación y entrenamiento pronto se identificará con nuestra forma de servir, logrando así su realización personal y profesional. El trabajo que se realiza diariamente lo hacemos dentro de un marco ético y profesional, brindando siempre lo mejor de nosotros mismos.

Para iniciar es importante que conozca cuál es la misión de la empresa y de usted al formar parte del equipo de trabajo, también, la visión que tiene la empresa en el futuro, ya que con el éxito que se logre en la gasolinera a través de las ventas se tiene la posibilidad de crecer, y sí la empresa crece, también lo pueden hacer sus empleados:

Misión

Reabastecer de combustibles, lubricantes y refrigerantes a la población y empresas guatemaltecas que así lo requieran, con productos de la mejor calidad, libres de plomo y aditivos dañinos al medio ambiente. Ofreciendo siempre un buen servicio y atención al cliente, un precio justo y un trabajo desarrollado con responsabilidad, dedicación y honradez.

Visión

Ser la mejor empresa guatemalteca de reabastecimiento de combustibles, lubricantes y refrigerantes, y la que ofrezca el mejor servicio y atención al cliente.

Nuevamente, le damos la bienvenida al equipo de trabajo haciendo énfasis en que la responsabilidad que usted está adquiriendo hoy es muy grande y que del buen desempeño de su trabajo depende el éxito de nuestra empresa, así que lo invitamos a darle una lectura adecuada a éste documento.



3. ¿Qué productos vendemos?

Una gasolinera o estación de servicio es un surtidor público de combustibles, que ofrece variedad de servicios adicionales a los clientes que la visitan, además, del despacho de combustibles en bombas. El empleado de nuevo ingreso debe familiarizarse con la variedad de productos que la gasolinera ofrece, éste es uno de los aspectos más importantes que deberá memorizar y poner en práctica al momento de iniciar su trabajo formalmente en la pista. La pista constituye el espacio físico en donde se ubican las instalaciones de una gasolinera, posee determinado número de islas (dependiendo del tamaño de la misma), éstas islas son los lugares en donde se ubican las bombas de combustibles, el exhibidor de lubricantes y refrigerantes, y en donde usted permanecerá y deberá realizar su trabajo.

Dentro de los productos que ofrece la gasolinera se encuentran combustibles, lubricantes y refrigerantes, la empresa se ha esmerado en adquirir productos de la mejor calidad, libres de plomo y algunos otros elementos dañinos al medio ambiente, sobre los cuales es necesario aprender algunos aspectos generales y básicos que se mencionan a continuación.

3.1 Combustibles

Los combustibles que se ofrecen en la gasolinera se venden a propietarios y conductores de vehículos livianos y pesados, empresas privadas y personas particulares que requieran combustibles para la movilización de maquinaria o el desarrollo de ciertas actividades que los requieran. Los dos tipos de vehículos que visitan las gasolineras son los siguientes:

Vehículo liviano →



→

Vehículos pesados

Dentro de la variedad de combustibles que se ofrecen en las gasolineras están los siguientes:

3.1.1 Gasolina v-power:

Este tipo de gasolina, es uno de los mejores productos que ofrece la gasolinera, es la gasolina de mayor precio, excelente calidad y ha sido diseñada para vehículos livianos; una de sus características es que permite mayor rendimiento de combustible, contiene aditivos que mantienen los motores limpios y en óptimas condiciones, también, aumenta el desplazamiento del vehículo en la carretera.

3.1.2 Gasolina súper

Este tipo de gasolina lo utilizan también los vehículos livianos, posee características que la convierten en una gasolina de excelente efectividad, que permite un rendimiento de combustible moderado, contiene aditivos que mantienen los motores limpios y contribuyen a que el desplazamiento del vehículo en la carretera sea mejor independientemente del tipo de carretera que transite.

3.1.3 Gasolina regular

Esta gasolina ha sido diseñada para vehículos livianos, es el combustible de menor precio que ofrece la gasolinera, aunque su calidad es menor es muy efectiva, permitiendo un mayor rendimiento de combustible, mejora el sistema de encendido, contiene aditivos que mantienen los motores en óptimas condiciones y mejora el desplazamiento del vehículo en todo tipo de carretera.

3.1.4 Diesel

Este tipo de combustible es para vehículos pesados ya que éstos recorren grandes distancias y transportan carga, también tiene un uso industrial, posee el costo más bajo de los combustibles que se ofrece en la gasolinera, por las características propias del producto, se convierte en un combustible de excelente calidad (uno de los mejores productos de importación del país)

3.2 Lubricantes

Los lubricantes son aceites que ayudan al mantenimiento de ciertas piezas del vehículo y del motor en su conjunto, en la gasolinera se venden diferentes tipos de éstos y han sido diseñados especialmente par vehículos que utilicen gasolina o diesel. Estos lubricantes están divididos de la

forma: siguiente

	Monogrados	Multigrados
Gasolina	Shell Helix 40	Shell Helix super 20W50
		Shell Helix plus 15W50
Diesel	15w40 Rimula X	Rimula T 40

Aceites comunes para todo tipo de vehículos:

- ❑ DONAX TG aceite hidráulico, que sirve para el buen funcionamiento del timón y la caja de transmisión.
- ❑ DONAX YV líquido de frenos
- ❑ Aceite dos tiempos 2T Shell, especial para motocicletas.

Para conocer un poco más de cerca de los lubricantes, a continuación se mencionan algunas de las características de los productos más importantes que se venden en la gasolinera.

3.2.1 Shell helix super:

Este lubricante posee un excelente HVI high viscosity index (alto índice de viscosidad), en los vehículos asegura una adecuada viscosidad en

todas las temperaturas de operación, por su contenido de aditivos provee excelente limpieza y reducción de los residuos de carbón resultado de la combustión, también, permite alta resistencia a la oxidación.

3.2.2. Shell helix

Este lubricante cuenta con un paquete de aditivos detergentes y antioxidantes que permiten al vehículo un eficiente desempeño del motor. Por ser un monogrado debe tener un alto índice de viscosidad, lo cual permite mantener una adecuada capa de lubricantes que protege el motor. Por sus propiedades cumple con los requerimientos de los principales fabricantes de automóviles.

3.2.3. Shell rimula x

Este lubricante es un excelente anticorrosivo, provee mayor protección al desgaste, especialmente en el árbol de levas, cojinetes, cilindros y anillos del pistón. También, alta estabilidad térmica y resistencia a la oxidación lo cual mantiene la viscosidad del aceite por más tiempo.

3.3.Refrigerantes

Los refrigerantes son líquidos que mejoran el sistema de enfriamiento de los vehículos, evitando que estos se recalienten y se dañen, principalmente si el vehículo recorre grandes distancias, el tipo que se tiene a disposición en la gasolinera es el refrigerante Shell zone.

3.4.Otros productos automotrices

Existen otros líquidos para baterías que son vendidos en la gasolinera, dentro de la variedad que se ofrece están los siguientes:

- Agua destilada marca Prodin
- Agua para batería marca Prodin
- Activador electrolítico marca Prodin

NOTA: Las presentaciones de lubricantes y refrigerantes son en galón y litro, los precios varían en todas las gasolineras, así que consulte con el administrador respecto a ellos.



4. ¿Qué servicios ofrecemos?

Los servicios que se ofrecen en las gasolineras varían de una a otra, actualmente la gerencia se encuentra trabajando para que la variedad de servicios en cada una sea mayor, por el momento, los servicios que se ofrecen son:

- Venta de combustibles, lubricantes y refrigerantes
- Lavado de chasis y engrase de vehículos
- Calibración de llantas
- Revisión de motor, incluye el cambio de lubricantes y refrigerantes
- Servicio de agua y aire gratis, exclusivo para los clientes
- Tienda de conveniencia, ésta tienda vende alimentos, bebidas, boquitas, golosinas, etc. Y dispone de un cajero automático de dinero.
- Sanitarios públicos de uso exclusivo para los clientes de las gasolineras.

5. ¿Qué beneficios le ofrece la empresa?



5.1.Dormitorio

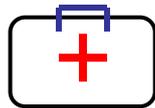
Dentro de la gasolinera existe un dormitorio, el cual cuenta con camas, espacios para colocar objetos personales y servicios sanitarios, debido a que la jornada de trabajo inicia temprano y finaliza tarde (de 5:30 AM a 10:00 PM), el empleado no tiene que viajar por la noche de un lugar a otro, sino que puede descansar en las instalaciones de la gasolinera. Sus compañeros de trabajo le indicarán cual será su cama, durante las noches en que se encuentre de turno. Todos los empleados son responsables del

mantenimiento y limpieza de baños y dormitorios, por lo que deberán coordinar con sus compañeros la forma de realizarlo.



5.2. Comedor

Los empleados deben realizar tres tiempos de comida, siendo las refacciones opcionales, para realizar las comidas se tiene habilitado un comedor dentro de los dormitorios, el cual debe ser utilizado siempre y no tomar los alimentos en la isla, deberán hacerlo en los horarios que indique el administrador según las normas generales de trabajo establecidas.



5.3 Botiquín

En la gasolinera se tiene a disposición un botiquín que contiene medicinas para la gripe, fiebre, dolor, diarrea e infecciones estomacales. También, contiene curitas, algodón, alcohol, agua oxigenada, etc. utilizados cuando alguien sufra alguna herida o golpe en su turno de trabajo. El encargado del botiquín será el administrador, él llevará el control del uso y existencias de

NOMBRE EMPLEADO	FECHA	HORA	MEDICAMENTO	CANTIDAD	FIRMA

medicamentos en una libreta, anotando en ella los datos siguientes:

Nota: por las noches se nombrará a un encargado del botiquín.



6. Reglamento general de trabajo

El siguiente reglamento tiene por objeto regular las condiciones generales que deberán observar y ejecutar los empleados de pista en sus labores diarias, con el fin de proteger su vida y su integridad corporal.

a. Obligaciones de los gerentes y administradores

- ✓ Los gerentes y administradores deben poner en práctica las medidas de seguridad necesarias y adecuadas que requieran las actividades de la gasolinera
- ✓ Deben darle a conocer a los empleados aspectos relacionados a: operaciones y procesos de trabajo, suministros, uso y mantenimiento de equipos, también, las instalaciones, condiciones ambientales, medidas de seguridad, la colocación y mantenimiento de equipo protector
- ✓ Mantener en buen funcionamiento las instalaciones, bombas, tanques y útiles de trabajo
- ✓ Promover la capacitación del personal
- ✓ Colocar y mantener en lugares visibles, avisos, carteles, etc. Sobre las medidas de seguridad necesarias para permanecer en una gasolinera
- ✓ No permitir el ingreso de empleados que se presenten en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga
- ✓ Comunicarle y advertirle al nuevo empleado que su trabajo se desarrollará en torno al uso de materiales altamente inflamables y que se expone a un riesgo muy grande si no realiza su trabajo adecuadamente, también, indicarle los métodos y técnicas para prevenir daños y manejar situaciones difíciles o siniestros
- ✓ Establecer los horarios de comidas a cada empleado

b. Obligaciones de los empleados

- ✓ Cumplir con lo reglamentado dentro de las gasolineras, indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad protegerle la vida, salud e integridad corporal
- ✓ Practicar las recomendaciones que se le den respecto al uso y conservación de las bombas y demás equipo utilizado en las gasolineras
- ✓ Se prohíbe a los empleados de pista lo siguiente:

- Impedir que se lleven a cabo los procesos de trabajo, que se cumplan las medidas de seguridad en las gasolineras
- Dañar o destruir el equipo e instalaciones de la gasolinera
- Dañar, destruir o negarse a usar el equipo de protección personal
- Dañar, destruir o remover avisos, carteles o advertencias sobre seguridad para empleados o clientes
- Hacer juegos o bromas que pongan en peligro su vida, salud o integridad corporal, la de los clientes y la de sus compañeros de trabajo
- Presentarse a sus labores sobrios o libres de algún efecto de droga

c. Seguridad en el trabajo

- ✓ En las gasolineras está prohibido fumar o introducir fósforos, cigarrillos, encendedores o cualquier objeto susceptible de provocar fuego
- ✓ En las actividades de trabajo se utilizan paños o wipe para manipular ciertas partes de los vehículos, después de utilizarlos quedan impregnados de aceite, grasa o gasolina, deben recogerse y depositarse en los recipientes destinados para basura
- ✓ Los empleados no deben dañar el equipo contra incendios o derrames de la gasolinera y deben asegurarse que el mismo se mantenga en optimas condiciones
- ✓ Los empleados nunca deben olvidar que trabajan expuestos al peligro de incendios, por los materiales inflamables que allí se venden, así que deben memorizar lo siguiente:
 - Ubicación de los chorros de agua
 - Localización del botón de seguridad (botón que corta la energía eléctrica en la gasolinera)
 - Ubicación de los extintores de incendio y recipientes de arena

- Las instrucciones del administrador acerca de las acciones que debe tomar al momento de producirse un incendio
- ✓ Los dormitorios y comedores deben mantenerse siempre limpios
- ✓ Hacer un uso adecuado y racional del botiquín para que siempre se tenga a disposición
- ✓ El ambiente de la gasolinera lo crean los empleados, de ellos depende que las relaciones laborales sean adecuadas y agradables, por lo que se prohíbe cualquier falta de respeto a sus compañeros, superiores y clientes, así como, la creación de confrontaciones, problemas y daños a ellos.

d. Sanciones

- ✓ Cualquier incumplimiento a lo anterior es un motivo de despido
- ✓ Cualquier daño ocasionado a las instalaciones o equipo de la gasolinera, deberá ser pagado o reembolsado económicamente a la empresa, por una cantidad igual al precio original de los mismos a el costo de la reparación del daño
- ✓ Cualquier falta a la ética y profesionalismo también es causa de finalización del contrato de trabajo



7. Normas generales de trabajo

La gasolinera no es un cuartel del ejército, pero si es una propiedad privada que debemos respetar, ya que nos ha abierto las puertas para devengar un salario y superarnos profesionalmente, así que depende del empleado cuanto tiempo permanecerá laborando en ella y el crecimiento que obtenga a través de su estadía, entonces memorice y siga con atención las siguientes normas de trabajo relacionadas con:



7.1 Horario de comidas

- ✓ Los tiempos de comida son tres: desayuno, almuerzo y cena
- ✓ Durante el tiempo de comida no es permitido cerrar la isla
- ✓ La isla podría ser cerrada si no están trabajando los auxiliares y si lo autoriza el administrador
- ✓ El tiempo asignado a cada comida es de 30 minutos y lo puede hacer una persona a la vez
- ✓ Deben consumir sus alimentos en el área del comedor y nunca en la isla
- ✓ Dentro del comedor se tiene a disposición un microondas para que calienten sus alimentos y bebidas, el cual deben cuidar y limpiar después de utilizarlo para que cuando alguien más lo necesite lo encuentre limpio y en buenas condiciones
- ✓ Si alguno acostumbra a refaccionar y desea ir a la tienda lo puede hacer de la siguiente forma: un auxiliar se encargará de salir a la tienda a comprar su refacción y la de los compañeros que así lo deseen



7.2 Horario de entrada y salida

- ✓ Todos los empleados deben presentarse al turno de trabajo puntualmente y en los días asignados
- ✓ Si requiere de un permiso especial, para faltar el día que le corresponda turno, debe acordar con alguno de sus compañeros que trabaje su turno y comunicarle al administrador para que él autorice su ausencia
- ✓ El horario de funcionamiento de la gasolinera es de 5:30 AM a 10:00 PM, durante éste horario sin excepción deben estar disponibles los productos a los clientes

- ✓ Si un empleado está de turno no debe dejar sola la isla por ningún motivo
- ✓ Si un empleado no está de turno tiene prohibido permanecer en la gasolinera después de su corte de caja o finalización de turno, salvo previa autorización del administrador.



7.3 Dormitorios y sanitarios

- ✓ El dormitorio es de uso exclusivo para los empleados de la gasolinera, por ningún motivo pueden ingresar a él esposas, novias, familiares, amigos, etc.
- ✓ Los agentes de seguridad no están autorizados para ingresar y permanecer en el dormitorio, salvo emergencia comprobada
- ✓ Es responsabilidad de todos los empleados mantener el dormitorio limpio y en buenas condiciones camas, colchones y demás mobiliario que se les proporcione
- ✓ Los sanitarios también son de uso exclusivo de los empleados de pista, y a lo igual que el dormitorio, siempre deben mantenerse limpios y en buenas condiciones



7.4 Uso del teléfono

- ✓ Es de uso exclusivo para la administración de la gasolinera y sus asuntos
- ✓ Están prohibidas las llamadas personales, salvo emergencia comprobada y autorización del administrador
- ✓ Si existen llamadas a números desconocidos por el administrador y no se identifica el nombre de la persona que realizó las llamadas, se procederá a cobrar el costo de la llamada entre todos los empleados, para efectuar el pago, el administrador lo descontará del sueldo quincenal respaldando el descuento con un recibo



7.5 Utilización del POS (point of sales o punto de venta)

- ✓ El uso de éste aparato es exclusivo para el beneficio de la gasolinera, por ningún motivo pueden ser utilizados para la obtención de beneficios personales o clientes seleccionados
- ✓ Los empleados de pista no están autorizados para recibir dinero adicional cargando puntos a tarjetas prefiero por sobre el valor de la compra efectuada
- ✓ La facturación de ventas se hace únicamente por el valor de éstas, nunca sobre su valor original



7.6 Otros

- ✓ Los anticipos a sueldo y vales están autorizados para los empleados que tengan más de 15 días de estar laborando en la gasolinera y éste anticipo no debe ser mayor a la mitad del sueldo asignado, la única persona que puede autorizar el anticipo es el administrador
- ✓ El pago del salario mensual es en efectivo y lo recibe el empleado personalmente, no lo puede recibir algún familiar, amigo o compañero
- ✓ No es permitido el uso de audífonos y celulares en el puesto de trabajo
- ✓ El uso del botiquín esta autorizado siempre y cuando se haga un uso adecuado y racional de los medicamentos
- ✓ El uniforme de trabajo debe usarse siempre y completo, si por algún motivo el empleado llega a extraviar o dañar por descuido alguna de sus piezas, deberá reponer la pieza tal y como se lo indique el administrador



8. ¿Qué hacer en caso de robo, incendio o terremoto?



8.1 Robo

En la actualidad ninguna empresa se libra de ser víctima de robo, por lo que todos los empleados deben saber reaccionar si tal situación llegará a suceder:

- ✓ Conservar la calma
- ✓ Colaborar con el asaltante
- ✓ No levantar la voz contra él
- ✓ Hacer todo lo que el asaltante nos indique
- ✓ No ser un héroe
- ✓ Proteger a los clientes (si los hubiera)
- ✓ Observar al asaltante y tratar de memorizar algunas características físicas de él
- ✓ Cuando el asaltante se haya retirado avisar al jefe inmediato
- ✓ Llamar a la policía e informar del robo se así lo pide su jefe inmediato
- ✓ No tocar y ordenar cualquier objeto, puerta, cerradura, etc. Que pudo haber tocado el asaltante, para no borrar huellas digitales y demás evidencia que pudiera dejar



8.1.1 Botón de pánico

Este botón ha sido colocado en las gasolineras en un lugar específico (su jefe o sus compañeros le indicarán su ubicación), sirve para dar aviso a la empresa que brinda seguridad a las gasolineras sobre algún robo o ataque de que esté siendo víctima.

El uso correcto de éste botón es muy importante para la empresa, ya que representa un costo para ella, también para los empleados ya que su utilización puede incluso salvarles la vida. Por éstas razones es importante que el personal de pista siga las siguientes instrucciones:

- ✓ Presionar el botón de pánico sí y solo sí el asaltante no está frente a nosotros y menos si tiene rehenes (compañeros o clientes)
- ✓ No presionarlo por accidente o causa injustificada
- ✓ El hecho de presionar el botón implica la movilización de personas, ruidos (ya que es una alarma sonora) y alarma en los vecinos y clientes, así que debemos ser cuidadosos en su utilización y tomar en cuenta lo anterior
- ✓ Nunca amenazar a un asaltante con presionar el botón ya que esto puede empeorar la situación

8.2 Incendio

Recordemos que en el trabajo se manejan materiales y vapores altamente inflamables, por lo que cualquier descuido, colilla de cigarro, fósforo, corto circuito, etc. Puede iniciar un incendio en la gasolinera, así que es necesario aprender lo siguiente:

- ✓ Presionar el botón de emergencia, todas las gasolineras cuentan con éste botón, el cual corta la energía eléctrica de la pista inmediatamente, el administrador le indicará su ubicación
- ✓ Poner a salvo a los clientes si los hubiera
- ✓ Llamar a los bomberos si el incendio no se logra controlar, a los teléfonos 122 y 123
- ✓ Informar inmediatamente a su jefe inmediato
- ✓ Si es posible derramar agua sobre los tanques de gasolina para evitar que se recalienten
- ✓ Ponerse a salvo
- ✓ Conservar la calma

8.3 Terremoto

Los terremotos son impredecibles, no se sabe hora, día e intensidad en que ocurrirán, si llegará a ocurrir alguno de ellos debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ No refugiarse bajo la marquesina (techo colocado en la pista que cubre las bombas)
- ✓ Presionar el botón de emergencia inmediatamente
- ✓ No colocarse cerca de paredes, columnas o cualquier otro tipo de construcción, la pista cuenta con suficiente área libre en donde puede ubicarse y no correr el riesgo de ser lastimado
- ✓ Proteger y dirigir a los clientes a un área segura
- ✓ Si existen derrames de combustibles, debe utilizar el equipo contra derrames
- ✓ Verificar si todos sus compañeros se encuentran bien
- ✓ Movilizarse hasta que el siniestro finalice
- ✓ No encender el sistema eléctrico, hasta estar seguros de que no existan fugas de combustible, derrames o equipo dañado
- ✓ Guardar la calma
- ✓ No correr

Nota: en la pared del dormitorio se encuentra pegado un listado de números telefónicos de emergencia a los que se puede llamar si llegará a necesitar ayuda

9. Uniforme de trabajo

Al iniciar sus labores se le proporcionará un uniforme de trabajo que deberá cuidar y mantener limpio cada vez que se presente a su turno de trabajo, al finalizar su relación laboral con la empresa deberá devolver el mismo, el cuál cuenta con las piezas siguientes:

1. Pantalón
2. Camisa
3. Chumpa
4. Cincho
5. Gorra
6. Carne de identificación

Nota: en época de lluvia se le entrega una capa impermeable para su protección

10. ¿Qué esperamos de usted?

Su trabajo bien desempeñado es muy valioso para la empresa, usted ha sido contratado porque posee características, cualidades y habilidades personales necesarias para laborar en la gasolinera, de usted depende el tiempo que permanecerá en ella y la experiencia profesional que adquiera. Esperamos que realice bien su trabajo desde el principio, que despierte en usted el interés por aprender y superarse principalmente en lo que a servicio al cliente se refiere. Es necesario que ponga en práctica todos los conocimientos que le transmitirán durante la etapa de entrenamiento y que los complemente con lo siguiente:

- ✓ Honradez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Dedicación
- ✓ Respeto
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Eficiencia
- ✓ Amabilidad
- ✓ Cortesía con sus compañeros y clientes

La empresa espera mucho del personal de pista, porque son los que tienen mayor contacto con los clientes, razón por la cuál tienen más responsabilidad y control dentro de la gasolinera, además de que son los medios de comunicación entre la empresa y los clientes, y como parte de la empresa también debe opinar y hacer saber sus ideas, ya que es parte de su trabajo. Si surgen dudas, consultas, comentarios, problemas, ideas etc. comuníquelos, nunca dude en hacerlos saber a sus encargados, ellos son personas con mucha experiencia y conocimiento, seguramente le pueden ayudar.

Además de lo anterior, debe saber quien es la persona más importante para la empresa, “el cliente”, su trabajo girará en torno a él, nos corresponde servirlo, complacerlo, respetarlo y atenderlo con cuidado y diligencia.

A continuación se dan a conocer algunos aspectos relacionados con el cliente que nunca debe olvidar:

10. ¿Quién es el cliente?

- ✓ La persona más importante para la empresa
- ✓ Sin el cliente la empresa no existiría
- ✓ Por un cliente mal atendido dejan de venir 20 más a la gasolinera
- ✓ Nosotros dependemos del cliente y no él de nosotros
- ✓ El cliente no interrumpe nuestro trabajo, al contrario, es la razón del mismo
- ✓ El cliente visita la gasolinera porque tiene una necesidad que satisfacer y corresponde brindarle con calidad el producto o servicio que necesita
- ✓ El cliente siempre prefiere servicio, calidad y cortesía
- ✓ No viene a la empresa a enterarse de conflictos, viene a que le solucionen los suyos
- ✓ Es quien paga los sueldos de la empresa
- ✓ No representa una cifra, cualquiera que sea el volumen de su compra a todos se debe atender correctamente y por igual

La gasolinera ofrece otros servicios además de la venta de combustibles, estos servicios implican actividades referentes a prestar atención a las necesidades del cliente, contestar sus preguntas y darle el trato, cortesía y educación que busca. La experiencia agradable del servicio que un cliente reciba, permitirá que éste regrese, que nos recomiende con familiares, vecinos y amigos, que es lo que la empresa necesita para mantener e incrementar sus ventas. Desde el inicio de su trabajo usted debe tomar conciencia acerca del cliente, por lo que se le invita a leer con atención la

siguiente historia:

11. Historia del cliente buena gente

Usted me conoce, yo soy un cliente buena gente, nunca me quejo, no importa la clase de servicio que usted me dé. Cuando llego a comprar a la gasolinera o solicito algún servicio, soy muy considerado con los empleados. Si me atiende un empleado descortés que se considera molesto porque hago muchas preguntas o solicito varios servicios soy con él cortés como se puede ser, yo creo que ser descortés con él no es la mejor forma de tratarlo. Se podría decir que a mí no me educaron así. Yo nunca protesto, ni crítico y jamás formaré un escándalo como los que algunas personas hacen en sitios públicos. Considero eso una tontería, yo soy un cliente buena gente y les diré que otra cosa soy:

“Soy el cliente que nunca regresa”

Esa es mi pequeña venganza por ser maltratado, por eso es que acepto sin protestar lo que hacen, pues yo sé que jamás volveré a comprar allí. Sé que esto no me satisface tanto como si les dijera lo que pienso de su servicio y atención, pero a la larga les hago más daño así.

De hecho buenos clientes como yo podrían arruinar un negocio; y créanme en Guatemala hay muchos clientes buenos, como yo, que cuando se nos maltrata, simplemente nos vamos con nuestro dinero a comprar a otro sitio donde los propietarios y empleados sepan realmente apreciar lo que vale un cliente. Todos juntos, nosotros los buenos clientes les dejaremos de comprar a los comerciantes miles y miles de quetzales al año. Dice un refrán que: “el que ríe de último ríe mejor”, y yo me río cuando veo a los comerciantes gastando su dinero en anuncios para que yo vuelva a comprarles de nuevo, cuando un buen trato y una sonrisa no les hubiera costado nada.

12. Los ocho pecados capitales del personal de pista

Los nuevos empleados deben interesarse por aprender cosas nuevas y buenas relacionadas con su trabajo, para convertirse pronto en profesionales del mismo, tales como, realizar adecuadamente sus labores, mantener limpia su área de trabajo, presentarse bien vestido, mantener una buena comunicación con sus compañeros y desarrollar con ellos el compañerismo ya que pasarán muchas horas de trabajo juntos, brindar siempre una sonrisa y trato especial a todos los clientes que visiten la gasolinera evitando siempre lo siguiente:

- ✓ Evitar el trato distante, frío y seco: el cliente buscará otra empresa
- ✓ Evitar el negativismo
- ✓ Dejar de respetar el tiempo del cliente, ya que para él es importante
- ✓ Evitar actuar como un robot sin el mínimo sentido común
- ✓ Evitar la falta de interés en el cliente, él pagará con la misma moneda
- ✓ Evitar la ceguera o incapacidad resolutive (a los problemas del cliente)
- ✓ Evitar tratar de la misma forma a clientes diferentes
- ✓ Evitar esconderse de los problemas y reclamaciones del cliente

13. Evaluación

Si estudió con atención y memorizó el contenido de éste manual, se encuentra en la capacidad de darle respuesta a las siguientes preguntas que tienen por objetivo medir la cantidad de conocimientos adquiridos, también, que aclare dudas o realice preguntas sobre lo que no tenga claro. Si contesta adecuadamente las preguntas podrá iniciar sus labores formalmente en la gasolinera. El administrador le realizará la evaluación, le calificará sobre 100 puntos, de los cuales usted deberá obtener arriba de 80 para considerar aprobada la evaluación, si esto no sucede, usted deberá estudiar nuevamente el contenido del manual hasta que se encuentre en la capacidad de someterse al examen nuevamente.

Si desea realizar la evaluación ahora, volteé la hoja y evite realizar consultas a sus compañeros, administrador o manual.

¡Éxitos!

“La superación personal es algo que únicamente puede desarrollar el empleado, en la empresa se le dan las bases y depende de él saberlas aprovechar, quién está conciente de que en la vida hay mejores oportunidades se esfuerza y asimila todo lo bueno que se le presente.”

I serie: falso y verdadero valor 25 puntos

A continuación se le presentan 5 afirmaciones marque con una "X" la letra V si considera que es verdadero y la letra F si considera que es falso.

1. El trabajo de las gasolineras se realiza dentro de un marco ético y profesional, brindando siempre lo mejor de nosotros mismos **F V**
2. Las presentaciones de los lubricantes y refrigerantes son en galón, litro, botellas y toneles **F V**
3. Para utilizar algún medicamento del botiquín debo registrar algunos datos en una libreta **F V**
4. El reglamento general de trabajo es el que regula las condiciones que deben observar y ejecutar todos los empleados de pista en sus labores **F V**
5. Indicarle al empleado cuál será su horario de comida, es una obligación de los administradores **F V**

II serie: selección múltiple valor 50 puntos

Esta serie consta de 10 preguntas con cuatro posibles respuestas, usted deberá subrayar la que considere correcta.

1. Cualquier falta a la ética o profesionalismo puede ser motivo de:
asenso despido reconocimiento regaño
2. Las normas generales de trabajo sirven para saber como debo comportarme dentro de la gasolinera:
a veces cuando duermo siempre cuando está el administrador
3. Al dormitorio de la gasolinera pueden entrar únicamente:
Los clientes mis amigos la mujer que amo personal de pista
4. En caso de robo, terremoto o incendio debo hacer lo siguiente:
Gritar recordar instrucciones correr a pedir ayuda rezar
5. La persona más importante para la empresa es:
El banco el cliente el administrador el que gasta más

6. La empresa me ha contratado porque soy
Guapo amigo del jefe hábil y con cualidades generoso
7. Debo desempeñar mi trabajo siempre con:
Uniforme limpio honradez respeto todas las anteriores
8. Que sucede si trato mal a un cliente:
Nadie se da cuenta dejan de venir 20 clientes me felicitan
9. Al adquirir dinero adicional realizando mi trabajo como no debe ser,
 quiere decir que soy:
Hábil el más pilas honrado ninguna de las anteriores
10. Es de uso exclusivo de la gasolinera y sus asuntos
Radio teléfono audífonos periódico

III serie relación (valor 25 puntos)

Con una línea deberá unir la pregunta y la respuesta correcta

- | | | |
|---|---|----------------------------|
| 1 | Sin él la empresa no existiría | Reglamento de trabajo |
| 2 | Contiene obligaciones de los gerentes,
administradores y empleados | El cliente |
| 3 | En éste caso debo presionar el botón de pánico | Robo |
| 4 | Vehículo que usa diesel | Productos de la gasolinera |
| 5 | Combustibles, lubricantes y refrigerantes | Vehículo pesado |

ANEXO 3

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS DE PISTA

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer su punto de vista, acerca del servicio que usted ofrece a los clientes de la gasolinera. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis denominado "Guía para el control y desarrollo del servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala"

!!! GRACIAS POR SU COLABORACION !!!

DATOS GENERALES

- | | |
|------------------------|---------------------------------|
| 1) Edad: 18-25 _____ 1 | 2) Estado Civil: Casado _____ 1 |
| 25-35 _____ 2 | Soltero _____ 2 |
| 35- más _____ 3 | Otro _____ 3 |

3) ¿Tiempo que tiene de laborar en la Gasolinera? _____

4) Último año de estudios que curso: _____

5) ¿Cuándo ingreso a trabajar a la gasolinera que le enseñaron? _____

6) ¿Le indicaron la forma correcta como debía realizar su trabajo?
Si _____ No _____

7) ¿Le indicaron quién es el cliente y la importancia que tiene él para la gasolinera?
Si _____ No _____

8) ¿Qué opina sobre la forma en como los controla y supervisa el administrador?

II. DATOS SOBRE ACTITUD

9) ¿Decide Usted lo que hace dentro de la gasolinera? Si _____ No _____

10) ¿Controla sus emociones en la gasolinera? Si _____ No _____

11) ¿Se compara con sus compañeros? Si _____ No _____

14) ¿Le preocupa si le sucede algo malo en la gasolinera? Si _____ No _____
¿Porqué? _____

12) ¿Le preocupa si estaría mejor en otra gasolinera? Si _____ No _____
¿Porqué? _____

13) ¿Le preocupa si le sucede algo bueno en la gasolinera? Si _____ No _____
¿Porqué? _____

DATOS SOBRE CONFLICTO

14) ¿Reconoce cuando hay un problema en la gasolinera? Si _____ No _____

- 15) ¿Al reconocer usted un problema lo hacen sus compañeros? Si_____ No_____
- 16) ¿Al reconocer usted un problema como reacciona y que hace?

- 17) ¿Le da importancia al cliente cuando surge un problema, principalmente si el problema es en torno a él? Si_____ No_____
- 18) ¿Ha tenido algún problema con sus compañeros? Si_____ No_____
- ¿Cuáles?_____

DATOS SOBRE SERVICIO

- 19) ¿Atiende al cliente con cortesía y educación? Si_____ No_____
- 20) ¿Quiere el cliente sentirse bien recibido? Si_____ No_____
- 21) ¿Presta atención a las necesidades del cliente? Si_____ No_____
- 22) ¿Contesta las preguntas del cliente? Si_____ No_____
- 23) ¿Es el cliente la persona más importante de la empresa? Si_____ No_____
- 24) ¿Es el cliente, el que paga los sueldos de la empresa? Si_____ No_____
- 25) ¿Trasmite una actitud positiva al cliente desde la primera vez, siempre y a pesar de todo? Si_____ No_____
- 26) ¿Se pone frecuentemente en el lugar de los clientes? Si_____ No_____
- 27) ¿Quiere el cliente un servicio ordenado? Si_____ No_____
- 28) ¿Quiere el cliente ser recordado? Si_____ No_____
- 29) ¿Cuando el cliente le sugiere o se queja de algo, usted se lo comunica a sus superiores? Si_____ No_____
- 30) ¿Posee los medios de comunicación para dar a conocer a sus superiores las sugerencias del cliente y las suyas? Si_____ No_____
- 31) ¿Son importantes las quejas y sugerencias de los clientes para mejorar el servicio al cliente en la gasolinera? Si_____ No_____
- 32) ¿En la empresa le enseñaron todo lo anterior respecto al cliente? Si_____ No_____

Observaciones:

Elaborada por:_____

Fecha:_____

Gasolinera_____

Hora_____

ANEXO 4

BOLETA DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer su punto de vista, acerca del servicio que le brinda la gasolinera. Esta información será utilizada para el desarrollo del trabajo de tesis denominado “Guía para el control y desarrollo para el servicio al cliente en una red de gasolineras de la ciudad de Guatemala”.

!!! GRACIAS POR SU COLABORACION !!!

DATOS GENERALES

Fecha_____ Edad_____ Sexo: F___ M___
Profesión u Oficio_____ Marca y modelo del vehículo_____

DATOS SOBRE LA GASOLINERA

1) ¿Es la primera vez que visita la gasolinera? Si___ No___

2) ¿Con qué frecuencia visita la gasolinera? _____

3) ¿Porqué eligió ésta gasolinera?

Servicios que presta ___1 - Precio de combustibles ___ 3
Atención a los clientes___2 - Rapidez en atenderlo ___ 4

4) ¿Qué servicios de la gasolinera utiliza con mayor frecuencia?

- Despacho de combustibles en bombas 1
- Agua y aire 2
- Sanitarios 3
- Bahía de lubricación 4
- Venta de lubricantes y refrigerantes 5
- Tienda de conveniencia 6

5) ¿Qué servicios desearía que le prestará ésta gasolinera?

6) ¿Cómo es el servicio que le prestan en ésta gasolinera?

Excelente __1 Bueno __2 Regular __3 Malo__4

7) ¿Cuáles son las principales deficiencias en el servicio que observa aquí en la gasolinera?

- Demora en despacho y atención 1
- No hay más opciones de servicio 2
- Dificultad en la comunicación con los empleados 3
- No se le proporciona la información requerida 4
- Los empleados tardan mucho en atenderle o no lo han hecho 5

Otras deficiencias_____

8) ¿Cuáles son los elementos más importantes que debe incluir el servicio al cliente en la gasolinera?

- Honestidad 1
- Confiabilidad 2
- Interés en los clientes 3
- Rapidez 4

Otros Cuáles _____

DATOS SOBRE EL SERVICIO QUE BRINDAN LOS EMPLEADOS

9) ¿Los empleados lo atienden con cortesía y educación? Si _____ No _____

10) ¿Se siente bien recibido en esta gasolinera? Si _____ No _____

11) ¿La empresa tiene lo que usted desea y cuando lo desea?
Si _____ No _____

12) ¿Se siente la persona más importante de esta empresa? Si _____ No _____

13) ¿Los empleados le transmiten una actitud positiva desde la primera vez, siempre y a pesar de todo? Si _____ No _____

14) ¿Es ordenado el servicio que le prestan en la gasolinera? Si _____ No _____

15) ¿Recibe ayuda de los empleados cuando la necesita? Si _____ No _____

16) ¿Es recordado por los empleados? Si _____ No _____

17) ¿Lo han atendido mal alguna vez? Si _____ No _____

Porqué fue: _____

18) ¿Ha tenido alguna queja o sugerencia sobre esta gasolinera?
Si _____ No _____

19) ¿Le ha hecho saber a los empleados alguna queja o sugerencia?
Si _____ No _____

20) ¿Sabe si existe un medio de comunicación para hacerle saber al gerente de esta gasolinera, quejas o sugerencias de la misma? Si _____ No _____

21) ¿Si hubieran medios de comunicación para hacerle saber al gerente de esta gasolinera quejas o sugerencias de la misma los usaría? Si _____ No _____

¿Cuáles? Teléfono _____ Página de Internet _____ Buzón de Q y S _____
Otro _____

Observaciones:

Elaborada por: _____

Estación _____

Hora _____