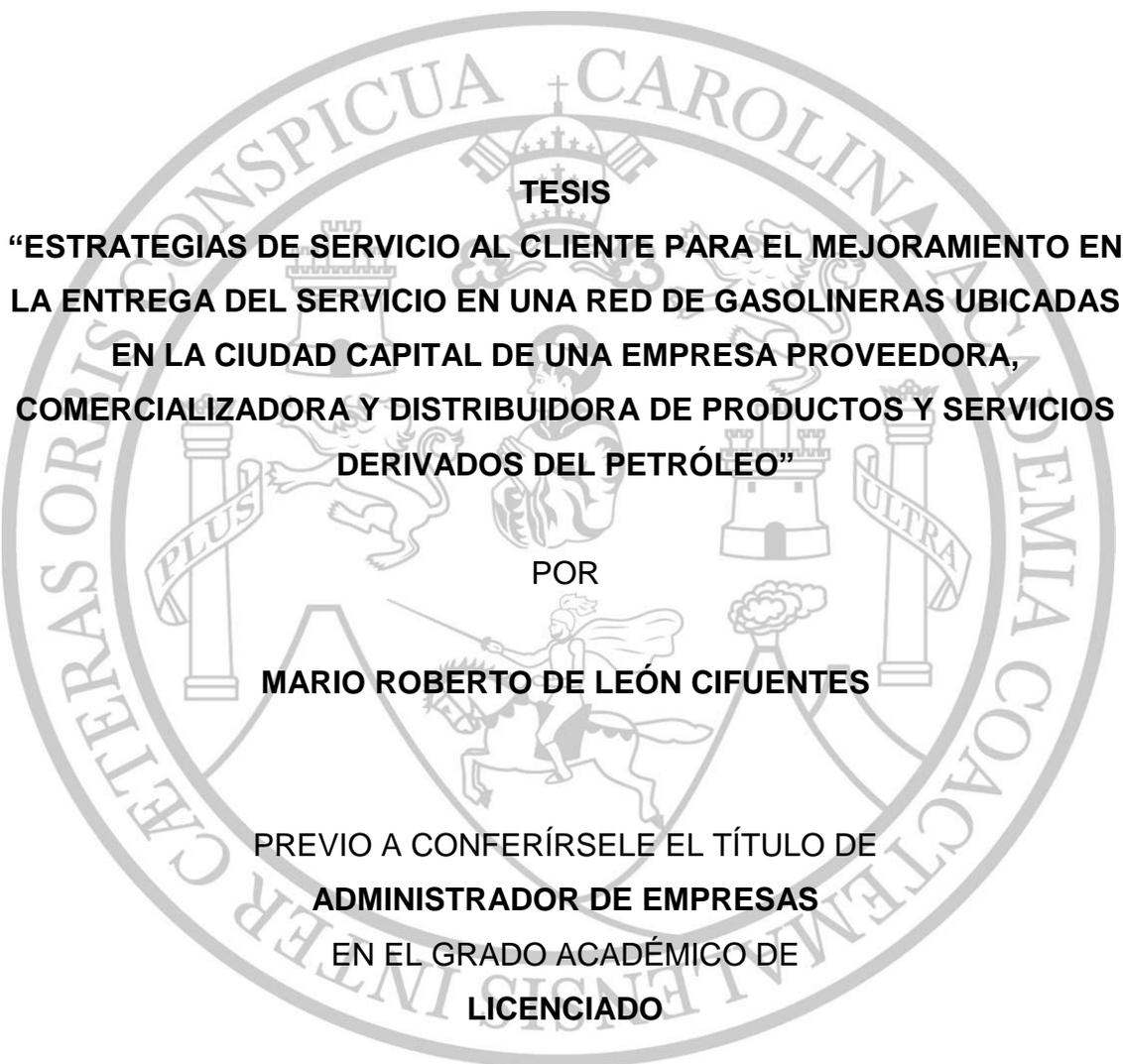


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS

“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CIUDAD CAPITAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO”

POR

MARIO ROBERTO DE LEÓN CIFUENTES

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 13-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de septiembre de 2013.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Maricruz Samayoa Peláez
SECRETARIO:	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
EXAMINADOR:	Lic. Mario Raúl Castellanos Girón

Guatemala, 03 de febrero de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **MARIO ROBERTO DE LEÓN CIFUENTES**, carné 2008-13342, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CIUDAD CAPITAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

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

Atentamente,



Licda. MDu. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Colegiado 6,525



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
OCHO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7 del Acta 15-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de agosto de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 045-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de abril de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CIUDAD CAPITAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO", que para su graduación profesional presentó el estudiante **MARIO ROBERTO DE LEÓN CIFUENTES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por todas sus bendiciones sobre mi vida, por acompañarme y darme fortaleza a lo largo de la carrera y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A MIS PADRES

Mario Alfredo de León Barrios y Ofelia Fermina Cifuentes Carrillo, por ser los pilares de mi vida, por su apoyo incondicional, constante motivación, sabios consejos y ejemplo de perseverancia.

A MIS HERMANOS

Por ser parte importante en mi vida y fuente de apoyo cuando los he necesitado.

A MI ABUELITA

Arcadia Leonor Barrios (mamita) sé que en el cielo celebras este triunfo conmigo.

A MI ABUELITO

Estanislao de León por su afecto y ser un excelente ejemplo de vida.

A MI DEMÁS FAMILIA

Abuelos, tíos y primos.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla, por su dedicación, esfuerzo y paciencia, agradezco cada una de sus oportunas observaciones, consejos y apoyo durante este proceso.

A MIS AMIGOS

Alex Marroquín, Marcos Vielman, Sergio Saquilmer, William de León, Henry Méndez, Javier Stern, Verónica Estrada, Grecia Navas y Lidia Ardon, por formar parte de mi mejor semestre de la carrera y los gratos momentos que compartimos dentro y fuera de esta casa de estudios. De igual manera a Mario Turcios y Sandy Zucely agradezco su apoyo y sincera amistad.

Y a todos aquellos amigos cuyos nombres no mencionó porque nunca terminaría de citarlos, pero con todo mi agradecimiento y sinceridad les llevo grabados en mi mente.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Ambiente de la mercadotecnia	1
1.1.1.1 Macroambiente	2
1.1.1.2 Microambiente	3
1.2 Segmentación del mercado	4
1.3 Servicios	6
1.3.1 Niveles de servicios	7
1.4 Servicio al cliente	8
1.5 Tipos de encuentro del servicio	9
1.6 Modelos de la mercadotecnia de servicios	10
1.6.1 Triángulo de mercadotecnia de servicios	10
1.6.2 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios	11
1.6.2.1 Producto	11
1.6.2.2 Precio	12
1.6.2.3 Plaza	12
1.6.2.4 Promoción	12
1.6.2.5 Evidencia física	13
1.6.2.6 Procesos	14
1.6.2.7 Las personas	14
1.7 Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio	14
1.7.1 Brecha del cliente	15
1.7.2 Brechas del proveedor	17
1.7.2.1 Brecha 1: la brecha del conocimiento	17

Contenido	Página
1.7.2.2 Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio	19
1.7.2.3 Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio	20
1.7.2.4 Brecha 4 del proveedor: brecha de la comunicación	22
1.8 Empresas proveedoras, comercializadoras y distribuidoras de productos y servicios derivados del petróleo	25
1.8.1 Productos derivados del petróleo	25
1.8.2 Gasolinera o estación de servicio	26
1.8.2.1 Clasificación de servicios en una gasolinera	27
1.9 Franquicias	30
1.10 Análisis FODA	31

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

2.1 Metodología de la investigación	34
2.2 Proceso de investigación	39
2.2 Generalidades de la empresa	41
2.2.1 Antecedentes	41
2.2.2 Filosofía empresarial	42
2.2.2.1 Misión	43
2.2.2.2 Visión	43
2.2.2.3 Valores	43
2.2.3 Estructura organizacional	43
2.3 Macroambiente	46
2.3.1 Fuerza demográfica	46
2.3.2 Fuerza económica	48

Contenido	Página
2.3.3 Fuerza tecnológica	55
2.3.4 Fuerza legal	55
2.3.4.1 Ley de Comercialización de Hidrocarburos, Decreto 109-97 y sus reformas	56
2.3.4.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas	59
2.3.5 Entorno sociocultural	59
2.4 Microambiente	60
2.4.1 Mercado	60
2.4.2 Proveedores	62
2.4.3 Intermediarios	62
2.4.4 Competencia	62
2.4.5 Clientes	66
2.5 Resultados de entrevistas y encuestas	66
2.5.1 Análisis de información proporcionada por la persona del área de mercadeo con relación al servicio	67
2.6 Cliente interno	69
2.6.1 Perfil del cliente interno	69
2.6.2 Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa	71
2.6.3 Reclutamiento	73
2.6.4 Inducción	75
2.6.5 Motivación	77
2.6.6 Estabilidad laboral	79
2.6.7 Capacitación	81
2.6.8 Comunicación	84
2.6.8.1 Comunicación con el jefe	84
2.6.8.2 Comunicación con los compañeros de trabajo	86
2.6.8.3 Comunicación con el cliente externo	88
2.6.8.4 Comunicación de órdenes e instrucciones de trabajo	89
2.6.8.5 Comunicación de actividades o promociones	91

Contenido	Página
2.6.9 Sugerencias para el mejoramiento del servicio	91
2.6.10 Manejo de quejas	94
2.6.11 Diseño del servicio y control de calidad	95
2.6.12 Condiciones ambientales de trabajo	98
2.7 Cliente externo	100
2.7.1 Perfil del cliente externo	100
2.7.2 Resultados obtenidos de encuesta al cliente externo sobre la calidad del servicio	106
2.7.2.1 Confianza	107
2.7.2.2 Sensibilidad	111
2.7.2.3 Seguridad	115
2.7.2.4 Empatía	119
2.7.2.5 Tangibles	121
2.7.3 Atención actual de quejas y sugerencias	125
a) Emisión de quejas	126
b) Emisión de sugerencias	128
2.7.4 Nivel de satisfacción	131
2.7.5 Fidelidad del cliente externo	133
2.7.6 Expectativas del servicio	137
2.8 Análisis FODA	140

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CIUDAD CAPITAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERVIADOS DEL PETRÓLEO

3.1 Introducción	142
3.2 Justificación	142
3.3 Presentación de la propuesta	143

Contenido	Página
3.4 Objetivos	143
3.4.1 Objetivo general	143
3.4.2 Objetivos específicos	144
3.5 Propuesta de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras	144
3.5.1 Triángulo de mercadeo de servicios	145
3.5.2 Alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios	147
3.6 Estrategias propuestas con base en el modelo de brechas de la calidad del servicio	147
3.6.1 Creación de nombre y logo representativo	152
3.6.2 Estrategia 1: recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.	153
3.6.2.1 Definición de la estrategia	153
3.6.2.2 Objetivos de la estrategia	153
3.6.2.3 Grupo objetivo	153
3.6.2.4 Descripción de la estrategia	154
a) Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias	154
a.1) Definición de la táctica	154
a.2) Objetivos de la táctica	155
a.3) Descripción de la táctica	155
a.3.1) Logística de implementación	156
a.4) Control de la táctica	158
a.5) Alcances y límites	159
a.6) Inversión	159
3.6.2.5 Plan de acción	160
3.6.3 Estrategia 2: evaluación de las expectativas y percepciones del cliente	162
3.6.3.1 Definición de la estrategia	162
3.6.3.2 Objetivos de la estrategia	162
3.6.3.3 Grupo objetivo	162

Contenido	Página
3.6.3.4 Descripción de la estrategia	163
a) Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo	163
a.1) Definición	163
a.2) Objetivos de la táctica	164
a.3) Descripción de la táctica	164
a.4) Control de la táctica	166
a.5) Inversión	166
3.6.3.5 Plan de acción	167
3.6.4 Estrategia 3: establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos y asegure un mejor servicio y atención	169
3.6.4.1 Definición de la estrategia	169
3.6.4.2 Objetivos de la estrategia	169
3.6.4.3 Grupo objetivo	169
3.6.4.4 Descripción de la estrategia	170
a) Creación de un manual acerca del servicio al cliente	170
a.1) Definición de la táctica	170
a.2) Objetivo	170
a.3) Descripción de la táctica	171
a.4) Control de la táctica	171
a.5) Inversión	171
3.6.4.5 Plan de acción	172
3.6.5 Estrategia 4: especificación formal de las políticas de recursos humanos	173
3.6.5.1 Definición de la estrategia	173
3.6.5.3 Grupo objetivo	174
3.6.5.4 Descripción de la estrategia	174
a) Definición formal de políticas de integración	175
a.1) Definición de la táctica	175
a.2) Objetivos	175

Contenido	Página
a.3) Descripción de la táctica	176
a.4) Control de la táctica	184
a.5) Inversión	184
b) Implementación de una guía de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis	185
b.1) Definición de la táctica	185
b.2) Objetivos de la táctica	185
b.3) Descripción de la táctica	186
b.3.1) Inducción al nuevo colaborador	186
b.3.2) Control y evaluación de la guía de inducción	187
b.3.3) Inversión de la guía de inducción	187
b.3.4) Motivación y reconocimiento al personal	188
b.3.5) Control y evaluación	189
b.3.6) Inversión	189
3.6.5.5 Plan de acción	190
3.6.6 Estrategia 5: comunicación integral de mercadotecnia	192
3.6.6.1 Definición de la estrategia	193
3.6.6.2 Objetivos de la estrategia	193
3.6.6.3 Grupo objetivo	194
3.6.6.4 Descripción de la estrategia	194
a) Talleres informativos para el cliente interno	195
a.1) Definición de la táctica	195
a.2) Objetivos de la táctica	195
a.3) Descripción de la táctica	196
a.4) Control de la táctica	197
a.5) Inversión	198
b) Campaña de divulgación interna	198
b.1) Definición de la táctica	198
b.2) Objetivos de la táctica	199

Contenido	Página
b.3) Grupo objetivo	199
b.4) Descripción de la táctica	199
b.4.1) Desarrollo de las acciones	200
b.5) Control de la táctica	202
b.6) Inversión	202
c) Campaña de divulgación externa	203
c.1) Definición de la táctica	204
c.2) Objetivos de la táctica	204
c.3) Grupo objetivo	204
c.4.1) Desarrollo de la campaña	205
c.4.2) Selección de medios	206
c.4.3) Descripción de medios	206
c.5) Control de la táctica	207
c.6) Inversión	208
c.7) Plan de medios	208
3.6.6.5 Plan de acción	209
3.7 Programación de las estrategias	212
3.8 Presupuesto general aproximado para la implementación de las estrategias	214
3.9 Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias	215
Conclusiones	218
Recomendaciones	220
Glosario	222
Bibliografía	222
Anexos	228

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Crecimiento poblacional período 2002-2020 del municipio de Guatemala, Guatemala.	47
2.	Variación porcentual interanual del IPC, total República serie histórica 2008-2014	49
3.	Comunicación con jefe inmediato, según cliente interno	85
4.	Comunicación entre compañeros de trabajo, según cliente interno	87
5.	Comunicación con el cliente externo, según cliente interno	88
6.	Comunicación de ordenes e instrucciones, según cliente interno	90
7.	Sugerencias para la mejora del servicio, según cliente interno	92
8.	Manejo de quejas, según cliente interno	94
9.	Presentación de quejas a las estaciones de servicio al recibir un mal servicio, según cliente externo	127
10.	Presentación de sugerencias a las estaciones de servicio al recibir un mal servicio, según cliente externo	129

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Cantidad de encuestas por estación	39
2.	Tasas de impuestos a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo	50
3.	Importación de productos petroleros. Comparativo primer trimestre 2013 – 2014	52
4.	Consumo de productos petroleros. Comparativo primer trimestre 2013 – 2014	53
5.	Características de las estaciones unidad de análisis y competidores	64
6.	Perfil del cliente interno de las estaciones de servicio unidad de análisis	70
7.	Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, según cliente interno	72
8.	Formas de reclutamiento de la empresa, según cliente interno	74
9.	Medios de comunicación utilizados para transmitir funciones del puesto a los colaboradores de las estaciones de servicio, según cliente interno	76
10.	Motivación recibida por parte de la empresa, según cliente interno	78
11.	Tiempo de laborar en las estaciones de servicio, según cliente interno	80
12.	Capacitación proporcionada por la empresa con relación a su puesto de trabajo y servicio al cliente, según cliente interno	82
13.	Frecuencia con la que se brindan las capacitaciones orientadas al servicio al cliente, según cliente interno	83
14.	Existencia de un esquema de servicio, según cliente interno	96
15.	Herramientas de control interno, según cliente interno	97
16.	Condiciones del equipo tecnológico para la entrega del servicio, según cliente interno	99
17.	Perfil del cliente externo de las estaciones de servicio unidad de análisis	101
18.	Frecuencia de visita en las estaciones de servicio, según cliente externo	103
19.	Razones de visita a la estación de servicio, según cliente externo	105

No.	Contenido	Página
20.	Percepción de confiabilidad en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	108
21.	Percepción de la dimensión de sensibilidad en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	112
22.	Percepción de seguridad en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	116
23.	Percepción de empatía en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	120
24.	Percepción de aspectos tangibles en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	123
25.	Existencia de medios para la emisión de quejas y sugerencias dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	125
26.	Medios que utilizarían para la emisión de quejas y sugerencias, según cliente externo	130
27.	Nivel de satisfacción de los clientes de las estaciones de servicio, según cliente externo	132
28.	Fidelidad de los clientes de las estaciones de servicio, según cliente externo	134
29.	Comparación del servicio brindado por las estaciones unidad de análisis, con relación a la competencia, según cliente externo	136
30.	Aspectos importantes del servicio en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo	138
31.	Costo de implementación de un sistema de quejas y sugerencias en las instalaciones de las estaciones unidad de análisis	159
32.	Plan de acción estrategia de recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente	160
33.	Costo de implementación de la evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo de las estaciones unidad de análisis	167

No.	Contenido	Página
34.	Plan de acción estrategia de evaluación de las expectativas y percepciones del cliente	167
35.	Plan de acción estrategia de establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos y asegure un mejor servicio	172
36.	Costo de implementación de la definición formal de políticas de integración	184
37.	Costo de impresión de la guía de inducción para las estaciones de servicio unidad de análisis	187
38.	Costo de implementación de acciones de motivación y reconocimiento al personal de las estaciones de servicio unidad de análisis	190
39.	Plan de acción estrategia de especificación formal de las políticas de recursos humanos	191
40.	Costo de implementación de talleres informativos bimestrales en las estaciones unidad de análisis	198
41.	Costo de implementación de campaña de divulgación interna	202
42.	Plan de fases y medios de campaña de divulgación interna	203
43.	Costo de implementación de campaña de divulgación externa	208
44.	Plan de medios estaciones de servicio unidad de análisis	209
45.	Plan de acción estrategia de comunicación integral de mercadotecnia	210
46.	Calendarización propuesta de las estrategias para las estaciones de servicio unidad de análisis	213
47.	Presupuesto aproximado general para la implementación de las estrategias propuestas para las estaciones de servicio unidad de análisis	214

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1.	Características del servicio	7
2.	Cantidad de clientes mensual por cada estación de servicio unidad de análisis	38
3.	Proceso de investigación	40
4.	Puestos y funciones en las estaciones de servicio unidad de análisis	45
5.	Matriz FODA, estaciones de servicio unidad de análisis	141
6.	Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en las estaciones unidad de análisis	148
7.	Descripción del establecimiento de la plataforma para la recepción de comentarios quejas y sugerencias	156
8.	Procedimiento para la recepción de comentarios quejas y sugerencias por parte del cliente externo de las estaciones de servicio unidad de análisis	157
9.	Políticas de integración de personal para las estaciones de servicio unidad de análisis	176
10.	Descripción para la implementación de talleres informativos para el cliente interno	196
11.	Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias en las estaciones unidad de análisis	216

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1.	Pasos para segmentar el mercado	5
2.	Triángulo de la mercadotecnia de servicios	10
3.	Mezcla de la mercadotecnia	13
4.	Brecha del cliente	16
5.	Organigrama general actual. Empresa franquiciante	44
6.	Resultados de entrevista a persona de área de mercadeo de empresa franquiciante, con relación al servicio	68
7.	Alineación del triángulo de la mercadotecnia de servicios para las estaciones de servicio unidad de análisis	145
8.	Logo representativo	152
9.	Ubicación de Tablet y material publicitario	155

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

No.	Contenido	Página
1.	Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio	15

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo	229
2.	Boleta de encuesta dirigida al cliente interno	233
3.	Boleta de entrevista administradores de estaciones	237
4.	Boleta de entrevista área de mercadeo empresa franquiciante	243
5.	Plataformas digitales de Tablet	252
6.	Modelos de carteles publicitarios	256
7.	Diagrama de procedimiento para la presentación de quejas y sugerencias del servicio al cliente de las estaciones de servicio unidad de análisis	258
8.	Fórmula para el cálculo de la muestra del cliente externo	260
9.	Boleta de encuesta dirigida al cliente externo para evaluaciones periódicas	261
10.	Manual de servicio al cliente	265
11.	Formato de requerimiento de personal	290
12.	Formato de anuncio de prensa	291
13.	Formato de base de datos	292
14.	Formato de verificación de datos y referencias laborales y personales	293
15.	Formato de boleta de toma de decisión	295
16.	Proceso de integración de personal propuesto para las estaciones de servicio unidad de análisis	296
17.	Guía de inducción para el nuevo colaborador	297
18.	Formato de cuestionario para evaluación de proceso de inducción	308
19.	Tarjeta de felicitación para los colaboradores	309
20.	Diploma de reconocimiento para el colaborador con excelencia laboral	310
21.	Plaqueta de reconocimiento para colaborador con excelencia laboral	311
22.	Cartel de cumpleaños del mes	312

No.	Contenido	Página
23.	Formato de boleta de encuesta de evaluación al colaborador	313
24.	Boletín informativo	314
25.	Formato listado de asistencia a talleres	318
26.	Formato de boleta de realización de talleres	319
27.	Formato de carteles, fase de intriga	320
28.	Formato de protectores de pantalla, fase de intriga	321
29.	Formato de carteles, fase de lanzamiento	322
30.	Formato de cartel para para entrada de la oficina	324
31.	Cartel campaña de divulgación, cliente externo	325
32.	Diseño de cartel para dispensadores de combustible, campaña de divulgación cliente externo	326
33.	Diseño de carteles de interior de tiendas de conveniencia, campaña de divulgación, cliente externo	327

INTRODUCCIÓN

La entrega del servicio es uno de los puntos primordiales para cualquier organización, sin importar el tamaño y estructura de esta. Porque la calidad que los clientes perciban del servicio proporcionado por la empresa influye directamente en la decisión de estos para forjar o no, una relación con el proveedor.

Por lo anterior, se presenta la tesis titulada: “Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras ubicadas en la ciudad capital de una empresa proveedora, comercializadora y distribuidora de productos y servicios derivados del petróleo”. Este documento se realizó con el propósito de presentar a la empresa franquiciante diferentes estrategias de solución, orientadas a revertir la problemática relacionada con la calidad, consistencia y desempeño de entrega del servicio que presentan las estaciones de servicio unidad de análisis. Con esto se pretende mejorar la calidad de entrega y cumplir con las expectativas de los clientes.

El trabajo de tesis se desarrolla en tres capítulos. El capítulo I, contiene el marco teórico que describe una serie de conceptos, definiciones y leyes acordes al tema de investigación, los cuales son fundamentales para la comprensión del estudio.

El capítulo II, comprende el diagnóstico realizado sobre la situación actual de las estaciones unidad de análisis, metodología de la investigación, análisis del macro y microentorno. Además se muestran aspectos importantes del cliente interno y externo, se incluye la matriz FODA que resume los hallazgos identificados en el proceso de investigación y que permite sugerir los cursos de acción viables para la solución de la problemática encontrada.

El capítulo III, describe el diseño de las estrategias propuestas orientadas al servicio al cliente, teniendo como marco de referencia en su elaboración, el triángulo y mezcla ampliada de mercadeo de servicios y el modelo de brechas sobre la calidad en el servicio. Estas fueron diseñadas para solucionar la problemática encontrada en el diagnóstico situacional efectuado.

Además se presentan los costos de cada una de las estrategias propuestas y elementos de evaluación y control para la correcta aplicación.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Asimismo se detalla la bibliografía consultada y los anexos donde se incluye los instrumentos de cada una de las propuestas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se describe la base teórica que servirá de apoyo y fundamento para la realización de la investigación.

1.1 Mercadotecnia

Toda empresa necesita información sobre el sector donde se desenvuelve, competidores, expectativas de los clientes y sus reacciones ante nuevos productos o servicios. La empresa franquiciante de la red de gasolineras unidad de análisis, de igual manera necesita utilizar diferentes herramientas y técnicas de la mercadotecnia para conocer este tipo de información del mercado donde desarrolla sus actividades. A continuación, se presenta una breve definición de mercadotecnia: “proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. (12:1)

La mercadotecnia también puede definirse como un “proceso de relaciones que se sostienen entre productores y consumidores, para intercambiar bienes o servicios y satisfacer sus necesidades. Además de las necesidades, la mercadotecnia busca comprender los deseos del consumidor, para desarrollar productos y servicios que llenen las expectativas del cliente y lo satisfagan”. (12:1)

1.1.1 Ambiente de la mercadotecnia

Consiste en las fuerzas incontrolables que rodean a la compañía. “Toda empresa debe partir del ambiente de la mercadotecnia, para luego buscar oportunidades y detectar amenazas. El entorno de la mercadotecnia está compuesto por todos los actores y las fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para realizar transacciones efectivas con el mercado objetivo”. (15:1) El ambiente de

mercadotecnia de la empresa se puede dividir en macroambiente y microambiente, éstas serán descritas a continuación

1.1.1.1 Macroambiente

“Está compuesto por las fuerzas que en una organización dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza. La empresa debe observar cuidadosamente cada una de estas fuerzas y contrarrestarlas”. (15:2) El macroambiente consiste en seis fuerzas principales:

- Ambiente demográfico: “el entorno demográfico muestra los cambios en la estructura de la población por edades, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial”. (6:2)
- Ambiente económico: “está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gastos del consumidor. El poder total de compra depende del ingreso, del momento de los precios, los ahorros y el crédito. Los mercados necesitan tanto del poder de compra como a los consumidores”. (6:2)
- Ambiente natural: “incluye los recursos naturales que los mercadólogos necesitan como insumo o que se ven afectados por las actividades de mercadotecnia, de igual forma detalla la escasez de materias primas, el aumento del costo de la energía, incremento de los lugares de información y la intervención del gobierno en los recursos naturales”. (6:2)
- Ambiente tecnológico: “muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos”. (6:2)

- Entorno político: “comprende la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público”. (6:3)
- Entorno cultural: “está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad”. (6:3)

1.1.1.2 Microambiente

“Son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, es decir, la empresa, sus canales de mercadotecnia, sus mercados de consumidores, sus competidores y sus públicos”. (15:3) La descripción de cada una de éstas variables se mencionan a continuación.

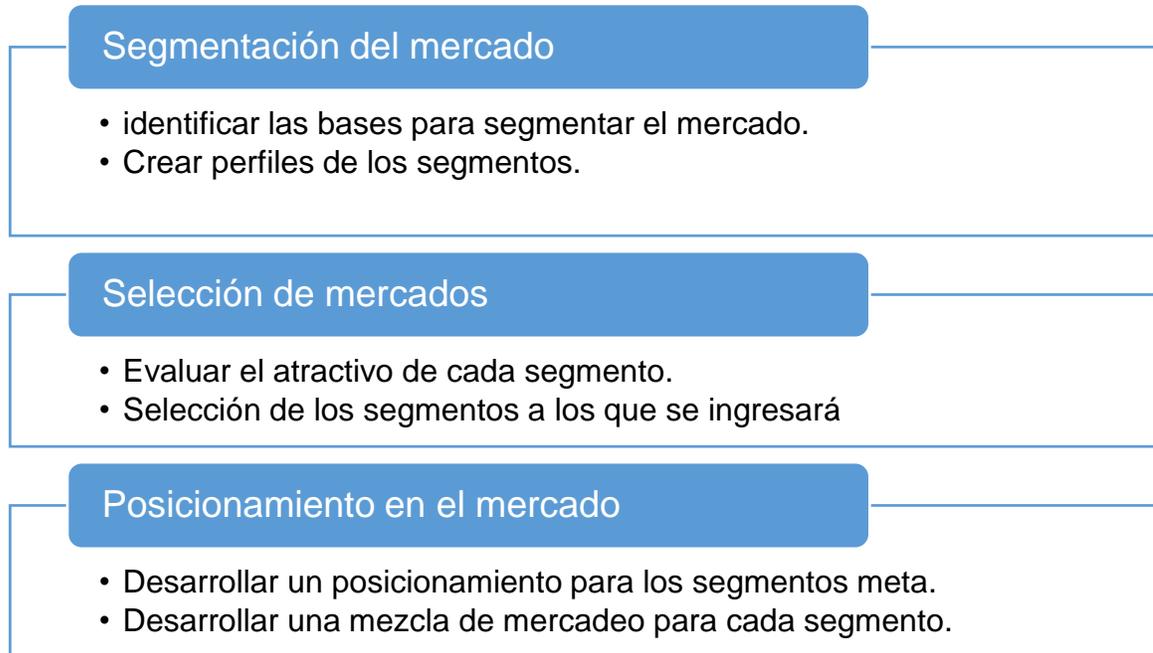
- La compañía: en la realización de los planes de mercadotecnia, el encargado de esta actividad en una empresa debe interrelacionarse con el resto de departamentos o mandos superiores. La importancia de que exista comunicación entre departamentos, es para la toma de decisiones del encargado o gerente de mercadotecnia, puesto que su trabajo en cada área aporta y repercute en los planes y medidas que se tomarán en el departamento de mercadotecnia.
- Los proveedores: “los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios. Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir recursos a bajo costo y con rapidez. Puesto que un incremento en los costos de los proveedores podría afectar y obligar a un incremento en los precios, lo cual afectaría negativamente el volumen de ventas de la compañía”. (6:3)

- Los intermediarios: “son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios que ayudan en la promoción y venta de los productos, entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos se encuentran: mayoristas y minoristas, quienes ayudan al productor en la distribución y venta de los bienes y servicios”. (6:4)
- Los clientes: “es necesario que toda organización analice los mercados de clientes, porque cada tipo tiene características especiales. Estos se dividen en cinco: mercados de consumidores (compran para su propio consumo), mercados industriales (compran para procesar o utilizarlos en su producción), mercados de revendedores (compran para revender), mercados gubernamentales (compran para producir servicios públicos o transferir los productos a quienes lo necesitan), mercados internacionales (consumidores, productores, revendedores y gobiernos extranjeros)”. (6:4)
- La competencia: “todas las compañías se enfrentan a una gran diversidad de competidores. Las organizaciones deben tener una ventaja estratégica al imponer enérgicamente sus productos y servicios, frente a los de la competencia, en la mente de los consumidores”. (6:4)
- Los públicos: “un público es cualquier grupo que tenga un interés real o potencial en la capacidad de una organización para lograr sus objetivos”. (6:4)

1.2 Segmentación del mercado

“Es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Los mercados consisten en compradores y estos difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de compra”. (15:4) Existen tres pasos principales para la segmentación de mercado. (Véase figura 1)

Figura 1
Pasos para segmentar el mercado



Fuente: elaboración propia, con base en Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004. Página 235

Los mercados son demasiado extensos que se hace necesario utilizar variables de segmentación solas o combinadas. Existen cuatro variables para segmentar el mercado de consumo masivo.

- Segmentación geográfica: “el mercado se divide en diferentes unidades geográficas como: naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios, esto con el objetivo de poner especial atención en las diferencias geográficas respecto a necesidades y deseos”. (15:5)
- Segmentación demográfica: “se divide al mercado en grupos, con base en variables como: edad, sexo, miembros de la familia, ciclo de vida familiar, ingresos, escolaridad, ocupación, religión, raza, nacionalidad”. (15:5)

- Segmentación psicográfica: “es dividir el mercado en diferentes grupos con base a su clase social, estilo de vida o características de la personalidad.” (15:6)
- Segmentación conductual: “dividir a un mercado en grupos con base en el conocimiento, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto.” (15:6)

1.3 Servicios

La red de gasolineras unidad de análisis al llevar a cabo diferentes actividades dirigidas a los consumidores y que serán descritas posteriormente, debe entender la naturaleza de los servicios, por tal razón se definen éstos como: “el resultado de actos o procesos, son intangibles; no pueden ser palpados, y su percepción mental es defectuosa en virtud de la imposibilidad de ser identificados plenamente con elementos materiales, es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, puede o no requerir el empleo de bienes tangibles”.(15:6) Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles.

a) Naturaleza e importancia de los servicios

La justificación de la importancia del servicio se deriva de lo siguiente:

- Puede ser uno de los medios para lograr una ventaja competitiva sostenible vía diferenciación.
- Es un factor importante para la percepción de la calidad por parte del cliente.
- Aumenta el valor agregado del producto.
- La creciente demanda hace que se convierta en un requisito para competir.

b) Características de los servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son esencialmente distintos de la mercadotecnia de productos. A continuación se describe cada una de éstas:

Tabla 1
Características del servicio

Intangibilidad	Inseparabilidad	Heterogeneidad	Perecederos
Los servicios son ejecuciones o acciones en lugar de objetos, no es posible verlos, sentirlos, degustarlos ni tocarlos de la misma forma en la que se puede percibir los bienes tangibles. Un producto es un objeto, puede percibirse y la mente lo asocia con facilidad con alguna descripción, mientras los servicios aunque utilizan medios tangibles para producirse, el resultado no es palpable.	El servicio en el momento que se produce, se consume en forma total, mientras el lapso entre la producción y consumo de un producto puede ser cualquier cantidad de tiempo, y el uso del producto no necesariamente conlleva a su agotamiento y desecho.	La producción en masa de productos lleva a la homogeneidad, los usuarios se adaptan al producto; mientras que el servicio debido a que se consume en el momento de producirse no permite una producción masiva y además está condicionado al comportamiento humano, tanto del prestador del servicio como del cliente demandante.	Es decir, un servicio es perecedero, se consume totalmente y no hay forma de guardarse o devolverse; en contraste con los productos que son objeto de almacenamiento. El proveedor del servicio vende un desempeño y, por lo tanto, la fluctuación de la demanda tiene un impacto en la capacidad de la producción de un servicio, en contraste con los productos, donde dichas situaciones pueden preverse y atenderse coherentemente.

Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, Valerie A. Mary Jo Bitner, Dwane D. Gremier. Marketing de servicios. 5ta Edición. Editoriales McGraw-Hill México 2009. 709 p. Página 22

1.3.1 Niveles de servicios

Al igual que en los productos, los servicios al ofrecerlos a un mercado objetivo poseen tres niveles claramente observables:

- a) **Servicio esencial:** “es el nivel más básico del servicio y responde directamente a la necesidad que el cliente desea satisfacer; es el eje en torno al cual se desarrollará la prestación de la empresa.
- b) **Servicio perceptible:** es el conjunto de atributos que el cliente percibe como medios que contribuyen a la satisfacción de su necesidad.
- c) **Servicio incrementado:** son beneficios adicionales ofrecidos por la empresa proveedora, van más allá del servicio perceptible, dando al cliente una sensación de calidad y superación de sus expectativas”. (15:8)

1.4 Servicio al cliente

“Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos centrales de una compañía”. (27:8) Los factores más importantes para lograr satisfacción en los clientes son la calidad y el servicio, pero la meta de las organizaciones debe ser generar clientes leales y satisfechos. La cordial relación con el cliente se constituye en la obligación fundamental de toda empresa. Si un cliente no está satisfecho simplemente dejará de hacer negocios, todo lo que se haga para alcanzar una excelente calidad y servicio no importa, sino se trabaja para satisfacer al cliente.

Para lograr satisfacer al cliente se requiere de colaboración de todo el personal de la organización. En el caso de las empresas, se requiere del apoyo de sus intermediarios y que exista un modelo de compromiso por parte de estos para la entrega de un servicio de calidad y consistencia en el desarrollo del mismo. El servicio al cliente diseñado y aplicado de una manera eficaz aumenta la capacidad de respuesta y necesidades de los clientes, ya que incluye aspectos como: la manera en que el personal debe saludar a los clientes, hasta el ambiente que predomina en las áreas en donde el cliente espera ser atendido.

El éxito de la empresa depende de la orientación que tenga hacia el cliente, porque un buen servicio, impacta positivamente en estos, lo que se traduce en una diferenciación o ventaja competitiva.

a) Importancia del servicio al cliente

La calidad en la atención al cliente por parte de las organizaciones ha evolucionado durante los últimos años de manera significativa. El éxito competitivo de las empresas actuales va más allá de atraer y captar clientes para que adquieran sus productos y servicios; se centran también en lograr su satisfacción y fidelización para maximizar los beneficios económicos. “Las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante”. (17:9)

1.5 Tipos de encuentro del servicio

Las compañías para generar satisfacción y calidad en el servicio deben tomar en cuenta los encuentros de servicio o momentos de verdad, estos ocurren cuando los clientes interactúan con la empresa que brinda el servicio y que resultan potencialmente críticos si se trata de determinar la satisfacción y la lealtad del cliente. “Existen tres tipos generales de encuentros del servicio: encuentros a distancia, encuentros por teléfono y encuentros personales”. (27:9) Estos se describen a continuación:

a) Encuentros a distancia: tipo de encuentro donde no existe ningún contacto directo con el cliente, ejemplo de estos encuentros son las consultas por internet, sistemas de cajeros automáticos, entre otros.

b) Encuentros por teléfono: la mayoría de empresas tiene encuentros por teléfono con sus clientes, para brindar información, tomar pedidos, en este encuentro influyen el tono de voz, información sobre el tema en cuestión y la efectividad para el manejo y solución de problemas.

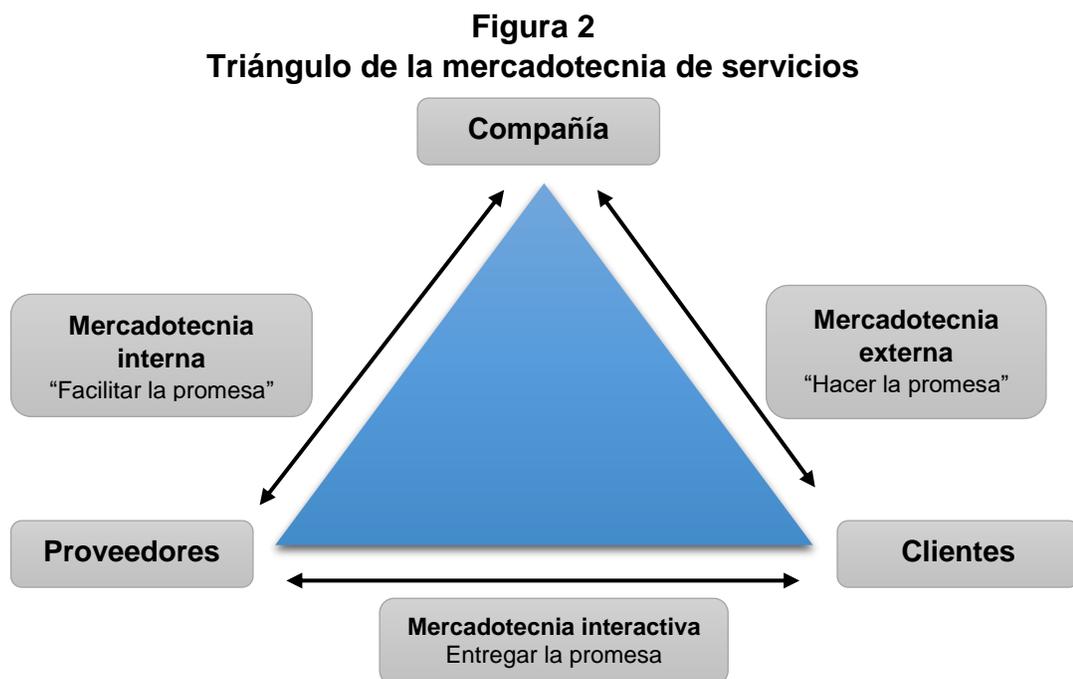
c) **Encuentros personales:** se establecen a partir de una relación directa entre cliente y empleado, en este tipo de encuentro influyen las expresiones verbales y no verbales, vestuario de los empleados, entre otros. Es la percepción de la calidad en el servicio que hace el cliente.

1.6 Modelos de la mercadotecnia de servicios

Dentro de la fase de mercadotecnia orientada exclusivamente a los servicios existen tres modelos, que requieren ciertos elementos propios para desarrollarse. A continuación se presenta cada uno de estos modelos.

1.6.1 Triángulo de mercadotecnia de servicios

“El triángulo de la mercadotecnia de servicios, muestra tres grupos relacionados entre sí, que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios”. (23:10) Estos grupos definen la relación y vinculación entre la empresa, clientes y colaboradores. A continuación se presenta la figura correspondiente.



Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, Valerie A. Mary Jo Bitner, Dwane D. Gremier. Marketing de servicios. 5ta Edición. Editoriales McGraw-Hill México 2009. 709 p. Página 376

Las relaciones existentes dentro del triángulo se describen a continuación:

- a) **Mercadotecnia externa:** “son los esfuerzos de la compañía en formular promesas para sus clientes con relación a lo que pueden esperar recibir y la forma en que se entregará”. (23:11) En otras palabras, es la relación entre la compañía y el cliente, en el cual se formula la promesa a través de los medios promocionales y las instalaciones físicas o equipo disponible.
- b) **Mercadotecnia interactiva:** esta variable se observa cuando los proveedores del servicio (recurso humano de la empresa) interactúa con el cliente, cumpliéndose o rompiéndose la promesa de satisfacción propuesta.
- c) **Mercadotecnia interna:** “para que los proveedores y los sistemas del servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas y motivaciones que permitan prestar el servicio, es decir, la empresa debe hacer posible la promesa”. (23:11)

1.6.2 Mezcla ampliada de la mercadotecnia de servicios

Dada la naturaleza de los servicios, por sus características de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y carácter perecedero, la estrategia tradicional de la mezcla de mercadotecnia aplicada a los productos no contribuye de manera integral al desarrollo de los servicios, por ello deben incorporarse además de las cuatro P's tradicionales, las personas, evidencia física y proceso.

1.6.2.1 Producto

Es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, un producto se refiere: “a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo”. (15:11)

“Un producto tiene dos cualidades fundamentales: utilidad y valor. La primera es el atributo que posee un bien, que lo hace capaz de satisfacer deseos y necesidades de las personas; el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto o un servicio para atraer otros similares al cambio”. (17:12)

1.6.2.2 Precio

“Toda empresa con fines de lucro debe fijar los precios de sus productos o servicios. El precio se define como: la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o bien, la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (17:12)

1.6.2.3 Plaza

“Son todas las actividades que realiza la empresa para hacer accesible un producto a un público objetivo. Esto incluye los canales de distribución, cobertura, emplazamientos, logística, transporte y administración de inventarios; todo lo anterior repercute directamente en la imagen del producto y en el precio de mercado”. (15:12)

1.6.2.4 Promoción

La promoción es una forma de comunicación que intenta influir en el público. La promoción “es el elemento de la mezcla de mercadotecnia que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario”. (12:12)

Figura 3
Mezcla de la mercadotecnia



Fuente: elaboración propia, con base en Kotler, Philip & Paul Bloom y Thomas Hayes. El Marketing de Servicios Profesionales, Primera Edición, Barcelona España 2004. Página 56

1.6.2.5 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. Esta incluye a las instalaciones físicas y a las representaciones tangibles como folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo”. (9:13)

1.6.2.6 Procesos

“Son los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación”. (9:14) Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio.

1.6.2.7 Las personas

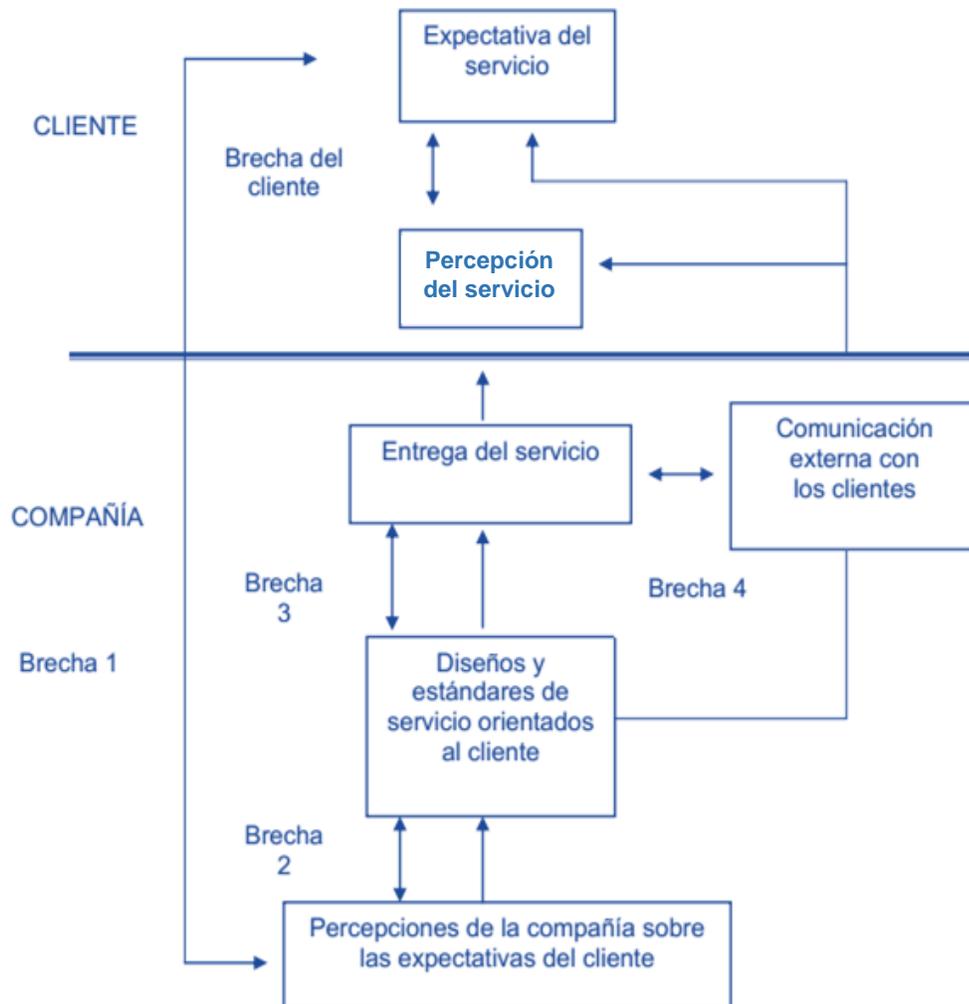
Son los actores humanos que intervienen en la entrega del servicio y que, en cierta manera, influyen en la percepción de los compradores. Tanto el prestador del servicio, como los clientes, influyen significativamente en la entrega del mismo.

1.7 Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio

Este modelo se centra en las estrategias y los procesos que se deben emplear para realizar y alcanzar un servicio con excelencia. Se define como: “modelo que posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en la mercadotecnia de servicios en una forma que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente”. (26:14) Para mejorar la calidad del servicio, ésta debe ser medida, el modelo de las brechas ofrece una metodología de fácil adaptación y aplicación para lograr este fin.

El modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, está compuesto por la brecha del cliente y las del proveedor del servicio. A continuación, se presenta un diagrama, el cual detalla los elementos que integran estas brechas.

Diagrama 1
Modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio



Fuente: elaboración propia, con base en Zeithaml, Valerie A. Mary Jo Bitner, Dwane D. Gremier. Marketing de servicios. 5ta Edición. Editoriales McGraw-Hill México 2009. 709 p. Página 43.

1.7.1 Brecha del cliente

“Esta brecha detalla las diferencias entre las expectativas y las percepciones. Las percepciones de cliente son las valoraciones subjetivas que este tiene con respecto a las experiencias reales con el servicio. Las expectativas, por otro lado, son los estándares o puntos de referencia de desempeño contra los cuales el

cliente compara las experiencias del servicio y, por lo general, están formuladas en términos de lo que debería suceder o de lo que va a suceder”. (14:16)

Tanto la satisfacción como el enfoque del cliente son muy importantes para la competitividad de la empresa, por lo tanto, para que una empresa sea capaz de entregar un servicio de calidad debe empezar por entender claramente lo que sus clientes desean. En la siguiente figura se ilustra esta brecha.



Fuente: elaboración propia, con base en Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwane D. Gremier. Marketing de Servicios. 5ta Edición. Editoriales McGraw-Hill México 2009. 709 p. Página 33

a) Cliente interno

Concepto de servicio interno: “prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público, que se preocupan por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta”. (2:16)

“El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no se le sirve al jefe, sino a los clientes. El jefe es el que proporciona información en cuanto a que clientes internos ofrecen liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren nuestro trabajo”. (2:16)

b) Cliente 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”. (26:17)

1.7.2 Brechas del proveedor

El modelo, plantea que para cerrar la brecha del cliente, deben reducirse a cero otras cuatro: **las del proveedor del servicio**, estas brechas se presentan dentro de la organización que provee el servicio y a continuación se enlista cada una de ellas.

- Brecha 1: la brecha del conocimiento.
- Brecha 2: la brecha del diseño y estándares de servicio.
- Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio.
- Brecha 4: la brecha de la comunicación.

Cada una de las cuatro brechas mencionadas poseen varios factores y subfactores que se deben contrarrestar para lograr cerrar la distancia entre el servicio percibido y el servicio esperado, denominada como brecha del cliente”. (23:17)

1.7.2.1 Brecha 1: la brecha del conocimiento

Esta brecha se define como: “la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión o percepción que la compañía tenga acerca de ellas”. (14:17) Una de las razones por las que una empresa es incapaz de cumplir las expectativas de los clientes es por la falta de entendimiento o la mala interpretación de los deseos y necesidades de los mismos. Esto se da generalmente debido al fallo de la gerencia para identificar estas necesidades.

Los gerentes no logran determinar lo que quieren los clientes porque no interactúan de forma directa con ellos, o bien, pueden no estar de acuerdo con preguntar sobre las expectativas o posiblemente no se encuentran listos para abordar estas expectativas.

a) Orientación inadecuada de la investigación de mercados

Un enfoque inadecuado en la investigación de mercados es uno de los factores más importantes para que la brecha uno (del conocimiento) sea más grande. “Este factor se da cuando una organización no obtiene información exacta con la investigación sobre las expectativas de los clientes”. (27:18)

b) Falta de comunicación ascendente

Los empleados que interactúan con los clientes con frecuencia saben mucho sobre ellos. Es por ello que “la falta de comunicación ascendente dentro de la organización es otro factor determinante para que la brecha de lo que el cliente espera recibir y lo que en realidad recibe sea más grande, lo cual lo dejará insatisfecho”. (27:18)

c) Enfoque insuficiente en la relación

Al no contar con un enfoque adecuado y las estrategias para desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes, se puede caer en el error de enfocar la organización solo a la obtención de clientes nuevos, dando lugar a que se fracase en el proceso de entender a los clientes actuales, ya que mientras una empresa puede atraer a su puerta frontal cientos de clientes, por la puerta trasera pueden salir la misma cantidad o una mayor.

d) Recuperación inadecuada del servicio

Es básico para una organización entender la importancia de la recuperación del servicio: por qué las personas se quejan, qué esperan cuando se quejan, y cómo desarrollar estrategias de recuperación del servicio efectivas para ocuparse de las fallas inevitables de este. En caso contrario, se dará una recuperación inadecuada del mismo, dando así una comunicación negativa de boca en boca.

1.7.2.2 Brecha 2 del proveedor: la brecha del diseño y estándares del servicio

Esta brecha es “la diferencia entre la percepción de las expectativas del cliente que tiene la empresa y el desarrollo de diseños y estándares orientados al mismo”. (14:19) Por lo regular, la brecha dos se genera por el rechazo de la administración para abordar los desafíos de crear diseños y establecer normas que brinden un excelente servicio.

Los principales factores que provocan que aumente esta brecha son los siguientes:

a) Diseño deficiente del servicio

“El diseño deficiente del servicio dificulta el aprendizaje de los nuevos procesos, lo que luego afecta los niveles de calidad de la prestación que ofrecen los empleados al cliente, en tal sentido, el personal puede tener la capacidad y la disposición para prestar un buen servicio, pero si los estándares no le permiten llevarlo a la práctica esa disposición se vuelve inútil”. (27:19)

b) Ausencia de estándares orientados al cliente

Cuando los estándares de servicio están ausentes o los vigentes no reflejan las expectativas del cliente, se altera la calidad en el servicio que el consumidor

percibe. Por el contrario, cuando existen estándares que reflejan lo que esperan los clientes, la calidad en el servicio es mucho mejor.

“La calidad del servicio entregado por el personal de contacto con el cliente es influida de manera directa por los estándares ya que señalan al personal, las prioridades de la gerencia y los tipos de desempeño que cuentan en realidad”. (27:20)

c) Evidencia física y ambiente de servicio inapropiados

“Como los servicios son intangibles y, con frecuencia, producidos y consumidos al mismo tiempo, puede ser difícil comprenderlos o evaluarlos antes de su compra. Por tanto, las evidencias físicas del servicio sirven como una señal importante para establecer las expectativas de los clientes antes de comprar”. (27:20) Estas señales tangibles, en particular el ambiente del servicio, también influyen en las respuestas de los usuarios sobre la forma en que experimentan el servicio. Dado que clientes y empleados con frecuencia interactúan en el ambiente de servicio, el entorno físico también influye en los empleados y en la naturaleza de las interacciones de estos con los clientes.

1.7.2.3 Brecha 3 del proveedor: la brecha del desempeño del servicio

“Es la diferencia entre la creación de normas de servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía”. (14:20) Incluso cuando existen pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados (gente, sistemas y tecnología) y también deben reforzarse para que sean efectivos, es decir, se debe medir y compensar a los empleados de acuerdo con el desempeño de dichos estándares.

Los principales factores que provocan que aumente esta brecha son los siguientes:

a) Deficiencias en las políticas de recursos humanos

“Las políticas de recursos humanos permiten alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una organización”. (24:21) Las políticas deben ser congruentes con los objetivos de la organización, de modo que contribuyan a incrementar el grado de involucramiento de las personas y alinear los intereses de los distintos actores organizacionales.

Cuando las políticas de recursos humanos presentan deficiencias, los colaboradores muestran un desempeño real distinto a las normas establecidas por la organización, lo cual se puede dar por la falta de planeación del trabajo, mala selección del personal y falta de motivación, lo anterior provoca poca identificación del colaborador con la organización y entrega deficiente del servicio.

b) La oferta y la demanda no son iguales

Muchas empresas enfrentan problemas para encontrar el equilibrio entre la cantidad de servicio a ofrecer y la demanda que tendrán, lo cual provoca que el personal y las instalaciones no se utilicen a su nivel ideal, debido a que los servicios no pueden ser inventariados, son perecederos y de consumo instantáneo.

c) Los clientes no cumplen con sus papeles

“Debido a que la participación de los clientes es indispensable para el proceso de producción de servicios, en muchas situaciones puede controlar o contribuir en forma significativa a su propia satisfacción o insatisfacción”. (14:21) Por lo tanto es importante que reconozca sus papeles, dado que puede contribuir por medio de comportamientos apropiados o inapropiados, eficaces o ineficaces, productivos o improductivos

d) Problemas con los intermediarios del servicio

“Una de las dificultades asociadas con la brecha del desempeño del servicio, incluye el desafío de entregar el servicio mediante intermediarios como los minoristas, concesionarios, agentes y corredores. Debido a que la calidad en el servicio ocurre durante la interacción humana entre los clientes y los proveedores del servicio, el control que ejerza la compañía sobre el encuentro de servicio tiene mucha importancia, aunque raras veces es posible controlar el encuentro en su totalidad”. (26:22)

1.7.2.4 Brecha 4 del proveedor: brecha de la comunicación

“Ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa del proveedor de servicios”. (14:22) Las promesas hechas por una compañía de servicios a través de sus medios publicitarios, su fuerza de venta y otras comunicaciones podrían elevar el potencial de las expectativas del cliente, que funcionan como el estándar para evaluar la calidad en el servicio. La diferencia entre el servicio real y el prometido amplía la brecha del cliente.

Los principales factores que provocan que aumente esta brecha son los siguientes:

a) Falta de comunicación integral de mercadotecnia de servicios

“Las diferencias entre lo que se comunica acerca de un servicio y lo que un cliente recibe, tienen un fuerte impacto sobre las evaluaciones de los consumidores acerca de la calidad del servicio. Es por ello que la comunicación de la compañía debe ser precisa, coordinada y apropiada, esencialmente para que los clientes queden satisfechos en el momento que se entrega el servicio”. (27:22) Al coordinar la comunicación dentro y fuera de la organización, las compañías pueden cerrar esta brecha.

b) Administración no efectiva de las expectativas del cliente

“La administración de las expectativas se puede entender como el proceso de diseñar y prometer con precisión cuándo y cómo se entregará el servicio, por consiguiente, puede decirse que lo peor que puede hacer una empresa es mostrar un interés marcado en entender lo que esperan los clientes y luego, nunca actuar de acuerdo a sus expectativas, a través de promesas irreales que los decepcionará en los encuentros reales”. (27:23)

Entre las estrategias más eficaces para manejar las expectativas de los clientes se encuentran:

- Hacer promesas realistas: se debe hacer una promesa acerca de cualquier aspecto de la entrega del servicio, únicamente si estos aspectos realmente se entregarán.
- Ofrecer garantías de servicio: una garantía es una promesa formal hecha a los clientes acerca de aspectos del servicio que van a recibir.
- Opciones y ofertas de valor escalonado: es decir, ofrecer alternativas en las que se consideren tiempo y costo, con las cuales los clientes elegirán acorde a lo que sea más significativo para ellos.
- Comunicar el criterio que el cliente puede utilizar para evaluar el servicio: los proveedores que instruyen a los clientes en servicios altos en propiedades de credibilidad tendrán la ventaja de moldear el proceso de evaluación e influir en la calificación que ellos darán del servicio.

c) Hacer promesas exageradas

En ocasiones las empresas hacen promesas exageradas, esto ocurre debido a que el área encargada de realizar la protesta, carece de la información necesaria para hacer las declaraciones precisas.

“Las expectativas que los clientes tienen del servicio, afectan la evaluación de la calidad: entre mayor sea la expectativa, mejor tendrá que ser la entrega servicio, para ser percibido como un servicio de alta calidad. Por tanto, hacer promesas sobre los aspectos de la entrega del servicio, es apropiado solo cuando estos realmente se entregan”. (27:24)

Cuando las compañías fracasan en manejar las comunicaciones de mercadotecnia de servicios, es esencial que el departamento de mercadotecnia o de ventas logre entender los niveles reales de entrega del servicio antes de hacer las promesas.

d) Comunicaciones horizontales inadecuadas

Las comunicaciones horizontales son las que se efectúan a través de las fronteras funcionales, es decir entre los diferentes puestos del mismo nivel jerárquico en una organización.

En la comunicación horizontal inadecuada el principal problema es la falta de coordinación de esfuerzos orientados a la entrega del servicio, consecuentes de la diferencia existente entre las fronteras funcionales, que difieren en metas, filosofías, perspectivas y puntos de vistas del cliente.

e) Fijación de precios inapropiada

Las compañías de servicios deben comprender como funciona la fijación de precios, pero primero deben entender la forma en que los clientes perciben los precios y los cambios en los mismos.

Por el contrario, se establecen precios inapropiados cuando la fijación de los mismos está demasiado orientada a los costos, otra razón es que los precios no se modifican con la frecuencia suficiente para aprovechar los cambios del mercado.

“De acuerdo con expertos en fijación de precios, la mayoría de las organizaciones de servicio utilizan un enfoque ingenuo y poco complejo para realizarlo, sin importar los cambios subyacentes en la demanda, el ritmo al que se puede expandir la oferta, precio de sustitutos disponibles, consideración del precio, relación con el volumen o la disponibilidad de futuros sustitutos”. (15:25) Existen tres estrategias o enfoques fundamentales para la fijación de precios de servicios:

Fijación de precios basada en la competencia,

Fijación de precios basada en la demanda, y

Fijación de precios basada en el costo.

1.8 Empresas proveedoras, comercializadoras y distribuidoras de productos y servicios derivados del petróleo

“Este tipo de empresas se dedican a proveer, comercializar y distribuir productos y servicios a lo largo de la cadena de energía (derivados del petróleo) a estaciones de servicio o gasolineras”. (18:25) Los productos de mayor volumen en la industria son combustibles (fueloil) y gasolina. La empresa franquiciante de la red de gasolineras unidad de análisis se encuentra dentro de esta clasificación.

1.8.1 Productos derivados del petróleo

“Mediante la destilación del petróleo, se obtienen progresivamente todos aquellos compuestos de temperatura de ebullición semejante, que tienen características también semejantes”. (7:25) A continuación, se describe cada uno de los diferentes productos derivados del petróleo.

- **“Gases:** sustancias cuyo punto de ebullición está comprendido entre -165°C y 0°C –metano, etano, propano y butano. El propano y el butano se denominan también GLP o gases licuados del petróleo.
- **Éter de petróleo:** fracción volátil que destila entre los 20 y los 60°C , contiene principalmente pentanos y hexanos.
- **Gasolinas y naftas:** mezcla formada por hidrocarburos de cuatro a doce átomos de carbono, con un punto de ebullición entre los 30 y 200°C . Se utilizan como combustible y como materia prima de la industria petroquímica, para obtener plásticos y productos químicos.
- **Queroseno:** fracción del petróleo con punto de ebullición entre 150 y 300°C . Tiene de doce a dieciséis átomos de carbono, se utiliza como combustible de aviones reactores, combustible doméstico y para la iluminación.
- **Gasóleos:** compuestos formados por cadenas de quince a dieciocho átomos de carbono, con una temperatura de ebullición de 175 a 400°C . Son combustibles para motores diésel y para calefacción.
- **Fuelóleos:** productos pesados obtenidos como residuos de la destilación atmosférica. Se utilizan como combustibles de grandes instalaciones, como las centrales térmicas”. (7:26)

1.8.2 Gasolinera o estación de servicio

“Una gasolinera o estación de servicio es una instalación dedicada a la venta al público (al por menor) de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores, a cambio de un precio”. (9:26) Asimismo, dentro de una estación se ofrece variedad de servicios adicionales. A continuación se hará una breve descripción de otros términos que serán tratados dentro de esta investigación.

a) Red de gasolineras

En la investigación se considera red de gasolineras a un “conjunto sistemático de estaciones de servicio que brinda al público carburantes, combustibles por medio de surtidores y autoservicio en donde también ofrecen servicios adicionales”. (23:27)

b) Pista de gasolinera

“Lo constituye el espacio físico donde se ubican las instalaciones de una gasolinera, regularmente tienen cuatro o cinco islas, dependiendo del tamaño de la misma. A esta área se le denomina pista, ya que cuenta con carriles identificados para que los vehículos circulen y se estacionen debidamente en las bombas de despacho de combustible”. (23:27)

c) Isla de gasolinera

Las isla es el lugar donde se ubican las bombas de combustible para el despacho, en estas también se exhiben productos como los lubricantes y refrigerantes para la venta.

1.8.2.1 Clasificación de servicios en una gasolinera

Dentro de los servicios que se proporcionan en una gasolinera se enlistan 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) Sanitarios

a) Despacho de combustible en bombas

Es el servicio principal que se ofrece en las gasolineras que pertenecen a la red unidad de análisis, este servicio es proporcionado a los clientes por los empleados o si se opta a la isla de autoservicio, el despacho se hace personalmente.

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

- **Gasolina premium:** “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 el motor limpio y en óptimas condiciones, también aumenta el desplazamiento del vehículo en la carretera”. (23:28)
- **Gasolina súper:** “este tipo de combustible ha sido diseñado para vehículos livianos, está a disponible en la mayoría de gasolineras de la ciudad capital, 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 en el que se transite”. (23:28)
- **Gasolina regular:** “este combustible también ha sido diseñado para vehículos livianos, es la gasolina de menor precio y octanaje que se ofrece en las gasolineras unidad de análisis, pero eso no significa que su calidad sea menor, esta posee características que la convierten en un combustible de excelente calidad para el motor”. (23:28)

- **Diésel:** “este tipo de combustible está diseñado para vehículos con motores de combustión diésel, es un producto que pertenece al gasóleo y por las características que posee, es un producto de excelente calidad para este tipo de motor”. (23:29)

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 (no aplica en autoservicio). A continuación una breve definición de lubricante y refrigerante.

- **Lubricantes:** “son aquellas sustancias que con independencia de su estado, sirven para disminuir e incluso evitar el rozamiento entre dos superficies, de las cuales, al menos una de ellas, está en movimiento”. (7:29) Los lubricantes se pueden presentar en diferentes estados físicos: sólido, como el bisulfuro de molibdeno o líquidos como el aceite. En las gasolineras se venden diferentes tipos, todos han sido diseñados para vehículos que utilizan gasolina o diésel. Contienen un paquete de aditivos, detergentes, antioxidantes y alto índice de viscosidad, lo cual permite mantener una adecuada capa de lubricante que protege al motor.
 - **Refrigerantes:** “son sustancias que ayudan a disminuir la temperatura de un fluido y mejorar el sistema de enfriamiento de los vehículos, esto evita que los vehículos excedan su nivel adecuado de temperatura y se dañen, principalmente si este recorre grandes distancias”. (7:29)
- 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”. (23:29)

- d) Servicios de agua y aire:** en la red de gasolineras unidad de análisis se tiene a disposición agua en surtidores y un equipo especial que proporciona aire a los vehículos de los clientes, “este servicio es gratuito y es el encargado de isla o su auxiliar el responsable de facilitarlo 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”. (23:30)
- e) Sanitarios:** los servicios de sanitarios se tienen a disposición en toda la red de gasolineras, existen para hombres y mujeres, cada uno de ellos se encuentran debidamente identificados y ubicados en puntos estratégicos, “este servicio es gratuito y puede ser utilizado por los clientes única y exclusivamente en el período en que las gasolineras están en horario de atención al público”. (23:30)

1.9 Franquicias

Las franquicias, concesiones o licencias, “son aquellos acuerdos contractuales mediante los cuales una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”. (12:30)

Aunque el término franquicia en su definición más estricta significa “exención” y franquear significa “liberar”, en el ámbito de los negocios en América Latina, se ha adoptado la costumbre de utilizar el vocablo castellano franquicia como la traducción exacta del vocablo anglosajón **franchise**.

Se puede decir simplemente que franquicia es una alianza estratégica entre personas o grupos de personas, que tienen responsabilidades e interrelaciones bien definidas en torno a un objetivo común de dominar mercados. Las personas o las partes en la alianza son dos, el que otorga la franquicia, llamado franquiciante, y el que adquiere la franquicia, llamado franquiciatario.

“Mediante la franquicia, el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia para el uso de su marca, así como sus conocimientos y experiencias para la efectiva y consistente operación del negocio. El franquiciatario monta un negocio propio, bajo una marca conocida y copia un sistema que ya demostró funcionar, que tiene la ventaja de ser el dueño de la empresa y además evadir gran parte del riesgo que enfrentan los emprendedores de nuevas ideas, las cuales podrán o no lograr aceptación en el mercado. Por el derecho a hacer esto, el franquiciatario cumple con el pago de ciertas cuotas establecidas en el acuerdo y se compromete a seguir los lineamientos que da el franquiciante para conservar la imagen de la marca”. (12:31)

“Si la franquicia es un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores a través de la homogénea aplicación de un sistema que incluye un nombre comercial o marca, y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica, a toda esta gama de elementos se le da el nombre de Saber-Hacer o Know How”. (12:31)

Lo anterior hace alusión de las condiciones en las cuales la empresa trabaja con sus intermediarios (franquiciatarios), quienes se encargan de la dirección de la red de gasolineras unidad de análisis y entrega de productos y servicios a los consumidores.

1.10 Análisis FODA

“El análisis FODA es la herramienta utilizada por muchas compañías para determinar y evaluar factores internos y externos, que afectan a la organización y los objetivos que ésta persigue. El nombre FODA es un acrónimo derivado de: F de fortalezas; O de oportunidades; D de debilidades; A de amenazas”. (2:31)

Fortalezas: actividades, situaciones, características internas de la organización que favorecen el logro de los objetivos de la misma.

Oportunidades: situaciones externas que ayudan al crecimiento de la empresa.

Debilidades: circunstancias internas que contribuyen a un bajo desempeño de la organización.

Amenazas: Características y/o situaciones que ocurren en el entorno de la organización y que inciden en el desenvolvimiento de ésta.

“La matriz FODA a diferencia del análisis FODA varía, la matriz facilita la articulación de las amenazas externas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas internas de la organización”. (2:32)

Suele decirse que las compañías deben detectar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del exterior. Pero a menudo se pasa por alto que la combinación de estos factores puede requerir otras opciones estratégicas. Para sistematizar estas opciones se postuló la matriz FODA, este modelo empieza con las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende una planeación estratégica como resultado de la percepción de una crisis, problema o peligro.

a) Estrategias alternativas

A continuación se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Éstas estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

Estrategia DA: la intención de esta estrategia es minimizar tanto las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia “mini-mini”.

Estrategia DO: esta tiene como propósito minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede fortalecerlas internamente o adquirir del exterior las capacidades

necesarias (como la tecnología o las personas con habilidades necesarias), para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

Estrategia FA: se basa en las fortalezas de la organización para tratar con las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras a la vez que se minimizan las segundas. Así, una compañía aprovecha sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para hacer frente a la amenaza que representa un nuevo producto introducido por su competidor.

La situación más deseable, es aquella en que una compañía aplica sus fortalezas para aprovechar las oportunidades (**la estrategia FO**). De hecho, la meta de las empresas es pasar de otras posiciones en la matriz a esta última. Si tienen debilidades, se esforzarán por superarlas y convertirlas en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal modo que se puedan concentrar en las oportunidades.

Todos los conceptos mencionados serán objeto de análisis en la investigación que se realizará en la red de gasolineras, ya que la identificación de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas presentes, servirán para determinar la situación actual de la empresa y sobre esta base diseñar estrategias de calidad en el servicio al cliente.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

El presente capítulo tiene como finalidad dar a conocer la situación actual de la calidad, consistencia y desempeño en la entrega del servicio en una red de gasolineras. Para ello, se llevó a cabo un trabajo de campo que permitió la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación. La cual servirá de fundamento para la generación de propuestas que permitan erradicar la problemática planteada.

Asimismo, se realizó un análisis FODA que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee actualmente la empresa, y por medio de esta herramienta se formulan los cursos de acción idóneos para la situación que se presenta en la red de gasolineras unidad de análisis.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación, se presenta la metodología de investigación utilizada para la recopilación de la información durante el trabajo de campo.

a) Diseño de la investigación

Para la recolección de información, se hizo necesario la utilización de diversos métodos y técnicas que lograsen proporcionar los parámetros necesarios para el análisis de los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado.

La investigación se basó específicamente en el método científico, por ser uno de los más confiables; debido a que posee características idóneas para planificar, obtener, ordenar y analizar la información de una forma lógica y secuencial.

Este método se orientó en sus tres fases:

- **Indagadora:** por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (entrevistas, encuestas) y secundarias (libros y textos).
- **Demostrativa:** a través de la comprobación de las variables expuestas en las hipótesis planteadas, confrontándolas con la realidad de los datos obtenidos de la investigación.
- **Expositiva:** se presentarán los resultados obtenidos por medio del informe final, en el cual se exponen las conclusiones y recomendaciones consideradas para el alcance de los objetivos planteados.

También se optó por utilizar de manera conjunta el método inductivo-deductivo, a través del cual se logró obtener información más específica de aspectos internos, que precisan el accionar a nivel general de las estaciones de servicio unidad de análisis y que se tornan como elementos relevantes que orientan la naturaleza del estudio.

La presente investigación es de carácter descriptivo, así que para el correcto desarrollo de la misma en las estaciones de servicio unidad de análisis se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos.

b) Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la entrevista y encuesta.

b.1) Entrevista

Se entrevistó a una persona de gerencia de mercadeo de la empresa franquiciante para obtener información de la cultura organizacional, cultura de servicio, formas de comunicación con los franquiciatarios y si existen capacitaciones orientadas al servicio. Dicha información se utilizó para compararla con la opinión emitida por parte de los colaboradores y administrador de las estaciones unidad de análisis y también, para el establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Además se empleó con los administradores de las gasolineras para conocer su rol dentro de la estación, el tipo de comunicación existente con el franquiciatario, empresa franquiciante y de qué manera se comunica ésta con el cliente para conocer su opinión acerca de la calidad de servicio que se brinda.

b.2) Encuesta

Se aplicó al cliente interno, con la finalidad de obtener información acerca de la cultura de servicio en la red de gasolineras, de qué manera la empresa capacita a los colaboradores y si se transmite a estos la filosofía de la organización. Asimismo, se utilizó esta técnica para el cliente externo con el objetivo de recabar datos que permitieran conocer la percepción que tenían acerca de la calidad, consistencia y desempeño del servicio, así como el cumplimiento de las expectativas. Todo lo anterior, fue complementado con la técnica de observación directa, la cual funcionó como apoyo general a la labor de campo realizada.

c) Unidad de análisis

Para el desarrollo del diagnóstico, las dos unidad de análisis fueron:

- Tres estaciones de servicio ubicadas en la ciudad capital: cada una de estas se encuentran en puntos clave del municipio de Guatemala. Fueron tomadas

como unidad de análisis, debido a la detección de fallas por parte de la empresa franquiciante. (no se coloca la ubicación exacta de cada una de estas y dato de ventas de los últimos años por políticas de la empresa)

- Área de mercadeo de la empresa franquiciante: la entrevista a la persona de mercadeo se realizó en las instalaciones de la organización.

d) Censo

Con relación a los clientes internos, se tomó el número total de colaboradores (35 personas) para la investigación, ya que, son los encargados de la entrega del servicio en la red de gasolineras unidad de análisis.

e) Determinación de la muestra

La muestra se diseñó de tal forma que los resultados obtenidos a partir de ésta fueran suficientes para emitir un juicio con relación a la problemática encontrada en la red de gasolineras unidad de análisis. Se utilizó el muestreo probabilístico con la variable de selección aleatoria simple, en el cual cada elemento de la población tiene las mismas probabilidades de ser seleccionado.

e.1) Clientes externos reales

Para la determinación de la muestra de los clientes externos reales se tomó como referencia el número mensual de estos, en cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis. Compuesto por personas de sexo masculino y femenino, especialmente hombres, de 20 años en adelante, integrantes de una población económicamente activa, del municipio de Guatemala. Con ingresos de Q.3, 000.00 en adelante. Pertenecen a una clase media – media alta correspondiente al nivel socioeconómico C/D, y posean un vehículo para su transporte. La información del número de clientes fue proporcionado por la empresa franquiciante. El perfil de

estos se determinó con apoyo de la persona del área de mercadeo de la organización y encuestas. (Véase tabla 2)

Tabla 2
Cantidad de clientes mensual por cada estación de servicio unidad de análisis

Estaciones	No. de clientes
Estación de servicio 1	33,100
Estación de servicio 2	30,000
Estación de servicio 3	29,850
Total	92,950

Fuente: Con base a información proporcionada por empresa franquiciante. Febrero 2014.

A continuación se describe la fórmula utilizada y desarrollo de la misma.

e.2) Estimar una proporción

Si se desea estimar una proporción, corresponde saber:

- El nivel de confianza o seguridad (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, y un margen de error del 5%.
- La precisión que se desea para el estudio.
- Una idea del valor aproximado del parámetro que se quiere medir (en este caso una proporción). Esta idea se puede obtener si se revisa la literatura, por estudios previos. En caso de no tener dicha información utilizará el valor $p = 0.5$ (50%) y el valor de $q = 1-p$. A continuación se presenta la fórmula correspondiente y el desarrollo de la misma.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 92.950}{92,950 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = 382.57 \quad \mathbf{383 \text{ encuestas}}$$

De esta manera se determinó que el tamaño adecuado de la muestra para la red de gasolineras unidad de análisis, con nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%, fue de 383 clientes. Debido a que son tres estaciones sujetas a estudio a continuación se presenta la cantidad de encuestas a realizar en cada una de éstas.

Cuadro 1

Cantidad de encuestas por estación

Estaciones	No. de clientes	Fr	Cantidad de encuestas por estación
Estación de servicio 1	33100	0.36	138
Estación de servicio 2	30000	0.32	123
Estación de servicio 3	29850	0.32	122
Total	92950	1	383

Fuente: Con base a información proporcionada por empresa franquiciante. Febrero 2014.

2.2 Proceso de investigación

Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Por ello, al llevar a cabo el diagnóstico de situación actual en la red de gasolineras unidad de análisis, se contemplaron varias fases como la recopilación de información, observaciones de campo, realización de entrevistas y encuestas para su posterior análisis. A continuación, se presenta el orden detallado del proceso de investigación.

Tabla 3
Proceso de investigación

No.	Actividad	Descripción del proceso
1.	Recopilación de información	Se recopiló información bibliográfica para la investigación y datos de fuentes primarias como; documentos del INE (censos poblacionales del municipio de Guatemala, índice de precios al consumidor, entre otros) datos de la SAT, sobre tasa de impuestos a combustibles, parque vehicular de la ciudad capital y de los datos obtenidos por medio de las entrevistas/encuestas.
2.	Realización de boletas de encuesta	Consistió en la elaboración de la boleta de encuesta para clientes externos reales. El modelo utilizado fue SERVQUAL (Véase anexo 1) que contiene los atributos de servicio, agrupados en las cinco dimensiones de calidad del servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibles que permitió la identificación de la percepción y expectativas de cada una de las personas encuestadas. Asimismo, se elaboró una para el cliente interno de las estaciones de servicio unidad de análisis (véase anexo 2)
3.	Realización de entrevistas	Se realizaron las guías de entrevista correspondientes, con los cuestionamientos para para cada uno de los administradores de las estaciones unidad de análisis (véase anexo 3) y la persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante. (Véase anexo 4)
4.	Observación de campo	Se observó todo lo relacionado con el funcionamiento, administración y condiciones en las que se hace entrega del servicio en las gasolineras unidad de análisis.
5.	Realización de encuestas	Este proceso consistió en la selección aleatoria de los clientes que visitaban la gasolinera en proceso de evaluación. Al concluir con el procedimiento de encuesta al cliente externo se procedió a encuestar a cada uno de los colaboradores.
6.	Entrevistas	Al finalizar la recolección de información de los clientes y colaboradores se procedió a entrevistar al administrador, que tenía la finalidad de conocer

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Descripción del proceso
		datos relacionados con el cliente, el personal y comparar esta con la opinión emitida por parte del personal. Finalizando con la persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante.
7.	Vaciado de encuestas	Se realizó un formato para unificar los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes externos e internos.
10.	Análisis de encuestas	Luego de la unificación de los datos de las encuestas, se presentó en porcentajes lo que las personas respondieron.
11.	Elaboración de informe	Con la información obtenida en los incisos anteriores, se procedió a realizar el informe escrito.

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

2.2 Generalidades de la empresa

En este apartado se describirán elementos de la empresa franquiciante, tales como: filosofía empresarial, estructura organizacional e historia en el país. Datos que se obtuvieron a través de la entrevista realizada al subgerente del área de mercadeo de la organización.

2.2.1 Antecedentes

La historia de la marca de combustibles de la que actualmente la empresa franquiciante posee licencia inició en el país hace 70 años y desde entonces el número de estaciones de servicio ha crecido con rapidez, ya que actualmente existen 200 estaciones de servicio, ubicadas estratégicamente en toda la república.

Por ser Guatemala un mercado altamente competitivo, la marca de combustibles decidió, a partir de la década de los 90, implementar en el país con mucho éxito distintas iniciativas globales.

En 1997, Guatemala fue seleccionada por la marca de combustibles para ser el primer mercado en Latinoamérica en lanzar el moderno concepto europeo de tiendas de conveniencia.

En agosto de 2000, se consiguió ofrecer más y mejores opciones a los clientes, ya que se introdujo al mercado un nuevo tipo de combustible, producto que se caracteriza por ser de la “más alta gama” para motores.

Gracias a su constante innovación tecnológica, años más tarde se dio otro cambio en el producto que se calificó como el de “más alta gama” reemplazada por un tipo de combustible con FMT (tecnología de modificación de fricción), lo cual convirtió a Guatemala en el primer país de América que brinda un combustible con los mismos componentes que utiliza una de las escuderías de fórmula 1 más reconocidas del mundo.

En 2009, un grupo centroamericano adquiere la licencia de uso de la marca de combustibles en Guatemala. Con esta adquisición, dicho grupo convierte a su división de petróleo, como una de las compañías de derivados de petróleo más grande de Centro América, con el prestigio internacional de la marca de combustibles como importante activo.

2.2.2 Filosofía empresarial

La filosofía empresarial es la base fundamental de toda organización, en donde se ve reflejada la esencia, personalidad y forma de ser de quienes la integran. Además esto permite a los colaboradores de la organización conocer cuál es la razón de existencia de la misma, hacia donde desea llegar y que valores debe fomentar en el recurso humano para sobresalir ante la competencia, ya que de la actitud y valores que se adopten, dependerá el éxito o fracaso de la misma. A continuación se presenta la misión, visión y valores de la empresa en análisis.

2.2.2.1 Misión

La misión se basa en ser el mayor proveedor de productos derivados de petróleo, por lo que la empresa posee la siguiente misión:

“Ser la mejor empresa comercializadora de derivados del petróleo de Latinoamérica”.

2.2.2.2 Visión

“Ser el grupo empresarial latinoamericano con mayor capacidad de crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados, con énfasis en el sector energético, de manera innovadora, responsable y sostenible”.

2.2.2.3 Valores

Los valores se refieren al sistema de creencias que la empresa desea fomentar en cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización, con el fin de que se comprometan con ésta.

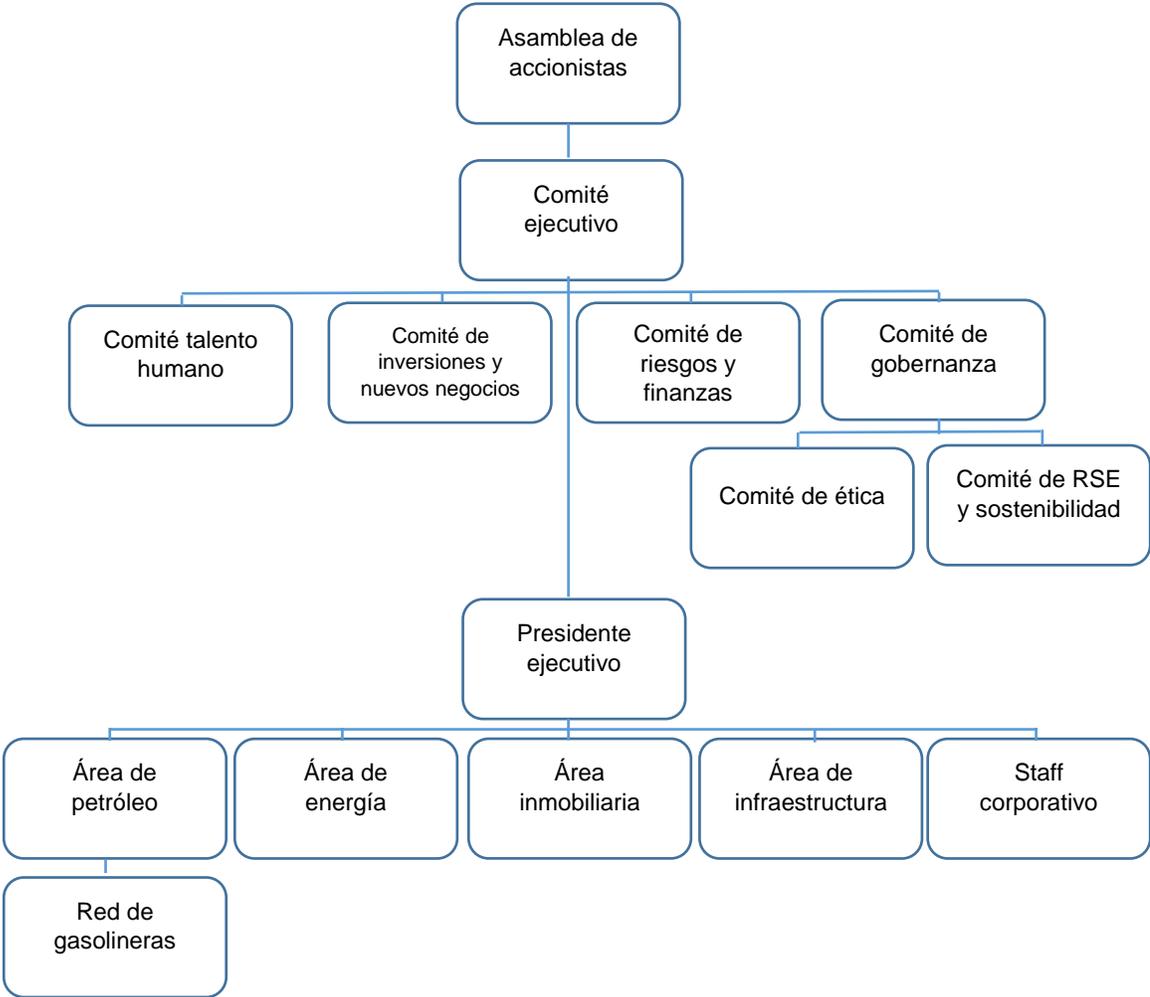
- **Compromiso**
- **Honestidad**
- **Respeto**
- **Lealtad**
- **Confianza**
- **Creatividad**
- **Satisfacción del cliente**
- **Responsabilidad**
- **Mejora continua**
- **Trabajo en equipo**

2.2.3 Estructura organizacional

La empresa posee una estructura organizacional vertical, funcional, es decir, cada departamento se encuentra ubicado según la naturaleza de sus atribuciones. Por la forma en la que se encuentra constituida, es posible apreciar niveles jerárquicos bien definidos: estratégico, táctico y operativo.

De acuerdo a la estructura organizacional de la empresa franquiciante, las estaciones unidad de análisis se encuentra bajo las principales autoridades de la organización a nivel regional. A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa.

Figura 5
Organigrama general actual
Empresa franquiciante



Fuente: Con base a información proporcionada por empresa franquiciante. Febrero 2015.

Según observación directa en el trabajo de campo, encuesta a colaboradores y entrevista con los administradores se logró determinar las principales atribuciones y cada uno de los puestos existentes en las estaciones de servicio unidad de análisis. (Véase tabla 4)

Tabla 4

Puestos y funciones en las estaciones de servicio unidad de análisis

Puesto	Descripción
Administrador de gasolinera	Se encarga de ejecutar las disposiciones provenientes del franquiciatario 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.
Auxiliar administrativo	Brinda apoyo en las actividades que lleva a cabo el administrador, y en ausencia de este es el encargado de la estación de servicio.
Despachador de alimentos	Encargado de atención al cliente, responsable de la preparación y entrega de productos del área de cocina de la tienda de conveniencia y velar por la limpieza del área
Cajero de pista	Encargado de la limpieza del área de trabajo, sanitarios, atención a los clientes, despacho de combustibles, calibración de llantas, revisión del motor y cambios de lubricantes y refrigerantes en los mismos.
Cajero de tienda	Encargado de atención al cliente, cobro de productos de la tienda de conveniencia, responsable del cobro de combustible y liberación de bombas para las islas de autoservicio, apoyo en el corte de caja (dependiendo del turno) y limpieza de área de trabajo.
Agente de seguridad	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.

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

2.3 Macroambiente

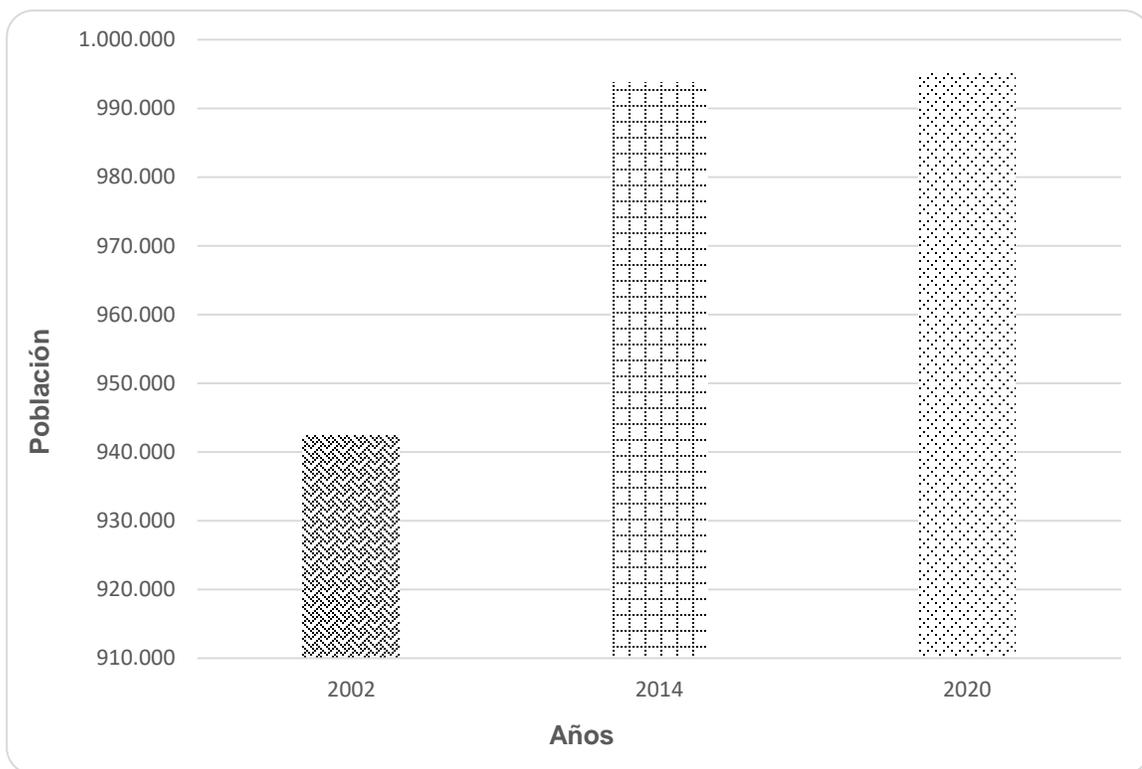
A continuación se detallan los factores del macroambiente de las estaciones de servicio unidad de análisis, que influyen en la manera en la que operan, éstos son: fuerza demográfica, económica, tecnológica, legal y sociocultural.

2.3.1 Fuerza demográfica

El municipio de Guatemala es a su vez, la cabecera departamental, municipal y la ciudad capital de la República, se encuentra situado en la parte central del departamento, en la Región I o Región Metropolitana. Se localiza en la latitud 14° 38' 29" y en la longitud 90° 30' 47". Limita al Norte con los municipios de Chinautla y San Pedro Ayampuc (Guatemala); al Sur con los municipios de Santa Catarina Pinula, San José Pinula, Villa Canales, San Miguel Petapa y Villa Nueva (Guatemala); al Este con el municipio de Palencia (Guatemala); y al Oeste con el municipio de Mixco (Guatemala). Cuenta con una extensión territorial de 228 kilómetros cuadrados, de los cuales 80 km. corresponden a la ciudad capital, incluyendo sus colonias; y se encuentra a una altura de 1498.89 metros sobre el nivel del mar, por lo que generalmente su clima es templado.

Según el XI censo de población y VI de habitación realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en el 2002, la población total del municipio de Guatemala, se situó en 942,348 habitantes, tuvo una estimación para 2014 de 993,815 habitantes con una tasa de crecimiento anual de 2.4, una de las más altas de América Latina y se prevé que para 2020 la cantidad de habitantes sea de 995,393 personas. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Crecimiento poblacional período 2002-2020 del municipio de Guatemala,
Guatemala



Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-, proyecciones 2002 – 2020

La población del municipio de Guatemala sigue el patrón nacional, es decir existe una mayor cantidad de mujeres ya que 521,753 personas pertenecen al género femenino y 472,062 al masculino según estimaciones del año 2014.

La población del municipio es joven, casi un 38% de habitantes son menores de 15 años y un 10% está entre los 15 y 19 años. Además el ciclo generacional se cumple con regularidad; ya que, el grueso de la población se encuentra entre los 20 a 49 años, es decir un 40% de la población está en plena etapa productiva y es capaz de mantener económicamente, tanto a la población joven como a la mayor.

El empleo en el municipio es generado de la siguiente manera: el comercio, industrias manufactureras, actividades de servicios, administración pública, comunicaciones, inmobiliarias, financieras y seguros.

Con relación a la educación, según información del Ministerio de Educación (anuarios estadísticos) en el país en los últimos cinco años el índice de analfabetismo ha presentado una tendencia decreciente, pasando de 21.0 en el 2008 a 16.6 en el 2012, El municipio de Guatemala presenta uno de los índices más bajos de analfabetismo siendo este de 6.5.

Según estudio de niveles socioeconómicos en Guatemala (NSE), realizado en el primer trimestre de 2013, señalan que 1.8 por ciento de la población pertenece al grupo socioeconómico alto; 35.4 por ciento integra la clase media y 62.8 por ciento, el nivel bajo.

Los grupos existentes en el municipio de Guatemala son: A, B, C (1,2 y 3), D (1 y 2). Entre los datos se encontró que en el grupo D1, el penúltimo más bajo el 76% posee automóvil.

En el departamento de Guatemala, según información de la base de datos del Sistema de Registro Fiscal de Vehículos, el parque vehicular en el último trimestre del año 2014 ascendió a 1, 247,657 y de acuerdo al ENCOVI el número de habitantes para el departamento es de 3, 334,276; de manera que, existe un vehículo por cada tres personas.

2.3.2 Fuerza económica

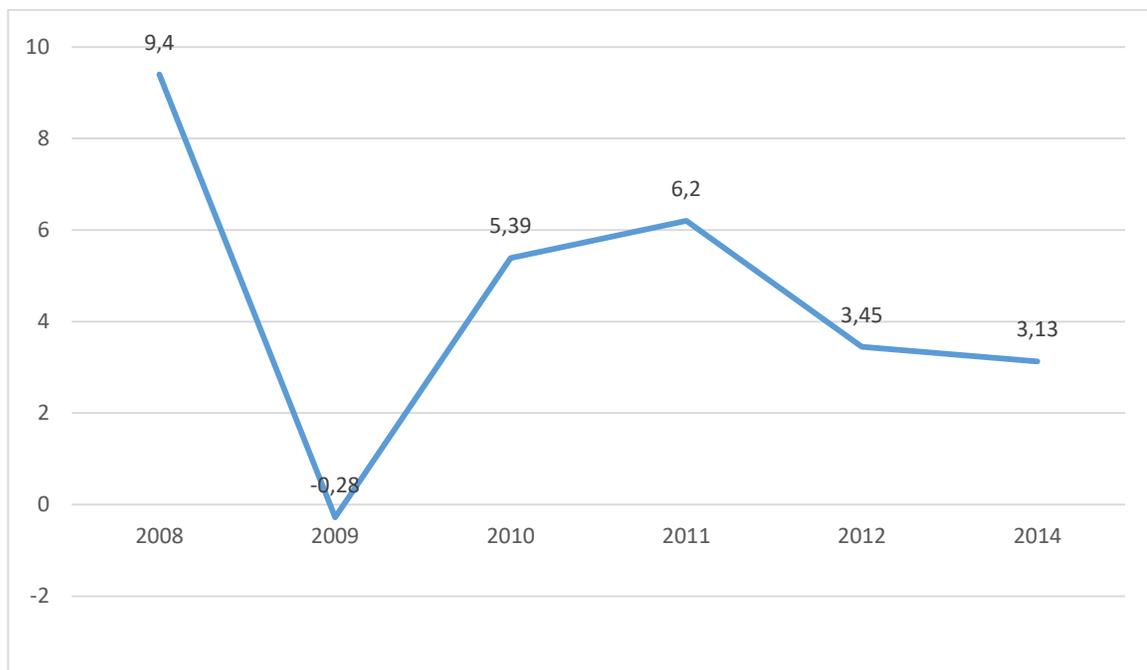
Las principales variables que afectan a las estaciones unidad de análisis, son las siguientes:

- a. Índices de precios al consumidor IPC:** la inflación es una variable macroeconómica que afecta de forma directa la rentabilidad de las estaciones

de servicio, debido a que si existe un incremento en el precio de los bienes y servicios, da como resultado un aumento en los gastos operacionales de la gasolinera. Asimismo se presenta un incremento en el precio de los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes externos.

En Guatemala, la propuesta de política monetaria, cambiaria y crediticia se diseña dentro de un esquema de metas claras de inflación, para la consecución del objetivo fundamental, que es el de promover la estabilidad en el nivel general de precios (tasas bajas de inflación). Lo anterior contribuye al bienestar de la población. El comportamiento de la inflación en Guatemala ha sido el siguiente durante los años 2008 -2014:

Gráfica 2
Variación porcentual interanual del IPC, total República
Serie histórica 2008-2014



Fuente: INE. Índices de Precios al Consumidor.

Durante el período de 2008-2012, la variación más alta se registró en 2008, cuando alcanzó 9.40% mientras que en 2009 se registró la variación más baja del país (-0.28).

Según informe de Política Monetaria a junio de 2014, el ritmo inflacionario se situó en 3.13% valor que se encuentra dentro del margen meta de inflación establecido por la autoridad monetaria (4.0% +/- 1 punto porcentual) y debajo del valor puntual.

De acuerdo a lo anterior, el correcto cumplimiento y control de la meta de inflación es una ventaja para las estaciones de servicio porque no se van a presentar aumentos inesperados en los gastos operacionales de éstas.

b. Tasa de impuestos

La distribución de petróleo y sus combustibles es hecho generador de un gravamen, según el Decreto 38-92, que surge en el momento del despacho de dichos productos. Las tasas del impuesto son las siguientes:

Cuadro 2
Tasas de impuestos a la distribución de petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo.

Gasolina superior	Q.4.70
Gasolina regular	Q.4.60
Gasolina de aviación	Q4.70
Diésel y gas oíl	Q1.30
Kerosina	Q0.60
Kerosina para motores de reacción	Q0.60
Nafta	Q0.60
Gas licuado de petróleo	Q0.60

Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria SAT

Para los consumidores de productos derivados del petróleo en las estaciones de servicio aplican únicamente las primeras tres tasas. En tanto estas tasas se mantengan para el sector, constituyen una ventaja para el proveedor, ya que, no se incrementan los costos de los combustibles.

Además, el impuesto al valor agregado (IVA) se aplica para cada galón de los combustibles líquidos que se comercializan en las estaciones.

c. Importación de productos petroleros

Durante los últimos años ha existido un aumento en la importación de productos petroleros. Esto es un reflejo de la dinámica de crecimiento que mantienen las empresas del sector, cubriendo la demanda interna de Guatemala y aumentando sus exportaciones a Centro América. Según informe del primer trimestre del año 2014 se refleja un incremento del 13.84% sobre el valor neto de las importaciones con relación al año anterior.

A continuación se presenta el detalle comparativo del primer trimestre del año 2013 y 2014 respecto a las importaciones y consumo de productos derivados del petróleo.

Cuadro 3
Importación de productos petroleros
Comparativo primer trimestre 2013 – 2014

Miles de barriles americanos (42 galones)

Concepto/Año	2013	2014	Variación	
			Absoluta	Relativa
Gasolina superior	1334.38	1495.66	161.28	12.09%
Gasolina regular	1071.31	1272.74	201.44	18.80%
Total gasolinas	2405.69	2768.41	362.72	15.08%
Diésel	2291.74	3431.58	1139.85	49.74%
GLP (gas licuado de petróleo)	1287.10	1067.49	-219.61	-17.06%
Gasolina aviación	4.42	4.86	0.44	9.84%
Kerosina	132.65	235.37	102.73	77.44%
Bunker C	918.09	640.65	-277.44	30.22%
Asfalto	3.88	7.33	3.46	89.07%
Petcoke	318.34	479.82	161.49	50.73%
Totales	7361.91	8635.52	1273.61	17.30%

Fuente: Departamento de análisis económico con base a datos proporcionados por compañías importadoras.

Cuadro 4
Consumo de productos petroleros
Comparativo primer trimestre 2013 – 2014

Miles de barriles americanos (42 galones)

Concepto/Año	2013	2014	Variación	
			Absoluta	Relativa
Gasolina superior	1183.52	1232.91	49.39	4.17%
Gasolina regular	860.72	960.15	99.43	11.55%
Total gasolinas	2044.24	2193.06	148.83	7.28%
Diésel	2570.98	2812.55	241.58	9.40%
GLP (gas licuado de petróleo)	831.94	876.77	44.84	5.39%
Gasolina aviación	3.64	3.92	0.28	7.67%
Kerosina	145.83	145.52	-0.32	-0.22%
Bunker C	709.69	596.92	-112.76	-15.89%
Asfalto	50.38	81.36	30.97	61.47%
Petcoke	310.55	324.13	13.58	4.37%
Total derivados	6667.24	7034.24	367.00	5.50%
Crudo nacional	111.98	119.78	7.79	6.96%
Total general	6779.22	7154.01	374.79	5.53%

Fuente: Departamento de análisis económico con base a datos proporcionados por compañías importadoras.

El aumento del consumo se presenta en casi todos los productos petroleros, excepto el bunker y la kerosina. El diésel continúa siendo uno de los combustibles

más consumidos en el 2014. El consumo de petróleo y productos derivados aumentó un 5.53% con relación al mismo período del año 2013.

c.1 Relación importación – consumo

Las compañías importadoras de combustible que operan en el país importan los volúmenes necesarios que cubren la demanda del mercado guatemalteco, esto ha logrado que los usuarios tengan plena confianza en el abastecimiento de combustibles. Los inventarios de combustibles en las terminales de importación, son monitoreados diariamente por técnicos del Ministerio de Energía y Minas para el continuo control de los productos existentes en dichos terminales.

No obstante, el incremento del 13.84% sobre el valor neto de las importaciones no se debe únicamente al aumento en el consumo de la población guatemalteca de productos derivados del petróleo sino, también a consecuencia, del incremento de los costos de importación del producto que ingreso al país en el primer trimestre del año 2014.

d. Incremento en el precio de la gasolina

Desde hace varios años las fluctuaciones del mercado internacional en el precio del crudo ha representado para el consumidor en un aumento constante en el precio del combustible. Esto ha ocasionado que en los últimos años exista un crecimiento en la venta ilegal de combustibles en algunos departamentos que tienen frontera con México y representan para las gasolineras una competencia desleal. Asimismo se ha observado la proliferación de este tipo de venta a zonas urbanas del país.

También, el aumento en el consumo de gasolina superior, regular y diésel que se observa en el cuadro cuatro durante el primer trimestre del año 2014 respecto al año anterior ha dado lugar a que la venta ilegal que se ha originado se enfoque directamente sobre estos productos.

2.3.3 Fuerza tecnológica

En Guatemala el incremento de los medios de transporte terrestre en los últimos 20 años es notorio y en el municipio de Guatemala, se puede mencionar el transporte público colectivo (buses, transmetro y transurbano), transporte público individual (taxis y los llamados tuc tuc).

Se hace mención de lo anterior, porque, actualmente circulan aproximadamente un millón de vehículos, este dato figura en el informe presentado por la comuna “20 años de exitosa gestión municipal”, el cual resume los avances en el tema de tránsito y viabilidad en la ciudad de Guatemala durante las últimas dos décadas.

Las anteriores cifras respecto a la circulación de vehículos, muestran que el crecimiento de la infraestructura y viabilidad de la ciudad se ha dado pese a las limitaciones presupuestarias. Lo cual obliga a toda estación de servicio a contar con mobiliario y equipo tecnológico de última generación para atender de forma satisfactoria a la creciente demanda de combustibles en la ciudad.

2.3.4 Fuerza legal

En el ámbito legal como ya se mencionó anteriormente la distribución de petróleo y sus combustibles es hecho generador de un gravamen, según Decreto 38-92, Ley de Impuesto a la Distribución de Petróleo, Crudo y Combustibles.

Este impuesto ha sufrido muchas derogaciones y cambios durante el período que ha estado vigente, y la base para su derogación ha sido el hecho de que causa doble tributación, el mismo genera ingresos significativos para el Estado.

Originalmente este impuesto fue creado con el propósito de gravar el petróleo crudo y combustibles derivados del petróleo tanto de origen nacional como importado, procesados en el país, que sean distribuidos dentro del territorio nacional. El hecho creador de este impuesto se genera al momento de las entregas

de combustibles a expendedores (gasolineras), consumidores a granel y/o a cualquier adquiriente, por parte de los agentes retenedores.

Esta ley contempla dentro de otros, que serán agentes retenedores las personas individuales o jurídicas que se dediquen a operaciones de explotación petrolera en el país, por el petróleo crudo destinado al consumo dentro del territorio nacional; refinadoras, transformadoras, procesadoras o productoras de los productos afectos, legalmente autorizadas para operar en el país, por las operaciones que para distribución o comercialización realicen con un importador, almacenador, mayorista, transportador, expendedor, transformador, consumo propio u otros; y que internen directamente al territorio nacional, para su distribución o consumo propio, los productos a que se refiere esta Ley, detallando las obligaciones que éstos tienen ante el fisco para presentar la liquidación de dicho impuesto.

El impuesto de distribución grava cada galón americano vendido en el territorio nacional a temperatura ambiente, el cual equivale a 3.785 litros y se aplica al momento de la emisión de la factura indistintamente de que ésta fuera al contado o al crédito, y el agente retenedor debe liquidar dicho impuesto mediante una declaración jurada. Las tasas vigentes por galón fueron descritas anteriormente. (Véase cuadro 2)

Queda exento de la aplicación del impuesto el diésel y el petróleo crudo utilizado en la generación de electricidad en plantas termoeléctricas integradas al Sistema Eléctrico Nacional, así también el gas licuado de petróleo utilizado en el llenado de cilindros de gas para consumo doméstico.

2.3.4.1 Ley de Comercialización de Hidrocarburos, Decreto 109-97 y sus reformas

La Ley de Comercialización de Hidrocarburos fue promulgada por el Ministerio de Energía y Minas, a través de la Dirección General de Hidrocarburos y entró en

vigencia el 04 de diciembre de 1997, la cual contempla todo lo relacionado con la comercialización de productos derivados del petróleo. Esta ley fue creada con el propósito de evitar los monopolios, oligopolios, así como prácticas privilegiadas, además regula el cumplimiento de las normas de seguridad, protección del medio ambiente, calidad, volúmenes y pesos de despacho de los productos.

Los aspectos más importantes que se mencionan en esta ley son los siguientes:

- Establece la cadena de comercialización como: toda actividad relacionada con la importación, exportación, almacenamiento, transporte, envasado, expendio y consumo de petróleo y productos derivados.
- Libre comercialización, en la cual indica: son libres de participar en todas las actividades de refinación, transformación y de la cadena de comercialización de petróleo y productos petroleros, las personas que cumplan con los requisitos establecidos en esta ley y su reglamento.
- En el artículo 5, menciona la forma en que los precios de los productos derivados del petróleo, las personas individuales o jurídicas que se dedican a la actividad de refinación, transformación y de la cadena de comercialización, los deben establecer libre e individualmente, los cuales deben reflejar las condiciones del mercado internacional y nacional.
- Establece como entes de comercialización a las personas individuales o jurídicas que se dedican a la importación, refinación y transformación, almacenamiento, transporte, estaciones de servicio o expendios de GLP (gas licuado de petróleo) y exportación; para desarrollar cualquiera de estas actividades se debe de solicitar licencia ante la Dirección General de Hidrocarburos cumpliendo los requisitos establecidos para cada caso.

Para los otros casos que se debe solicitar licencia ante la Dirección General de Hidrocarburos son:

- a) Construir y modificar terminales de almacenamiento, refinerías, plantas de transformación, sistemas de transporte estacionario, estaciones de servicio, expendios de GLP (gas licuado de petróleo) y depósitos para consumo propio.
- b) Importar, construir y reparar cilindros para envasado de GLP, así como el montaje, mantenimiento y reparación de equipo para utilizar GLP en automotores.
- c) Calibrar tanques estacionarios de almacenamiento, auto-tanques y equipo de despacho o surtidores.
- d) Almacenamiento temporal, envasado y trasiego.
- e) Se establecen sanciones por las infracciones que se cometan a la ley, pero esto no exime a las personas individuales o jurídicas de responsabilidad civil y penal. La unidad de multa es de un mil quetzales (Q. 1,000.00).
- f) La venta de combustibles se hará por galón americano equivalente a 3.785 litros. Adicionalmente las ventas del importador, refinador, transformador y almacenador se deben realizar a una temperatura de 60 grados Fahrenheit (60°F) equivalente a quince grados con cincuenta y seis centésimas de grado Centígrado (15.56°C), y para las estaciones de servicio la venta se hará a temperatura ambiente.
- g) Las personas individuales o jurídicas que realicen actividades de refinación, transformación y de la cadena de comercialización de petróleo y productos petroleros, deben de contar con seguros por daños causados a personas, bienes materiales y medio ambiente, por los montos y características de los riesgos potenciales a que están expuestos.

2.3.4.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus reformas

Con la tendencia de los países occidentales hacia la implementación del impuesto al valor agregado, el sistema tributario guatemalteco incluye este impuesto desde 1983. El impuesto al valor agregado (IVA) afecta el consumo, por lo que las unidades empresariales no lo soportan como un costo impositivo por tratarse desde luego de un impuesto directo y de carácter transferible, las empresas se ven involucradas en la compleja sistemática de la recaudación y administración de este impuesto que grava todas las transacciones con bienes y servicios, en la economía.

En efecto, el impuesto al valor agregado normado actualmente por el Decreto No. 26-92 y sus reformas, sólo afecta a las empresas en cuanto a que deben recaudarlo para el fisco cargándolo a una tasa del 12% en la facturación a sus clientes en el ciclo de ingresos, generándose un débito fiscal, y por otra parte deben pagarlo a la misma tasa en sus adquisiciones de bienes y servicios obteniendo un crédito fiscal. Mensualmente deben liquidar sus débitos y créditos.

Si bien pareciera no existir costo impositivo para las empresas, por cuanto el impuesto al valor agregado pagado pueden recuperarlo como crédito fiscal, el impuesto afecta sus flujos de efectivo y les recarga trabajo de administración de los débitos y créditos así como les delega la ejecución y la fiscalización de un complejo sistema mediante el cual opera el régimen.

2.3.5 Entorno sociocultural

En el municipio de Guatemala, gran parte de la población que tiene un vehículo para su transporte utiliza este medio para desplazamientos cortos, esto significa que el conductor recurre al vehículo para ir a trabajar entre semana y para realizar paseos familiares el fin de semana.

Dentro de las características de la población del municipio que se transporta en un vehículo particular, sea este automóvil o motocicleta, en los últimos años ha aumentado debido a varios factores, entre los cuales se pueden mencionar: la falta de seguridad en el transporte público y violencia en las calles. Sin embargo, esto ha originado que la afluencia vehicular sea desmedida en horarios pico.

Este creciente interés de las personas por tener un vehículo particular o de otro tipo (transporte público o escolar), asegura la venta de combustibles y servicios complementarios.

2.4 Microambiente

A continuación se detallan los factores que afectan de forma directa las estaciones de servicio unidad de análisis, las cuales son: mercado, proveedores, intermediarios, competencia y clientes.

2.4.1 Mercado

Guatemala cuenta con muy pocos importadores de combustible. En total son siete empresas dedicadas al almacenamiento de combustibles derivados del petróleo, esto según palabras del presidente de la Asociación Guatemalteca de Expendedores de Combustible (AGEG). Estas empresas compran en refinerías de la Costa del Golfo México, Estados Unidos, Caribe y Sudamérica, se encargan de refinar el crudo que en su mayoría proviene de West Texas Intermediate generalmente representado por la sigla (WTI), que es la corriente de crudo producido en Texas y que cuenta con características que lo hacen un petróleo de alta calidad.

Estos dos mercados, tanto el de las refinerías como el del crudo, toman como referencia los índices de precios que marca el Platts US Gulf Coast Residual Fuel (GulfPlatt), entidad que hace los promedios de todas las transacciones hechas principalmente en el área del Golfo de Estados Unidos.

Sin embargo, los derivados del petróleo no suben o bajan siempre en la misma proporción que éste. El mercado del crudo y de la refinería, no pertenecen al mismo mercado, porque ambos toman sus propias medidas para la regulación de precios. Entre los factores que toman en cuenta están: el costo de embarque y gastos para el funcionamiento de la empresa. Pero estos dos mercados a la vez tienen un grado de correlación. El crudo es la principal materia prima para la elaboración de gasolina.

Lejos de la refinería, la gasolina se convierte en otro mercado de carácter regional, mientras que el crudo sigue perteneciendo a un mercado internacional, además este último solo representa una parte importante en el precio de la gasolina, pero no es el que determina monto total que le llega al consumidor final.

Para establecer el precio al consumidor se deben de tomar en cuenta el costo que conlleva el transporte de la gasolina, el proceso de refinería y además las utilidades de los propietarios de las gasolineras.

Otro factor, quizá el más importante, es el tipo de cambio, ya que cuando el quetzal se deprecia el costo de las importaciones sube porque hay que poner más quetzales por el mismo dólar. Esta depreciación de la moneda hace que el precio de la gasolina aumente. Según analistas del banco comercial de Guatemala: es posible que los expendedores de gasolina se pongan de acuerdo para fijar precios y mantener una reacción rápida ante el incremento de precios. Pero dada la falta de herramientas de análisis y tecnología financiera, cuando el precio va para abajo se opta por mantener el nivel de precios para manejar el riesgo de precio de sus inventarios.

Además, Guatemala es un país de libre mercado, ya que en cuestiones de ley el Estado no define barreras en los empresarios para la regulación de precios. Lo cual ocasiona fallas, porque si los precios del petróleo suben, los empresarios

aumentan el precio del combustible, y si baja estos mantienen el precio de los combustibles.

a) Análisis de ventas

Según información proporcionada por la empresa franquiciante, se ha denotado una baja en las ventas de las estaciones de servicio unidad de análisis. Sin embargo, por ser datos de origen económico para la organización, dicha información no fue proporcionada para esta investigación.

2.4.2 Proveedores

Toda organización ya sea pública o privada necesita a distintas personas individuales o empresas que le proporcionen insumos y/o servicios para operar.

La empresa franquiciante cuenta con varios proveedores que se encargan de suministrar los materiales necesarios para la operación de las estaciones, tales como: provisosores de publicidad para las tiendas de conveniencia, mercadería de tienda, mobiliario y equipo.

2.4.3 Intermediarios

De acuerdo a la entrevista realizada a la persona del área de mercadeo, los intermediarios existentes en las estaciones de servicio son los franquiciatarios de gasolineras, y de algunos servicios como: cajeros automáticos, car wash, programación de las pantallas de las tiendas de conveniencia y pinchazo.

2.4.4 Competencia

En Guatemala el negocio de gasolineras en los últimos años se ha transformado, pues cada vez son menos las estaciones de servicio operadas por empresas independientes, muchas de las cuales han vendido sus establecimientos a marcas o adquirido franquicias internacionales.

Según informe del director de hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas (MEM), las estaciones independientes o banderas blancas pasaron de representar el 65% del total de locales en el país a un 61%.

Existe un reacomodo natural entre los competidores del mercado; ya que, según informe de 2013 la empresa franquiciante alcanza un 34% del mercado nacional. Por lo anterior el mercado de combustible es altamente competitivo y libre, lo que ha permitido el ingreso de más marcas y ha beneficiado a los consumidores con la implementación de nuevos servicios.

Es importante determinar el conjunto de proveedores ubicados en zonas y lugares aledaños a las estaciones unidad de análisis que compiten por el mercado de consumidores de productos y servicios derivados del petróleo. Por lo cual, se desarrolló un análisis de los elementos que distinguen a cada uno de estos. Esta información se obtuvo por medio de la entrevista realizada a la persona del área de mercadeo, datos proporcionados por los clientes e información del Departamento de Análisis Económico. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Características de las estaciones unidad de análisis y competidores

Estaciones de servicio	Participación de mercado (depto. de Guatemala)	Productos y servicios que brinda	Características de precios (promoción de ventas)	Posicionamiento	Mercadeo de internet o interactivo
Red de gasolineras unidad de análisis	27%	<ul style="list-style-type: none"> • Combustibles: premium, súper, regular y diésel (bajo de azufre (servicio completo – autoservicio) • Tienda de conveniencia • Lubricantes y refrigerantes • Servicios de agua y aire • Sanitarios • Car wash (solo una de las tres unidad de análisis lo posee) • Cajero automático • Servicio 24 horas 	<p>Ofrece al mercado diferentes precios de los combustibles en servicio completo y autoservicio.</p> <p>Alianza estratégica con banco del sistema para ofrecer tarjetas de crédito proporciona el 7% de descuento en las compras realizadas en estaciones de servicio</p>	<p>Mayor número de estaciones (distribución)</p> <p>Comercializador de los productos derivados de petróleo con la mejor calidad del mercado.</p>	Perfil en red social facebook
Competidor A	21%	<ul style="list-style-type: none"> • Combustibles: súper, regular y diésel (servicio completo – autoservicio) • Lubricantes y refrigerantes • Servicio de agua y aire • Sanitarios • Cajero automático • Car wash • Servicio de 5:00 am. A 23:00 hrs. 	<p>Ofrece al mercado diferentes precios de los combustibles en servicio completo y autoservicio.</p>	<p>Calidad de los productos y precios competitivos</p>	<p>Página web</p> <p>Perfil en red social facebook (sin seguimiento)</p>
Competidor B	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Combustibles: súper, regular, diésel y diésel de bajo azufre (servicio completo – autoservicio) • Lubricantes y refrigerantes • Servicio de agua y aire 	<p>Ofrece al mercado diferentes precios de los combustibles en servicio completo y autoservicio.</p>	<p>Mayor seguridad en sus estaciones</p>	<p>Página web</p> <p>Perfil en red social facebook</p>

Estaciones de servicio	Participación de mercado (depto. de Guatemala)	Productos y servicios que brinda	Características de precios (promoción de ventas)	Posicionamiento	Mercadeo de internet o interactivo
Competidor B	10%	<ul style="list-style-type: none"> • Sanitarios • Cajero automático • Servicio de taller • Servicio de 5:00 am. A 23:00 horas. 	Ofrece tarjeta prepago de cliente preferencial y tarjeta de crédito para empresas y distribuidoras con flotillas de vehículos	Trato más cordial y atento	
Competidor C	9%	<ul style="list-style-type: none"> • Combustibles: súper, regular y diésel (servicio completo – autoservicio) • Tienda de conveniencia • Lubricantes y refrigerantes • Servicio de agua y aire • Sanitarios • Cajero automático • Servicio 24 horas. 	Ofrece al mercado diferentes precios de los combustibles en servicio completo y autoservicio.	Desempeño de sus combustibles (calidad de producto competitiva)	No aplica
Independientes (banderas blancas) competencia indirecta	33%	<ul style="list-style-type: none"> • Combustibles: súper, regular y diésel (predomina el despacho de combustible en bombas) • Lubricantes y refrigerantes • Servicio de agua y aire • Sanitarios • Servicio de 5:00 am. A 12:00 am. 	Ofrece al mercado precios relativamente más bajos por galón de los combustibles.	Precios bajos	No aplica

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014. Con base a información proporcionada por persona del área de mercadeo de la empresa y al Departamento de Análisis Económico, según base de datos de la DGH.

Asimismo, se determinó que las estaciones de servicio unidad de análisis y los competidores (excepto los independientes) utilizan, mantas publicitarias y otros medios visuales ubicados dentro de sus instalaciones para dar a conocer los productos y servicios que brindan. Sin embargo dentro de la zona donde se encuentran ubicada la estación A unidad de análisis, uno de los competidores utiliza una pasarela cercana para colocar material visual que da a conocer el precio de sus productos y características de sus estaciones.

2.4.5 Clientes

El objetivo primordial de toda empresa debe ser la satisfacción del cliente. Frecuentemente la mayoría de organizaciones adoptan este objetivo que es de vital importancia en una cadena de comercialización, sin embargo para alcanzar dicha meta se debe considerar como base fundamental al cliente interno (trabajadores, personal, colaboradores, etc.). A quienes se les debe hacer sentir parte de la organización, brindarles un entorno laboral agradable y motivarles a realizar su trabajo de manera eficiente, si estos requerimientos no son abordados de la forma que debe hacerse, el rendimiento será menor y los resultados no serán como se esperan, por lo tanto el objetivo fundamental de la empresa, que es brindar satisfacción total al cliente externo no será cumplido.

Por tal razón, tanto el cliente interno como externo forman parte de los pilares más importantes para cualquier organización. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la entrevista a la persona del área de mercadeo de la empresa y de las encuestas a cliente interno y externo.

2.5 Resultados de entrevistas y encuestas

Luego de realizadas las entrevistas a los administradores de las estaciones unidad de análisis y persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante. También de encuestas dirigidas a los colaboradores y clientes externos, se obtuvo

información que será de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación ya que, da a conocer aspectos relevantes de las condiciones en las que se brinda el servicio en las gasolineras unidad de análisis.

2.5.1 Análisis de información proporcionada por la persona del área de mercadeo con relación al servicio

Por medio de la entrevista realizada a la persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante, se obtuvo información acerca de las condiciones y medidas que se aplican actualmente en la entrega del servicio, en las estaciones unidad de análisis, administración de quejas y reclamos, capacitaciones proporcionadas a los colaboradores y también los incentivos otorgados a los mismos. (Véase figura 6)

Figura 6

Resultados de entrevista a persona de área de mercadeo de empresa franquiciante, con relación al servicio

Políticas de servicio (estándares)	<ul style="list-style-type: none">•Excelente calidad de servicio.•Brindar mayor capacidad de atención.•Comodidad de espacios.•Brindar satisfacción por medio de productos de alta calidad.•cualquier ayuda o solución que necesite, la encuentras con nosotros.
Estrategias de control y medición del desempeño de servicio	<ul style="list-style-type: none">•No existe un método para medir el desempeño del servicio, y sí la calidad es acorde a lo esperado.
Quejas y sugerencias	<ul style="list-style-type: none">•No cuenta con un medio o guía para la solución de quejas y sugerencias. Utiliza perfil de facebook para canalizarlas.•Para dar solución a problemas el colaborador no tiene empoderamiento para resolverlas.
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none">•Este proceso lo lleva a cabo el franquiciatario y solo se proveen ciertos lineamientos para el mismo, no existe control de como este lleva a cabo la integración
capacitación	<ul style="list-style-type: none">•Se brindan capacitaciones de servicio•No se proporciona a detalle lineamientos, pasos y estándares (ausencia de estándares orientados al cliente)
Inducción	<ul style="list-style-type: none">•No existe un proceso formal y estandarizado de inducción para el nuevo colaborador de las estaciones
Incentivos	<ul style="list-style-type: none">•No existen acciones de motivación para los colaboradores

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014 y con base a información proporcionada por persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante.

Por medio de la observación directa en las tres estaciones unidad de análisis, se detectó que los lineamientos que son entregados a estas por la empresa franquiciante contienen casi en su totalidad, información sobre los procesos de operación y seguridad. No se denotó presencia a detalle de las políticas de servicio y estándares de entrega.

2.6 Cliente interno

Como se mencionó, el cliente interno es parte esencial de cualquier organización, sin este no existiría producto ni servicio. En el caso de las gasolineras unidad de análisis, los colaboradores son los encargados de la satisfacción o insatisfacción de los mismos, ya que de estos depende el despacho de combustible, lubricantes, refrigerantes y servicios adicionales que el consumidor requiera.

Cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis, por su ubicación dentro de la ciudad capital, cuenta con un número de colaboradores diferente una de la otra y con horarios rotativos en dos de las tres estaciones, por lo que para obtener datos precisos se optó por realizar un censo en cada una de las gasolineras.

Además, se realizaron entrevistas a los administradores de cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis, lo cual hace un total de tres personas. Esta información permitió comparar los datos proporcionados por los colaboradores y así llevar a cabo el diagnóstico del cliente interno.

2.6.1 Perfil del cliente interno

Los datos generales de los clientes internos de cada estación unidad de análisis se presentan a continuación:

Cuadro 6

Perfil del cliente interno de las estaciones de servicio unidad de análisis

SEXO	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Masculino	8	61.54%	9	81.81%	7	63.63%
Femenino	5	38.46%	2	18.19%	4	36.37%
Total	13	100%	11	100%	11	100%
EDAD						
20-30	4	30.77%	----		1	9.09%
31-40	6	46.15%	4	36.36%	4	36.36%
41-50	3	23.08%	3	27.28%	3	27.27%
>50	-----	-----	4	36.36%	3	27.28%
Total	13	100%	11	100%	11	100%
NIVEL ACADÉMICO						
Ninguno	----	----	----	----	----	----
Primaria	----	----	----	----	----	----
Secundaria	3	23.08%	3	27.28%	1	9.09%
Diversificado	10	76.92%	8	72.72%	10	90.91%
Universitario	----	----	----	----	----	----
Total	13	100%	11	100%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

El cuadro anterior muestra información general de los colaboradores encuestados en cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis. Se puede apreciar que en las tres gasolineras predomina el género masculino, esto debido a que gran parte de las acciones que se llevan a cabo en pista requieren un esfuerzo mayor. Respecto a los rangos de edad en la estación A, el porcentaje de trabajadores jóvenes es alto en comparación a las otras dos, especialmente con la estación B, donde gran parte del personal se encuentra ubicado en un rango de 50 años.

En el aspecto de la formación académica en las tres gasolineras se observa una tendencia similar, puesto que, la mayoría de personas que son contratadas deben poseer nivel diversificado.

2.6.2 Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa

Se preguntó a los colaboradores de las estaciones unidad de análisis si se les proporcionó información acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, a lo que en la estación A, un 92% afirma que esta información les fue transmitida por el jefe inmediato y el 8% opinó no tener conocimiento de estos elementos.

En la estación B, el 82% de los colaboradores afirmaron haber recibido esta información, dentro de este porcentaje la mayoría expresó que fue el jefe inmediato quien les dio a conocer esta información, el resto mencionó que fue el franquiciatario quien lo hizo, el otro 18% adujo no tener conocimiento de la filosofía empresarial.

En la estación C, 91% de las personas encuestadas afirma conocer la filosofía de la empresa y el 9% restante asegura que dicha información no les ha sido comunicada. (Véase cuadro 6)

Cuadro 7

Conocimiento de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, según cliente interno

Estaciones	Se le ha transmitido la misión, visión, objetivos y valores de la empresa					
	Sí		No		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	12	92%	1	8%	13	100%
Estación B	9	82%	2	18%	11	100%
Estación C	10	91%	1	9%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Lo anterior evidencia que en las estaciones unidad de análisis se ha transmitido la filosofía empresarial a la mayoría de colaboradores y de acuerdo a la entrevista realizada a la persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante la herramienta que utilizan para difundir la filosofía empresarial al personal de las gasolineras es la capacitación. Sin embargo, los colaboradores que respondieron de forma afirmativa aducen que es el jefe inmediato o en algunos casos el franquiciatario quien brinda este tipo de información. En lo que respecta a los administradores de las estaciones en la entrevista que se les realizó afirman que es el personal de la empresa franquiciante quien se encarga de transmitir esta información a todo el personal.

Lo anterior denota la existencia de una discrepancia en la opinión del cliente interno con la de los administradores de las gasolineras y la persona entrevistada de la empresa franquiciante con relación al tema. Esto puede deberse a la falta de una comunicación de doble vía que permita conocer si todo el personal que recibe

esta información retiene, comprende y sabe lo que significa conocer la filosofía empresarial en la realización de sus actividades laborales. Al no percibir con claridad estos elementos tienden a no darle importancia de quien es la persona que se encarga de comunicárselas y asumen en la mayoría de casos que fue el jefe inmediato quien lo hizo.

2.6.3 Reclutamiento

Para entregar calidad en el servicio de manera eficaz, prestar considerable atención al proceso de reclutamiento y contratación de personal de servicio es fundamental para contar con las personas correctas, buscar en éstas habilidades e inclinación por el servicio, hace de este proceso uno de los más importantes para cualquier empresa.

De acuerdo a lo anterior, a los colaboradores de las estaciones de servicio unidad de análisis se les preguntó de qué forma se enteraron del puesto en la empresa en la que laboran actualmente, a lo que en la gasolinera A, un 77% indicó que fue por medio de referencias personales y el otro 23% se enteró por referencias empresariales.

En la estación B, 73% de las personas encuestadas comentó que fue por referencias personales que se enteraron del puesto que ocupan en este momento, y el 27% adjugó que fue mediante la búsqueda de empleo que se enteró.

En la estación C, la información obtenida no difiere demasiado respecto a las dos estaciones antes mencionadas, ya que 82% de los colaboradores encuestados mencionó que por medio de una referencia personal se enteró de la vacante en la estación y el 18% lo hizo por una referencia empresarial. (Véase cuadro 7).

Cuadro 8

Formas de reclutamiento de la empresa, según cliente interno

Estaciones	Forma en la que se enteró de la vacante en la empresa									
	Anuncios		Referencias personales		Referencias empresariales		Búsqueda personal		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	-	-	10	77%	3	23%	-	-	13	100%
Estación B	-	-	8	73%	-	-	3	27%	11	100%
Estación C	-	-	9	82%	2	18%	-	-	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Como se observa, la mayoría de colaboradores encuestados, indicó en las tres estaciones de servicio unidad de análisis que la contratación se dio por medio de referencias personales. El franquiciatario es quien ejecuta el proceso de reclutamiento, la empresa franquiciante simplemente entrega lineamientos tales como descriptores y perfiles de puesto para que este lleve a cabo dicho proceso de acuerdo a los estándares que la empresa requiere.

Por lo tanto, en las gasolineras evaluadas no existe un proceso de convocatoria externo para cubrir una vacante, de igual manera, la empresa franquiciante carece de algún método directo para controlar que el proceso de reclutamiento que realiza el franquiciatario cumpla con los estándares establecidos por la organización.

Asimismo se preguntó a los colaboradores encuestados si al momento de ser seleccionados se les realizó una prueba antes de obtener el puesto, a lo que en la estación A, un 69% comentó que si se llevó a cabo una prueba de aptitud para obtenerlo. El otro 31% contestó no haber realizado alguna prueba para la plaza.

En la estación B, 64% de las personas encuestadas afirmaron que se les realizó la prueba de polígrafo luego de ser seleccionados, el 36% restante indicó que no se efectuó una prueba luego de su selección al puesto.

Por último, en la estación C, 72% de los colaboradores encuestados afirmó que se les efectuó una prueba de aptitud antes de la contratación, el otro 28% mencionó que no se les realizó alguna prueba previa a la obtención del puesto.

Lo mencionado, es otro indicador que dentro de las estaciones unidad de análisis no existe un proceso de reclutamiento estandarizado, ya que no a todas las personas que actualmente laboran se les realizó una prueba para conocer si era la persona idónea al puesto.

2.6.4 Inducción

A los colaboradores encuestados de las estaciones de servicio unidad de análisis se les preguntó si al momento de obtener el puesto de trabajo se les dio a conocer las funciones que llevarían a cabo y si se llevó a cabo un recorrido en las instalaciones de la gasolinera. En las estaciones A, B y C el 100% de las personas encuestadas afirmó que las funciones del puesto les fueron proporcionadas. En la primera 62% comentó que fue de forma verbal, en la B, 64% y en la C, 55%.

De igual manera algunas personas opinaron que las funciones del puesto se las dan a conocer solo de forma escrita. En la estación A, no hubo dato al respecto, en la B, 18% y en la C, 27% expresó que esta información se proporciona solo por esta vía.

Asimismo, en cada una de las gasolineras evaluadas existió un porcentaje de personas que afirmó que las funciones del puesto se comunican de ambas formas (verbal – escrita). En la estación A, el porcentaje fue de 38%, en la B, de 18% y en la C, también fue de 18% de las personas encuestadas quienes aducen que se utilizan los dos medios. (Véase cuadro 8)

Cuadro 9

Medios de comunicación utilizados para transmitir funciones del puesto a los colaboradores de las estaciones de servicio, según cliente interno

Estaciones	Medios de comunicación utilizado							
	Verbal		Escrita		Ambas		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	8	62%	-	-	5	38%	13	100%
Estación B	7	64%	2	18%	2	18%	11	100%
Estación C	6	55%	3	27%	2	18%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Lo anterior denota que dentro de las estaciones unidad de análisis se carece de un programa de inducción escrito, ya que el medio de comunicación más utilizado para transmitir las funciones del puesto es el verbal. Esto hace que el proceso sea informal y que el colaborador tenga problemas para identificar de forma correcta el número total de funciones que conlleva el puesto que ocupa.

Con relación a las instalaciones, en la estación A, el 85% de los colaboradores encuestados comentaron que se realizó un recorrido total de las instalaciones de la gasolinera al momento de obtener el puesto y el otro 15% adujo que este fue solo en su área de trabajo.

En la B, 64% afirmó que se le mostraron las instalaciones en su totalidad y el otro 36% comentó que no se realizó un recorrido de éstas. Por último, en la C, 82% sí recibió un recorrido total de las instalaciones, el otro 18% no.

2.6.5 Motivación

La calidad del servicio que el cliente interno ofrezca al cliente externo se encuentra ligado al grado de motivación que este posea en la organización donde labora, ya que a través de las acciones que emprenda la empresa con relación al tema, hacia los colaboradores se obtienen mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia y responsabilidad al momento de elaborar sus tareas.

Con base a las encuestas realizadas a los 35 colaboradores de las estaciones de servicio en cuanto al tema de motivación se obtuvieron los siguientes resultados:

a. Motivación recibida

A los colaboradores de las estaciones de servicio unidad de análisis se les cuestionó si están de acuerdo o en desacuerdo, que se les motiva a realizar su trabajo de manera eficiente dentro de la gasolinera. Ante esta interrogante en la estación A, tan solo un 15% está totalmente de acuerdo con esta pregunta, un 23% está de acuerdo, en desacuerdo están un 31% y el último segmento que está totalmente en desacuerdo asciende a un 31%. En la B, 9% está totalmente de acuerdo, 27% de acuerdo, 36% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo un 28%. Por último en la estación C, los datos fueron 9%, 36%, 28% y 27% respectivamente. En referencia a lo anterior se denota que la mayoría de colaboradores encuestados no se encuentra motivado. (Véase cuadro 10)

Cuadro 10**Motivación recibida por parte de la empresa, según cliente interno**

Estaciones	Motivación recibida									
	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	2	15%	3	23%	4	31%	4	31%	13	100%
Estación B	1	9%	3	27%	4	36%	3	28%	11	100%
Estación C	1	9%	4	36%	3	28%	3	27%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Los resultados obtenidos en el cuadro anterior, se deben en gran medida a que la empresa no proporciona acciones de estímulo que permitan al colaborador a tener un mejor desempeño en las actividades que tiene a cargo y con ello alcanzar los objetivos de la organización. No existen programas de recompensa para premiar la excelencia en el desempeño, de igual manera se denotó que la mayoría de personas que se encuentran desmotivadas consideran que no se les posibilita la toma de decisiones y no valoran sus opiniones.

Además los colaboradores que afirman estar desmotivados, comentaron que acciones como: incentivos laborales, empleado del mes, entrega de tarjetas de regalo, días de descanso y actividades de integración (torneos futbolísticos, excursiones) contribuirían a cambiar el estado de ánimo actual.

Respecto a las personas que están de acuerdo a que se les motiva a realizar su trabajo de manera eficiente, puede que en algún momento se desalienten ya que también hicieron mención que no existe reconocimiento al buen desempeño.

2.6.6 Estabilidad laboral

Parte de la satisfacción que un colaborador pueda tener dentro de la organización donde labora la constituye la estabilidad laboral que el patrono pueda brindarle. Debido a que otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo permite que el colaborador vea garantía de forma directa de sus ingresos, medio por el cual este puede satisfacer sus necesidades.

Asimismo contribuye significativamente en el desarrollo de la organización ya que contar con talento humano con experiencia brindará índices satisfactorios con relación a la productividad y desempeño en la entrega del servicio.

Los resultados que se obtuvieron de los 35 colaboradores encuestados con relación al tiempo que tienen de laborar en las estaciones de servicio unidad de análisis fueron: cuatro personas tienen menos de un año de laborar en la gasolinera, 17 personas tienen de uno a tres años de laborar en la estación, y nueve personas tienen más de cinco años de formar parte de la gasolinera.

Cuadro 11
Tiempo de laborar en las estaciones de servicio,
según cliente interno

Estaciones de servicio	Tiempo de laborar en la estación				
	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	5 años o más	Total
Estación A	1	9	2	1	13
Estación B	1	2	1	7	11
Estación C	2	6	2	1	11
Total	4	17	5	9	35
Porcentaje	11.43	48.57	14.29	25.71	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Los datos del cuadro anterior denotan que en las estaciones de servicio A y C la estabilidad laboral es regular ya que la mayor parte del personal se encuentra en el rango de uno a tres años de haber ingresado a la gasolinera, lo cual puede dar origen a cierto grado de insatisfacción y un estado de inseguridad en los colaboradores porque la plaza que ocupa no le otorga garantía de sus ingresos y afectar su desempeño en la entrega del servicio. Además de influir de forma negativa en el clima laboral de las estaciones en mención.

El caso de la estación B es diferente, porque el 64% de colaboradores tiene más de cinco años de formar parte de la gasolinera, esto puede favorecer el desempeño del personal, porque al contar con la experiencia adquirida con los años en el puesto conoce de mejor manera las necesidades y expectativas del cliente externo.

Sin embargo, luego de conocer que la opinión de los colaboradores de dicha estación respecto a la motivación que reciben dentro de la gasolinera es negativa, es decir, no se proporcionan incentivos al recurso humano que permita que estos tengan un mejor desempeño en las actividades que llevan a cabo en su puesto de trabajo, puede traer consigo insatisfacción, bajos niveles de productividad e inconsistencia en la calidad de entrega del servicio.

2.6.7 Capacitación

La capacitación es una herramienta imprescindible para competir, pues permite el mejoramiento de las habilidades de los colaboradores y adquisición de nuevos conocimientos. Con relación al servicio, la capacitación que se le brinde al personal en este tema tiene un impacto directo en la satisfacción de los clientes. Asimismo contar con recurso humano capacitado, permite a los colaboradores actuar de mejor manera ante la diversidad de clientes que visita las gasolineras, y hacer entrega de un servicio de calidad.

Con referencia a lo anterior, los datos obtenidos de las encuestas realizadas al cliente interno de las estaciones de servicio unidad de análisis dieron como resultado que los 35 colaboradores han recibido capacitación orientada a su puesto de trabajo y al servicio al cliente. Dicha información se ve representada en el siguiente cuadro.

Cuadro 12

Capacitación proporcionada por la empresa con relación a su puesto de trabajo y servicio al cliente, según cliente interno

Estaciones	Capacitación orientada al puesto de trabajo				Capacitación orientada al servicio al cliente			
	Sí		No		Sí		No	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A	13	100%	-	-	13	100%	-	-
B	11	100%	-	-	11	100%	-	-
C	11	100%	-	-	11	100%	-	-
Total	35	100%			35	100%		

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

El cuadro anterior revela que el 100% de colaboradores encuestados afirmó recibir capacitación relacionada a su puesto de trabajo, en donde los temas que se abordan principalmente cuando se les proporciona son: trabajo en equipo, uso de equipo, seguridad e higiene ocupacional y cuidado de vegetales en el área de cocina. El último aspecto mencionado fue descrito únicamente en la estación A, lugar donde las personas de dicha área lo comentaron al momento de ser encuestadas, en las otras dos estaciones el personal de área no comentó algo acerca de este tema de capacitación.

Con relación a la capacitación orientada con el servicio al cliente, todas las personas encuestadas también afirmaron que la empresa franquiciante se encarga de proporcionarles dicha preparación.

Además se cuestionó a los colaboradores en las tres estaciones de servicio unidad de análisis, de qué manera le ha beneficiado este tipo de capacitaciones, un 62% afirmó que a brindar una entrega más rápida, 24% a brindar un mejor servicio y 14% a responder de mejor manera dudas e inquietudes de los clientes. Esto denota que las personas encuestadas ven este tipo de preparación como un medio que permite agilizar el proceso de entrega.

Los administradores entrevistados en las estaciones unidad de análisis opinaron que la capacitación orientada al servicio al cliente beneficia al personal a concretar de mejor manera la venta, a adquirir mejores conocimientos respecto al trato que debe dársele al cliente, y que dicha capacitación se brinda a todo el personal de la estación.

Para finalizar se cuestionó al personal la frecuencia con la que reciben este tipo de capacitaciones y los datos obtenidos en cada una de las gasolineras se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 13

Frecuencia con la que se brindan las capacitaciones orientadas al servicio al cliente, según cliente interno

Estaciones	1 vez al año		De 2 a 3 veces		Más de 3 veces al año		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A	1	8%	5	38%	7	54%	13	100%
B	-	-	9	82%	2	18%	11	100%
C	2	18%	3	27%	6	55%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

La información proporcionada por los colaboradores encuestados refleja que en cada una de las gasolineras evaluadas existen varias personas que no están

seguras del número exacto de capacitaciones que se brinda con relación al servicio al cliente durante el año. Sin embargo, en las tres predominan dos rangos, por lo que se considera como dato oficial la información recolectada de los administradores de las gasolineras y persona del área de mercadeo quienes al ser entrevistados manifestaron que durante el año se llevan a cabo tres capacitaciones de este tipo.

2.6.8 Comunicación

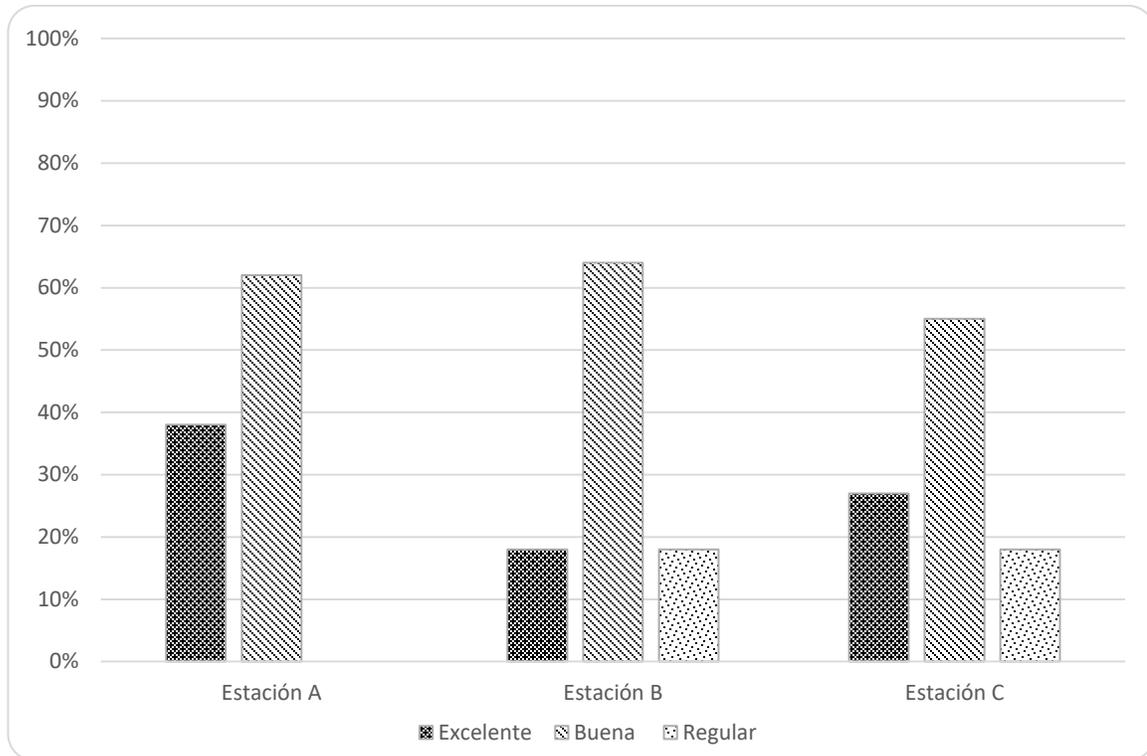
La transferencia de información y su comprensión son parte esencial para el correcto funcionamiento de una organización, pues cualquier acto de comunicación formal o informal influye de alguna manera, y si la comunicación interna es mala, la calidad percibida del servicio estará en riesgo. En el caso de las estaciones de servicio unidad de análisis sobre los siguientes aspectos: comunicación con el jefe, compañeros de trabajo, información sobre las promociones y la comunicación con los clientes, se presentan a continuación:

2.6.8.1 Comunicación con el jefe

En lo que refiere a este aspecto en las tres gasolineras evaluadas se encontró una calificación positiva, pues en la estación A, 38% de las personas encuestadas considera excelente la relación con su jefe inmediato el otro 62% califica como buena dicha comunicación. En la estación B, 18% de los colaboradores encuestados expresó mantener una excelente comunicación con su jefe, 64% considera ésta como buena, y el otro 18% la calificó como regular.

Por último, en la estación C, 27% del personal encuestado opinó que mantiene una comunicación excelente con su jefe, 55% comentó que es buena, y 18% opinó que es regular. (Véase gráfica 3)

Gráfica 3
Comunicación con jefe inmediato, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

El proceso de comunicación ascendente (jefe-colaborador) en las tres gasolineras evaluadas denota que la mayoría de colaboradores encuestados mantiene buena relación con su jefe inmediato, ya que según estos el tipo de comunicación que se da contribuye al buen desempeño laboral. Sin embargo, en las tres unidades de análisis se encontró un grupo de personas que opinó que este proceso es regular, debido a la falta de contacto o información brindada sobre ciertos aspectos relacionados al puesto de trabajo. La comunicación juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales necesarias para el trabajo conjunto, por lo que los fallos y errores pueden dificultarlo y ser una fuente importante de conflicto.

Con relación a la entrevista realizada a cada administrador de las estaciones evaluadas, se obtuvo una calificación positiva por parte de éstos acerca de la

comunicación que mantienen con su jefe inmediato (franquiciatario), ya que consideran efectivo este proceso por la fluidez de los medios e identificación entre las dos partes.

Además según lo observado los colaboradores de la estación no mantienen mucha comunicación con el franquiciatario; ya que, quien suele hacerlo directamente en la mayoría de los casos es el administrador de la estación, y este es el encargado de transmitir cualquier tipo de información al resto del personal.

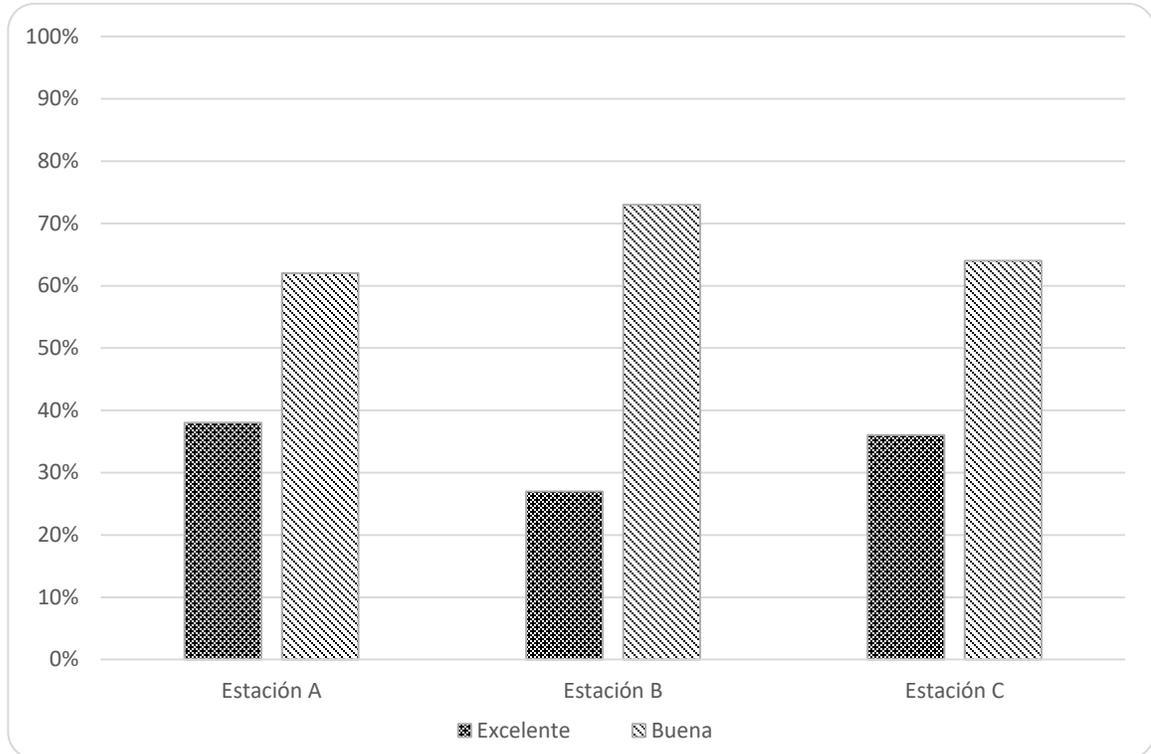
2.6.8.2 Comunicación con los compañeros de trabajo

En referencia a la comunicación verbal entre compañeros de trabajo, de acuerdo a la investigación de campo en la estación A, 38% la califica como excelente y el 62% como buena. En la B, 27% calificó como excelente este proceso, y el otro 73% considera que es buena.

En la estación C, 36% respondió que la comunicación con sus compañeros es excelente y el 64% opinó que es buena. (Véase gráfica 4)

Gráfica 4

Comunicación entre compañeros de trabajo, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

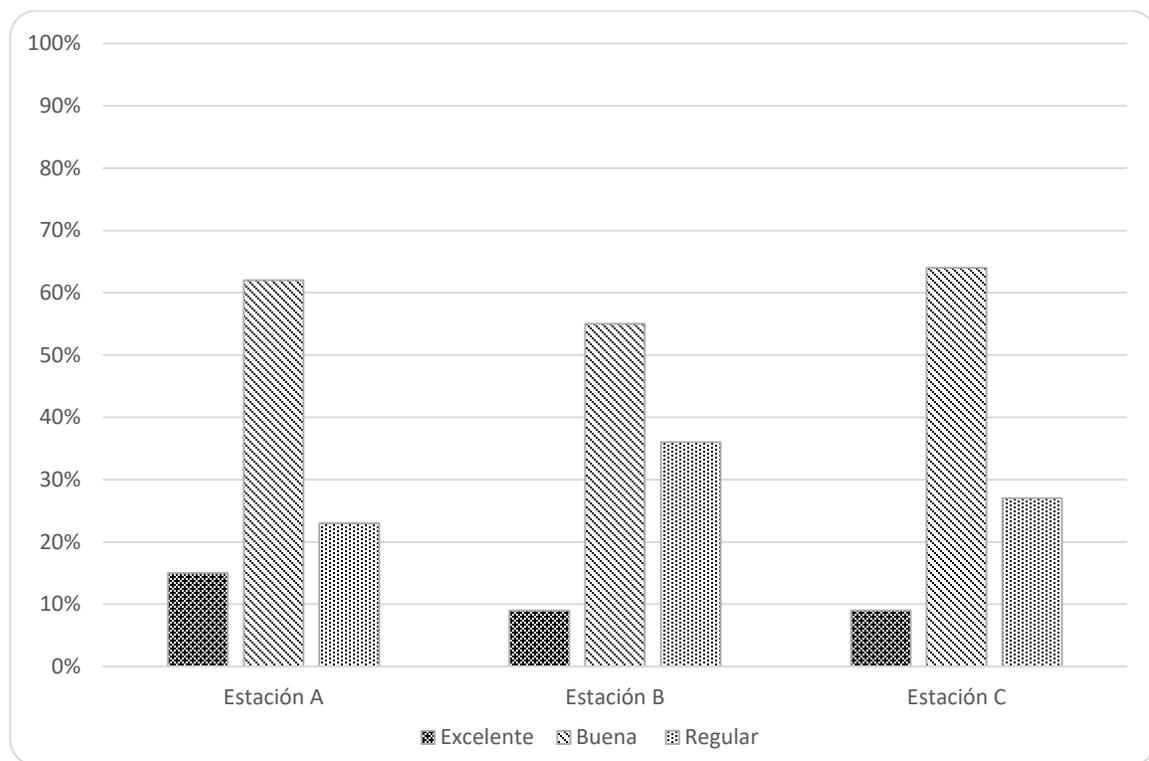
Según los datos presentados en la gráfica anterior en cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis predomina una buena comunicación horizontal, lo cual genera un buen clima laboral, facilita la solución de conflictos, crea confianza y compañerismo entre el personal. Esto favorece a la empresa a lograr sus objetivos.

2.6.8.3 Comunicación con el cliente externo

En este aspecto las encuestas realizadas a los colaboradores de las gasolineras evaluadas dio como resultado en la estación A, un 15% que califica la comunicación con el cliente externo como excelente, el 62% como buena, y el 23% adujo que es regular.

En la estación B, 9% opinó que la comunicación es excelente, el 55% calificó la relación como buena, y el 36% regular. Por último, en la estación C, 9% la considera excelente, 64% buena, y el restante 27% adujo que es regular. (Véase gráfica 5)

Gráfica 5
Comunicación con el cliente externo, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

La única manera por la cual los colaboradores se comunican con el cliente externo es la personal y los datos presentados anteriormente reflejan que la mayoría de colaboradores encuestados percibe que la comunicación que se da con el cliente externo es buena, ya que según estos una inadecuada e inconstante comunicación perjudicaría la entrega del servicio. Sin embargo, existen personas que consideran que la relación que se crea con el cliente es regular debido a la diversidad de personas que visitan la estación y en ocasiones es difícil adaptarse a la personalidad de cada una. Además, el poco contacto que se establece al hacer entrega de algunos servicios es otro aspecto que tomaron en cuenta para emitir esta calificación.

2.6.8.4 Comunicación de órdenes e instrucciones de trabajo

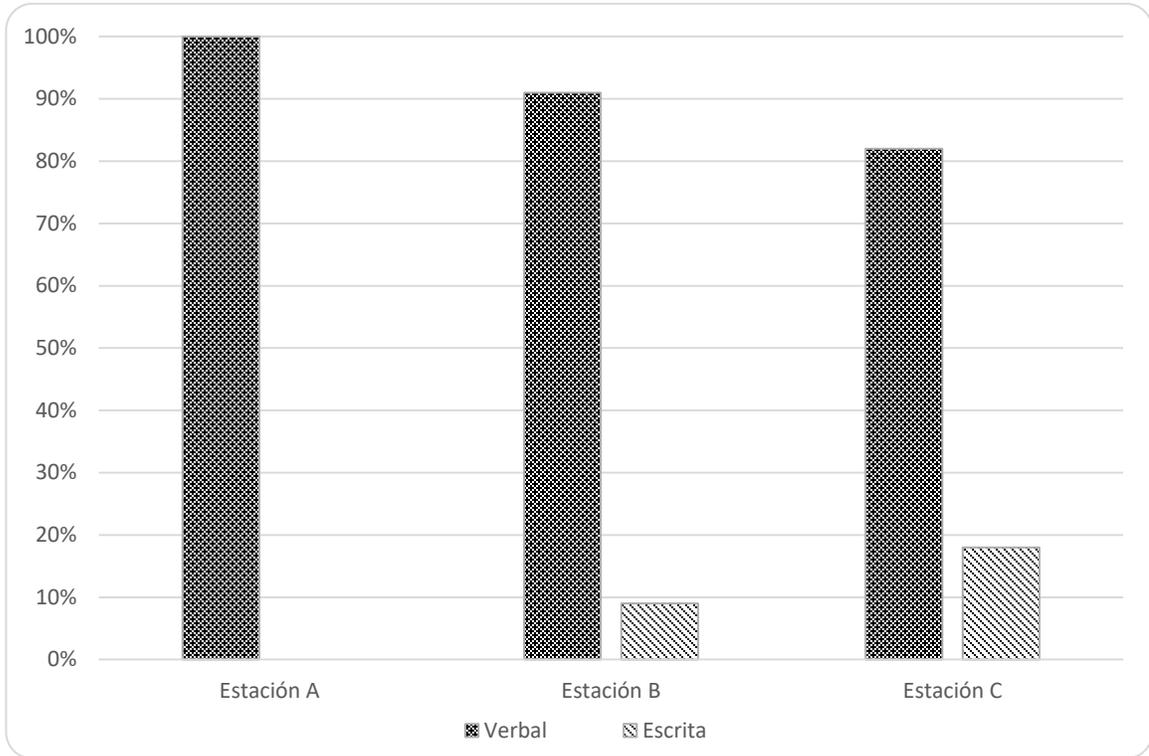
A los colaboradores de las estaciones de servicio unidad de análisis también se les cuestionó acerca del medio por el cual su jefe inmediato le solicita la elaboración de alguna actividad relacionada al puesto de trabajo.

En la estación A, el 100% de las personas encuestadas afirmó que el medio que se utiliza para dar instrucciones sobre la realización de una actividad relacionada al puesto de trabajo es la verbal. En la estación B, 91% también opinó que el medio utilizado es el verbal y el 9% restante comentó que se hace de forma escrita.

En el caso de la estación C, 82% afirma que las instrucciones y órdenes se comunican de forma verbal y el otro 18% afirmó que se dan de forma escrita. (Véase gráfica 6).

Gráfica 6

Comunicación de órdenes e instrucciones, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

El tipo de comunicación que predomina en las estaciones de servicio para transmitir a los colaboradores indicaciones sobre las actividades a realizar según su puesto de trabajo es la verbal, es decir, de carácter informal. Esto puede ser fuente de inconvenientes, ya que existe mayor probabilidad de errores relacionados a la información y el impacto de esto puede verse reflejado en la calidad de servicio prestado al cliente, ya sea con retrasos u omisiones de algunos pasos para la entrega.

2.6.8.5 Comunicación de actividades o promociones

Las promociones tienen como objetivo motivar la compra de los clientes, sin embargo, uno de los factores principales del éxito es la comunicación interna efectiva para entregar de forma correcta lo que se promete.

De acuerdo a lo anterior, se cuestionó a los colaboradores de las estaciones unidad de análisis si se les informa con anticipación sobre las actividades o promociones que se llevarán a cabo con los clientes, a lo que en la estación A, el 100% de las personas encuestadas afirmó que dicha información sí se les proporciona con antelación, en la estación B y C se obtuvo el mismo resultado.

Este tipo de información según el cliente interno también se le proporciona de forma verbal y quien se encarga de esto es su jefe inmediato. No obstante, algunos colaboradores indicaron que el personal de la empresa franquiciante también les ha comunicado actividades y promociones que se llevarán a cabo.

Los administradores de las estaciones de servicio comentaron que al personal se le transmite este tipo de información de forma escrita y verbal. Lo anterior evidencia una discrepancia respecto a lo que indicaron los colaboradores encuestados.

2.6.9 Sugerencias para el mejoramiento del servicio

Un colaborador que tiene contacto directo con el cliente brinde sus sugerencias para la mejora del servicio es un aspecto que se debe tomar en cuenta por las organizaciones, ya que, este conoce ciertas necesidades no satisfechas de los clientes.

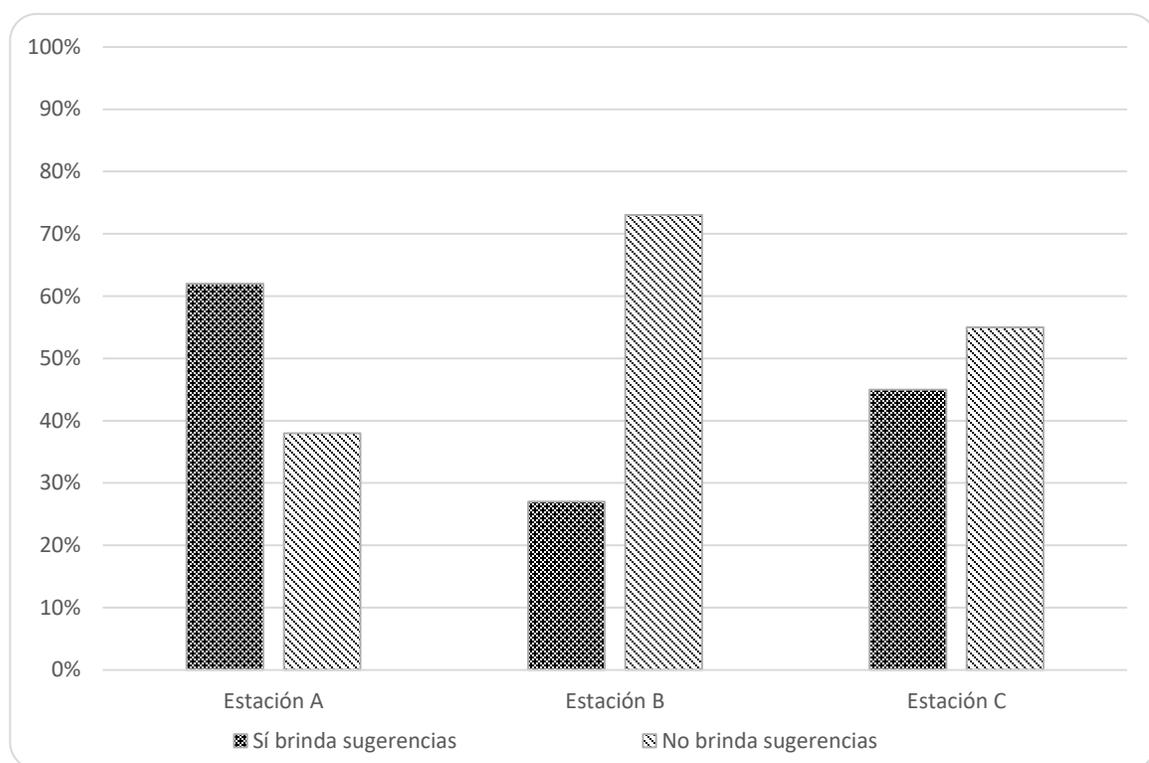
Con referencia a lo anterior al cliente interno de cada estación se le cuestionó si brindan sugerencias para la mejora en la entrega del servicio en la gasolinera, a lo que en la estación A, 62% afirmó que sí lo hace y el 38% respondió que no suele brindarlas.

En la estación B, 27% afirmó brindar sus sugerencias y el 73% manifestó no hacerlo y en el caso de la estación C, 45% de las personas encuestadas aseguró que exponen sus comentarios respecto a la mejora del servicio y el 55% restante adujo que no lo hace.

Lo anterior pone en evidencia que en la estación B el número de colaboradores que brinda sugerencias es menor que en las otras dos gasolineras. (Véase gráfica 7)

Gráfica 7

Sugerencias para la mejora del servicio, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Como se mencionó, los colaboradores, quienes establecen relaciones e interactúan con los clientes externos, pueden aportar información esencial a la

organización, por medio de las sugerencias que estos brinden. Los datos que muestra la gráfica anterior respecto a la estación A, en donde más de la mitad del personal encuestado afirmó comunicar sus observaciones para la mejora en la entrega del servicio argumentan que la respuesta se debe a que se escucha y toma en cuenta las opiniones del empleado.

Por otro lado en la estación B, la mayoría de colaboradores encuestados manifestó no brindar sugerencias; debido a que, con los años que tienen de laborar dentro de la gasolinera han observado que no se valoran las opiniones del personal, lo cual trae consigo falta de estímulo para que estos emitan comentarios para la mejora en la entrega del servicio

En la estación C, gran parte de los colaboradores encuestados perciben que no se presta atención a las sugerencias, otros opinaron que la falta de experiencia ha impedido que emitan comentarios para la mejora del servicio.

En cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis se observó que los clientes internos que afirmaron brindar sus sugerencias, lo hacen directamente con su jefe inmediato, por lo regular en las reuniones que realizan eventualmente. Dato que fue revalidado por los administradores de las gasolineras quienes confirmaron que los colaboradores en ocasiones suelen expresar sus opiniones.

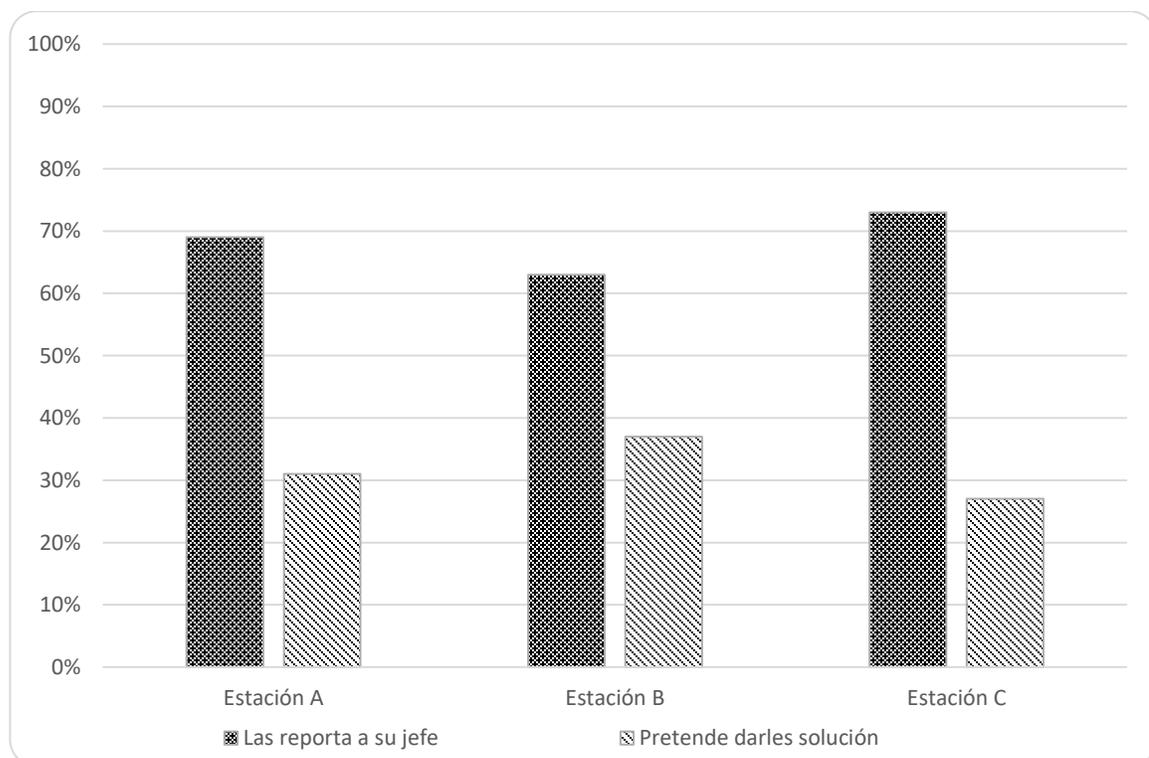
Escuchar las opiniones y sugerencias del personal, forma parte esencial del proceso de comunicación dentro de una organización y de lo expuesto anteriormente destaca el hecho que en cada una de las estaciones unidad de análisis existen varios colaboradores que afirman que no se toman en cuenta sus comentarios, lo cual indica que la información proporcionada por el cliente interno respecto a la comunicación con su jefe inmediato no reafirma la calificación que brindo la mayoría en dicho aspecto.

2.6.10 Manejo de quejas

Para saber cómo se lleva a cabo la recepción de quejas de los clientes en las estaciones de servicio unidad de análisis, se cuestionó a los colaboradores sobre las acciones que llevan a cabo luego de recibir una queja o sugerencia realizada por parte del cliente.

En referencia a lo anterior en la estación A, 69% de los colaboradores encuestados comentó que las reporta a su jefe, y el otro 31% brinda solución siempre y cuando esta no sea tan grave. En la B, 63% las reporta y el 37% ofrece solucionar el inconveniente. En la estación C, los resultados fueron 73% y 27% respectivamente. (Véase gráfica 8)

Gráfica 8
Manejo de quejas, según cliente interno



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

La gráfica anterior refleja cómo el colaborador tiende a transmitir en la mayoría de los casos a su jefe inmediato las quejas realizadas por los clientes, esto pone en evidencia que al personal de contacto no se le suele delegar este tipo de actividades.

En referencia a lo anterior, la entrevista realizada a los administradores de las estaciones unidad de análisis y persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante, reveló que a los colaboradores se les permite tomar decisiones en algunos casos, pero estas son ajenas a las actividades que llevan a cabo con los clientes, debido a que las acciones que el personal pueda emprender sin previa autorización pueden resultar perjudiciales para la organización.

No obstante, a quienes se les brinda mayor facultad es a las personas que se encuentran en turnos nocturnos, pero quien aborda siempre las quejas o sugerencias del cliente es el administrador de la gasolinera.

Además, todos los colaboradores encuestados afirmaron que las gasolineras carecen de un buzón para que el cliente pueda emitir quejas y comentarios respecto al servicio, el único medio existente para obtener este tipo de información es el libro de quejas. Asimismo, al cuestionarlos si tienen conocimiento de la existencia de un manual o documento que detalle cómo manejar quejas realizadas por los clientes éstos indicaron no saber algo al respecto.

2.6.11 Diseño del servicio y control de calidad

Debido a la intangibilidad de la mayoría de los servicios, describirlos y comunicarlos es una tarea muy difícil. Además los servicios que se entregan a los clientes por colaboradores son variables, por lo tanto, realizar el diseño de estos se convierte en todo un desafío.

Otra labor importante es la evaluación continua de los servicios que se prestan, que permita detectar deficiencias, medir el desempeño de estos y así hacer entrega de un servicio acorde a las necesidades de los clientes

a. Diseño del servicio

Con referencia a lo anterior a los colaboradores encuestados en las estaciones unidad de análisis se les cuestionó si cuentan con un esquema que detalle el proceso de los servicios que se brindan. En la estación A, 77% indicó que no poseen un esquema del mismo. El 23% restante adujo que si lo tienen. En la B, 64% afirmó no contar con dicho esquema, 18% opinó no tener conocimiento si existe un esquema y el otro 18% restante comentó que en la gasolinera sí existe un esquema de servicio.

Por último, en la estación C, 82% expresó no contar con un esquema de servicio y el otro 18% opinó que sí. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14

Existencia de un esquema de servicio, según cliente interno

Estaciones	Sí existe		No existe		No tiene conocimiento		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A	3	23%	10	77%	-	-	13	100%
B	2	18%	7	64%	2	18%	11	100%
C	--	--	9	82%	2	18%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

Por lo anterior, es evidente que los colaboradores desconocen su papel en la entrega del servicio debido a la falta de lineamientos y herramientas que

contribuyan al correcto desempeño de las actividades que lleva cada uno con los clientes de la gasolinera.

b. Control de calidad

A los colaboradores también se les preguntó si existe una boleta de control interno que les ayude a reducir y eliminar las fallas en el servicio. En la estación A el 69% comentó que no, el otro 31% afirmó que existe una boleta de este tipo. En la estación B, 55% negó la existencia de una herramienta de control, 27% no tiene conocimiento al respecto y el 18% adujo que sí existe dicho instrumento.

En el caso de la estación C, 73% comentó que no existe una boleta de control, y el otro 27% aseguró de la existencia del mismo. (Véase cuadro 15)

Cuadro 15

Herramientas de control interno, según cliente interno

Estaciones	Sí existe		No existe		No tiene conocimiento		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A	4	31%	9	69%	-	-	13	100%
B	2	18%	6	55%	3	27%	11	100%
C	3	27%	8	73%	-	-	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

La falta de una boleta u otra herramienta que permita reducir las fallas en el servicio, provoca que las gasolineras evaluadas carezcan de medios para recaudar información que facilite el análisis del proceso de entrega, detecte los puntos que comúnmente crean una brecha en la calidad y a partir de esto hacer cambios de mejora en el mismo.

La persona del área de mercadeo en la entrevista que se le realizó comentó que las herramientas de control que utilizan para verificar que los estándares de servicio se encuentran presentes en las estaciones son listas de chequeo (check list), utilizados por supervisores de territorio que se encargan de evaluar las gasolineras por lo menos una vez por mes. Sin embargo, dicha herramienta no es de origen interno y no se enfoca a reducir o eliminar fallas en la entrega del servicio. Según observación directa estos se encargan de supervisar aspectos de las instalaciones y que las bombas de despacho funcionen correctamente.

2.6.12 Condiciones ambientales de trabajo

Los elementos físicos que constituyen el entorno laboral influyen directamente sobre el desempeño y satisfacción de los colaboradores, debido a que si estos elementos son inadecuados pueden generar retraso en la entrega y frustración al no poder desarrollar de forma correcta sus actividades. Para evaluar estos aspectos se tomó en cuenta el equipo tecnológico y las instalaciones de la estación.

a) Equipo tecnológico

En lo que respecta al equipo de trabajo en la estación A, B y C, 38%, 36% y 18% de los colaboradores encuestados opinó que éste no les permite realizar adecuadamente sus actividades (Véase cuadro 16), ya que presenta mal funcionamiento y falta de mantenimiento. Esto ocasionó la acumulación de trabajo y retraso en la atención al cliente.

En las tres estaciones unidad de análisis el porcentaje de personas que se ven afectadas por fallas en el equipo cuando proporcionan la entrega del servicio, no supera el 50%. Sin embargo, es necesario resaltar que las deficiencias existentes en estos momentos pueden generar clientes insatisfechos, ya que al darse un

retraso en la atención y acumulación de trabajo, la rapidez y calidad del servicio se ven afectadas.

Cuadro 16
Condiciones del equipo tecnológico para la entrega del servicio, según
cliente interno

Estaciones	Colaboradores que utilizan equipo tecnológico para la realización de actividades				El equipo utilizado es el adecuado para la realización de sus actividades					
	Sí utiliza		No utiliza		Sí		No		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
A	13	100%	-	-	8	62%	5	38%	13	100%
B	11	100%	-	-	7	64%	4	36%	11	100%
C	11	100%	-	-	9	82%	2	18%	11	100%
Total	35	100%	-----		24	69%	11	31%	35	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 35 colaboradores.

b) Instalaciones

Cada uno de los administradores de las estaciones de servicio unidad de análisis opinaron acerca de que elementos tangibles como: señalización de las instalaciones, ambiente agradable para el colaborador, iluminación, uniforme del colaborador, gafetes de identificación temperatura de la tienda de conveniencia, servicio de sanitario p/clientes, estacionamiento, servicio de agua y aire, se encuentran presentes en condiciones apropiadas en las gasolineras.

Sin embargo, según observación directa en las estaciones de servicio existen algunos aspectos que deben mejorarse, de los cuales resaltan los siguientes: mejor ambiente para los clientes de la tienda de conveniencia, señalización de las instalaciones, y en el caso de la estación B, el servicio de sanitario.

2.7 Cliente externo

Como se mencionó al inicio del capítulo, el cliente externo es para toda organización un pilar fundamental, ya que, la satisfacción de este asegura en gran medida el éxito de la empresa.

El diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio que se brinda al cliente externo en las estaciones de servicio unidad de análisis se efectuó al tomar como base la información recabada en las encuestas realizadas a una muestra total de 383 clientes, distribuidos de la siguiente manera: 138 estación A, 123 estación B y 122 estación C.

Dicha encuesta se utilizó como instrumento fundamental para conocer la opinión, percepción y expectativas de los clientes de cada una de las estaciones unidad de análisis.

2.7.1 Perfil del cliente externo

Los datos generales de los clientes externos de cada estación unidad de análisis se presentan a continuación:

Cuadro 17

Perfil del cliente externo de las estaciones de servicio unidad de análisis

SEXO	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Masculino	76	55.07%	67	54.47%	73	59.84%
Femenino	62	44.93%	56	45.53%	49	40.16%
Total	138	100%	123	100%	122	100%
EDAD						
18-20	27	19.57%	25	20.33%	19	15.56%
20-30	38	27.54%	23	18.70%	27	22.13%
31-40	25	18.12%	36	29.26%	31	25.41%
41-50	19	13.77%	15	12.20%	23	18.86%
51-60	15	10.87%	13	10.57%	10	8.20%
>60	14	10.13%	11	8.94%	12	9.84%
Total	138	100%	123	100%	122	100%
NIVEL ACADÉMICO						
Ninguno	2	1.45%	----	----	----	
Primaria	5	3.62%	----	----	2	1.64%
Secundaria	10	7.25%	2	1.63%	13	10.66%
Diversificado	49	30.43%	40	32.52%	48	39.34%
Universitario	72	57.25%	81	65.85%	59	48.36%
Total	138	100%	123	100%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Con relación al perfil de los clientes externos encuestados en las estaciones de servicio unidad de análisis, en el cuadro anterior se observa una tendencia similar en las tres, respecto al género y edad de las personas. En el primer aspecto predomina el género masculino, ya que, durante el tiempo en el que se llevó a cabo el trabajo de campo la afluencia por parte de este género fue mayor. En cuanto a los rangos de edad, los porcentajes que sobresalen pertenecen según la pirámide poblacional del país, a las personas económicamente activa.

En el aspecto de formación académica en las tres gasolineras se observa mayor presencia de personas con estudios universitarios. Sin embargo, en la estación B el número de personas que tiene educación superior presenta un porcentaje mayor en comparación a las otras dos unidades de análisis, este resultado se encuentra ligado con la ubicación de dicha estación en la ciudad capital.

a. Frecuencia de visita de los clientes externos en las estaciones de servicio

A los clientes que fueron encuestados también se les preguntó sobre la frecuencia de visita a la gasolinera para adquirir algún servicio, a lo que de las 138 personas encuestadas en la estación A, 52% comentó visitar la estación una vez por semana, el 31% adjugó frecuentar dos veces por semana y el 17% realiza visitas tres veces o más a la semana.

En el caso de la estación B, de las 123 personas encuestadas un 52% pasa a la estación de servicio una vez por semana, el 27% suele hacerlo dos veces por semana y el 21% afirmó acudir a la gasolinera tres veces o más.

Por último, en la estación C, donde se encuestó a 122 personas, el 42% indicó que visita la gasolinera una vez por semana, el 33% dos veces por semana y el 25% afirmó hacerlo tres veces o más. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Frecuencia de visita en las estaciones de servicio, según cliente externo

Estaciones	Una vez por semana		Dos veces por semana		Tres veces por semana		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	72	52%	43	31%	23	17%	138	100%
Estación B	64	52%	33	27%	26	21%	123	100%
Estación C	51	42%	40	33%	31	25%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Lo anterior revela que en cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis gran parte de los clientes encuestados suelen visitar con mayor frecuencia las gasolineras una vez por semana, esto se debe a que gran parte de estos clientes visitan la estación para la adquisición de combustible. Los que suelen hacerlo dos veces por semana acuden en busca de productos de la tienda de conveniencia.

Por último, las personas que suelen acudir tres veces o más a las estaciones de servicio, son aquellos quienes además de visitar la estación por combustible y tienda de conveniencia, también buscan; lubricantes y refrigerantes, agua y aire, sanitarios, car wash (caso de la estación C) cajeros automáticos y recargas telefónicas. (Véase cuadro 19)

Además, existen clientes quienes visitan la gasolinera más de tres veces por semana y la razón principal es el combustible, pero debido a que el vehículo o motocicleta en el que se conducen es el medio por el cual adquieren sus ingresos, utilizan estos para transporte de productos o personas a diferentes destinos, esto hace que la adquisición de combustible sea más frecuente.

b. Razón principal por la que acuden los clientes a las estaciones de servicio

A los clientes encuestados en cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis se les preguntó sobre la razón principal por la cual visitan la gasolinera, a lo que en la estación A, donde se encuestó a un total de 138 personas, un 57% comentó que visita la estación por el combustible, 20% por la tienda de conveniencia, 3% por lubricantes y refrigerantes, 4% por agua y aire, el 9% frecuenta la gasolinera por los sanitarios y 7% comentó acudir en busca de otros servicios.

En el caso de la estación B en donde se tomó una muestra de 123 personas, el 68% llega a la gasolinera por combustible, 16% por la tienda de conveniencia, 3% indicó que frecuenta la estación por el servicio de agua y aire, el 8% por los sanitarios y 5% va en busca de otros servicios.

Por último en la estación C, de las 122 personas encuestadas el 55% indicó que la razón principal por la que visitan la gasolinera es por el combustible, el 28% por la tienda de conveniencia, 2% expresó acudir por lubricantes y refrigerantes y el 15% llega por otros servicios que se ofrecen. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19

Razones de visita a la estación de servicio, según cliente externo

Razones de visita	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Combustible	79	57%	84	68%	67	55%
Tienda de conveniencia	28	20%	20	16%	34	28%
Lubricantes y refrigerantes	4	3%	---	---	3	2%
Agua y aire	5	4%	4	3%	---	---
Sanitarios	12	9%	9	8%	---	---
Otros	10	7%	6	5%	18	15%
Total	138	100%	123	100%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Guatemala cuenta con un parque vehicular que supera los dos millones de automotores, de acuerdo al sistema de registro fiscal de la SAT, y en la ciudad de Guatemala actualmente circula aproximadamente un millón de estos diariamente, lo cual genera altos niveles de consumo de combustible, para satisfacer las necesidades de transporte de la población en general. Por tal razón, en la gráfica anterior se observa que el factor principal por el que la mayoría de clientes encuestados busca una estación de servicio, es para el suministro de gasolina o diésel.

Por otro lado, existen varios clientes que afirmaron buscar la estación exclusivamente por la tienda de conveniencia, ya que, necesitaban comprar producto de manera urgente.

Con relación a los datos que refleja la gráfica anterior de aspectos como: sanitarios, agua – aire y lubricantes o refrigerantes el número de clientes que opinó que suele visitar la gasolinera por estos servicios son los que dentro del recorrido diario (casa o lugar de trabajo) pasan por la estación y al no ser la preferida para combustible suele ser buscada para la satisfacción de necesidades que se dan en el momento en el que transitan por el lugar.

Respecto a la información que se obtuvo de otros servicios que pueden ser la razón de búsqueda de los clientes, en la estación A, el porcentaje que afirmó que este aspecto es el que influye en la visita, lo hace por el servicio de los cajeros automáticos, en la estación B, los que suelen ir por comida rápida y en la estación C, las personas que buscan el servicio de car wash (única estación que cuenta con este servicio).

2.7.2 Resultados obtenidos de encuesta al cliente externo sobre la calidad del servicio

Para evaluar la calidad de servicio en cada una de las estaciones unidad de análisis se tomaron en cuenta cinco dimensiones: confianza, sensibilidad, seguridad, empatía y aspectos tangibles. Con base en esto se realizó una serie de afirmaciones para que las personas encuestadas emitieran una calificación de uno a tres si consideraban estar totalmente en desacuerdo, cuatro ni de acuerdo ni en desacuerdo y de cinco a siete si estaban totalmente de acuerdo. Esto permitió conocer sus percepciones sobre la calidad de servicio que brinda cada una de las estaciones evaluadas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

2.7.2.1 Confianza

La confianza que inspira cada estación unidad de análisis, fue calificada por medio de la percepción del cliente respecto al cumplimiento con el tiempo de entrega, el interés que muestran los colaboradores por resolver problemas, la calidad de desempeño del servicio, la información que se le brinda y el cumplimiento de promesas. Los datos obtenidos de cada una de las variables que conforman esta dimensión se verán reflejados en el cuadro 20.

En la estación A, los resultados acerca del cumplimiento de la gasolinera con el tiempo de entrega muestran a un 65% de clientes que consideraron estar totalmente de acuerdo con esta variable, en la afirmación sobre el interés que muestran los colaboradores para resolver un problema se obtuvo un 62% de aprobación, la calidad del desempeño del servicio un 69%, el cumplimiento de promesas un 65%, y respecto al estándar de servicio que se brinda un 59%. En la estación B, el porcentaje de personas que está totalmente de acuerdo con estos aspectos fue: 45%, 44%, 61%, 63% y 48% respectivamente.

Por último, la estación C, presenta un porcentaje de aprobación de 69% en el cumplimiento con el tiempo de entrega, la afirmación acerca del interés que el personal muestra para resolver un problema obtuvo un 57%, la calidad del desempeño del servicio, 66%, el cumplimiento de las promesas un 65% y en el estándar de entrega del servicio 61%.

Cuadro 20

Percepción de confiabilidad en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Cuando en la gasolinera le prometen hacer algo en un periodo de tiempo establecido, lo cumplen	Estación A	40	29%	8	6%	90	65%	138	100%
	Estación B	47	38%	21	17%	55	45%	123	100%
	Estación C	31	26%	6	5%	85	69%	122	100%
Cuando se presenta un problema o necesita ayuda, el personal de la gasolinera muestra interés en resolverlo	Estación A	42	30%	10	7%	86	62%	138	100%
	Estación B	48	39%	19	15%	56	46%	123	100%
	Estación C	41	34%	11	9%	70	57%	122	100%
El desempeño del servicio en la gasolinera ha sido de calidad desde la primera vez	Estación A	37	27%	6	4%	95	69%	138	100%
	Estación B	37	30%	11	9%	75	61%	123	100%
	Estación C	33	27%	8	7%	81	66%	122	100%
La gasolinera proporciona sus servicios en el momento que promete hacerlo	Estación A	38	28%	10	7%	90	65%	138	100%
	Estación B	39	32%	11	9%	73	59%	123	100%
	Estación C	34	28%	9	7%	79	65%	122	100%
En la gasolinera se empeñan en hacer entrega de servicios libres de error	Estación A	46	34%	10	7%	82	59%	138	100%
	Estación B	50	41%	14	11%	59	48%	123	100%
	Estación C	34	28%	13	11%	75	61%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Como se observa, con relación al cumplimiento en el tiempo de entrega en la estación A y C, gran parte de las personas encuestadas está totalmente de acuerdo en que el tiempo de espera cuando suelen visitar la estación para la adquisición de alguno de los servicios que se brindan, cumple con sus expectativas.

Sin embargo en la estación A, 40 clientes opinaron estar en total desacuerdo con esta afirmación y ocho no están de acuerdo ni en desacuerdo. En el caso de la estación C, 31 personas comentaron que los tiempos de entrega no cumplen con lo esperado y seis manifestaron no estar en contra o a favor. La razón principal para las personas que están en total desacuerdo es que en horarios donde la demanda aumenta estas gasolineras presentan problemas en la entrega y la respuesta por parte de los colaboradores suele ser lenta

En la estación B, respecto a esta variable, se observa que posee el porcentaje de aprobación más bajo (46%) y esto se debe en gran medida a que en períodos de la mañana y tarde esta gasolinera tiene mayor afluencia y la instalaciones físicas son pequeñas respecto a las otras estaciones unidad de análisis, lo cual dificulta el tránsito fluido de clientes.

Asimismo, se observó que en esta gasolinera el corte de caja, actividad que también está presente en las otras, perjudica en mayor manera a esta, en cuanto al cumplimiento en el tiempo de entrega de servicio a los clientes que la visitan cuando se lleva a cabo dicha actividad, ya que, el cobro de combustible de las bombas de autoservicio se realiza desde la tienda. Lo cual, también retrasa la entrega de otros servicios.

Según información proporcionada por el administrador de la estación cuando existe un aumento de clientes se ejecuta un plan al que suelen llamar “enfoco en la venta” donde los pasos que componen la entrega de servicio se reducen a la mitad (3), con el objetivo de asegurar la transacción, reducir los tiempos de entrega

y mejorar la fluidez de clientes, pero según lo observado este método no ha dado mucho resultado de momento y de las personas que opinaron estar en desacuerdo (38%) la mayoría comentó que se carece de un procedimiento efectivo en horarios de alta demanda.

Respecto al interés que muestran los colaboradores por resolver problemas o brindar ayuda a los clientes, en la estación A, están totalmente de acuerdo con esta variable 86 personas, en la B, 56 y en la C, 70. Estos señalaron que el personal ha mostrado un buen desempeño al momento de darse un inconveniente.

No obstante, en las tres estaciones unidad de análisis existe un número considerable de clientes que afirmaron estar en total desacuerdo con este aspecto (estación A 42, B 48 y C 41) quienes mencionaron estar inconformes con la capacidad de respuesta de los colaboradores y la razón principal por la cual, consideran que la solución de un problema es lenta, se debe a que esta depende de la previa autorización del administrador de la estación (falta de empoderamiento).

Esto limita la acción del colaborador para hacer de esta variable una mejor referencia de confianza para el cliente y en ocasiones provoca que el personal refleje falta de interés o incluso arrogancia por querer ayudar, lo cual perjudica de mayor manera a la estación B.

La calidad en el desempeño del servicio desde la primera visita, en cada una de las estaciones donde se llevó a cabo la investigación de campo muestra resultados estrechamente relacionados debido a que la mayoría de clientes externos encuestados en las tres unidades de análisis (69% en la estación A, 61% en la B y 66% en la C) opinó que la calidad ha mantenido consistencia desde la primera vez que acudieron a la estación. Aunque al igual que en los aspectos antes mencionados existe un número considerable de clientes que comentó estar en total desacuerdo sobre este aspecto, (27% en la estación A y C, 30% en la B) esto

se debe a que la empresa franquiciante cuenta con herramientas de control poco adecuadas para evaluar constantemente la calidad de entrega en las gasolineras. Lo cual, da lugar a que varios clientes perciban que la calidad no ha sido consistente y otros (4% en la estación A, 9% en la B y 7% en la C) se abstengan de responder de forma positiva o negativa sobre esta variable.

Si dentro de la gasolinera se empeñan en hacer entrega de servicios libres de error, esta afirmación obtuvo un porcentaje de aprobación similar en las estaciones A y C; (61% – 59%) pero en el caso de la estación B, se observa un dato menor (48%). Esto se debe a que en dicha gasolinera los clientes expresaron en mayor medida (41%) estar totalmente en desacuerdo debido a la falta de una cultura de servicio que respalde la afirmación.

Con referencia a lo anterior, según lo observado en las tres gasolineras unidad de análisis se denota la existencia de una cultura que se orienta más a los productos y operaciones que en el servicio. Sin embargo, en la estación B, se encontró mayor presencia de desacuerdo, debido al tipo de clientes que suelen visitar la gasolinera.

2.7.2.2 Sensibilidad

Se refiere a la disposición de los colaboradores para ayudar a los clientes externos y con ello proporcionar un buen servicio. Los resultados obtenidos en las estaciones de servicio se presentan, a continuación

La estación A, 63% de los clientes encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo en que al momento de solicitar algo al personal recibe información exacta del tiempo en el que proporcionarán lo requerido. La estación B y C, tienen un porcentaje de aprobación sobre este aspecto de 54% y 53% respectivamente. Con relación a la rapidez de entrega en el servicio la estación A, obtuvo total aprobación de un 64%, la estación B, 52% y estación C, 62%.

Otro de los factores que compone esta dimensión es la disposición de los colaboradores para atender y ayudar a los clientes, a lo que en este aspecto la estación A, presenta a un 63% de personas que están totalmente de acuerdo con esto, la estación B, 40% y la estación C, 57%.

Por último, en la predisposición de los colaboradores para responder a la solicitud de los clientes, en la estación A, se obtuvo un 58% de clientes que opinaron estar totalmente de acuerdo, en la estación B, un 49% y la estación C, 54%. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21

**Percepción de la dimensión de sensibilidad en las estaciones de servicio
unidad de análisis, según cliente externo**

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Cuando solicita algo al personal de la gasolinera, le informan exactamente cuándo le proporcionarán lo requerido	Estación A	38	28%	13	9%	87	63%	138	100%
	Estación B	44	36%	13	10%	66	54%	123	100%
	Estación C	42	35%	15	12%	65	53%	122	100%
Los empleados de la gasolinera proporcionan rapidez en el servicio	Estación A	40	29%	10	7%	88	64%	138	100%
	Estación B	45	37%	14	11%	64	52%	123	100%
	Estación C	35	29%	11	9%	76	62%	122	100%
Los empleados de la gasolinera siempre están dispuestos a atenderle y ayudarle	Estación A	40	29%	11	8%	87	63%	138	100%
	Estación B	59	48%	15	12%	49	40%	123	100%
	Estación C	39	32%	13	11%	70	57%	122	100%

Continúa...

Continuación...

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
El personal de la gasolinera siempre tiene la predisposición para responder a su solicitud	Estación A	48	35%	10	7%	80	58%	138	100%
	Estación B	51	41%	12	10%	60	49%	123	100%
	Estación C	40	33%	16	13%	66	54%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

El cuadro anterior refleja el resultado de cada una de las estaciones unidad de análisis con relación a la dimensión de sensibilidad. En este se observa la capacidad de respuesta, el deseo de ayudar y disposición de satisfacer las solicitudes o necesidades de los clientes externos de forma rápida y eficiente.

De acuerdo a lo anterior en la estación A, se observa que en cada uno de los elementos que componen la dimensión de sensibilidad, el porcentaje de personas que están en total acuerdo mantiene estrecha relación. Esto se debe a que gran parte de los clientes externos encuestados considera que frecuentemente los colaboradores cumplen con estos requerimientos.

Sin embargo, aproximadamente el 30% de personas encuestadas en cada una de las variables de esta dimensión no están satisfechos y las que no emitieron una ponderación negativa pero tampoco satisfactoria representa un aproximado de 7% a 10% por elemento evaluado. Esto evidencia una falla de los colaboradores en el cumplimiento estandarizado de estos elementos, puesto que, los motivos de insatisfacción de la mayoría de estas personas son; la falta de información respecto al tiempo en el que se le proporcionará lo requerido, el personal en horarios donde la demanda aumenta no tienen la predisposición de ayudar si este

lo necesita y la rapidez en la entrega del servicio depende directamente del horario en el que se visite la gasolinera.

En la estación B, el porcentaje de satisfacción en cada una de las variables de la dimensión sí muestra diferencias una con la otra y en términos generales es la gasolinera que posee el grado de aceptación más bajo, ya que, en la mayoría de elementos evaluados más del 40% está totalmente en desacuerdo con el desempeño de los colaboradores para responder a una solicitud, en la disposición de estos para ayudar y atender, no se suele informar el tiempo en el que se proporcionará lo requerido y la rapidez en la entrega es deficiente en períodos de la mañana, tarde y noche.

Además, muchos clientes comentaron estar insatisfechos porque, los colaboradores en ocasiones no se encuentran en su lugar de trabajo por estar conversando con sus compañeros o realizando otras actividades. Para todo cliente es importante sentir que los colaboradores están dispuestos a satisfacer cualquier solicitud o necesidad de forma atenta y eficiente. Se hace énfasis sobre este aspecto, de lo contrario, el nivel de satisfacción de los clientes disminuirá aún más.

Por último, en el caso de la estación C, se observó que la mayoría de elementos evaluados presenta observaciones similares, donde el número de personas que están totalmente en desacuerdo asciende a 40 aproximadamente por variable. La falta de respuesta por parte de los colaboradores de la gasolinera en horarios donde la demanda aumenta, la escasa información proporcionada por estos sobre el tiempo en el que se proporcionará lo requerido y poca predisposición en la atención son algunos de los aspectos que influyeron en estos clientes para ponderar de manera insatisfactoria esta dimensión.

2.7.2.3 Seguridad

La seguridad que los clientes externos perciben de la estación, se transmite por medio del conocimiento y la capacidad de confianza, tanto de los colaboradores como de la organización (empresa franquiciante). Para evaluar la seguridad que los clientes perciben de la estación, se tomó en cuenta la confianza que inspiran los colaboradores, cortesía y conocimiento que muestran de su puesto de trabajo.

En el caso de la estación A y B, el porcentaje de clientes que está totalmente de acuerdo en la afirmación sobre la confianza que infunde en el cliente el comportamiento del colaborador fue de 66%, y en la estación C, se obtuvo un 67% de aprobación sobre este aspecto.

En la seguridad que sienten los clientes en realizar sus transacciones con la gasolinera, en la estación A, B y C los clientes encuestados que están totalmente de acuerdo representan el 59%, 56% y 61% respectivamente.

En la estación A, se obtuvo una aprobación del 67% en la afirmación acerca de la consistencia de los colaboradores para atender con cortesía a los clientes. En la estación B fue de 59% y en la estación C un 61%.

Con relación al conocimiento de los colaboradores para responder a las dudas o inquietudes de los clientes las calificaciones obtenidas en las estaciones A, B y C fue de: 65%, 61% y 52%. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22

Percepción de seguridad en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
El comportamiento de los empleados de la gasolinera infunde confianza en usted	Estación A	35	25%	12	9%	91	66%	138	100%
	Estación B	34	28%	8	6%	81	66%	123	100%
	Estación C	30	25%	10	8%	82	67%	122	100%
Usted se siente seguro en realizar sus transacciones con la gasolinera	Estación A	41	30%	16	11%	81	59%	138	100%
	Estación B	41	33%	13	11%	69	56%	123	100%
	Estación C	36	29%	12	10%	74	61%	122	100%
los empleados de la gasolinera son corteses de manera consistente con usted	Estación A	36	26%	9	7%	93	67%	138	100%
	Estación B	36	29%	15	12%	72	59%	123	100%
	Estación C	33	27%	15	12%	74	61%	122	100%
Los empleados de la gasolinera tienen el conocimiento para responder a sus dudas o inquietudes	Estación A	39	28%	10	7%	89	65%	138	100%
	Estación B	37	30%	11	9%	75	61%	123	100%
	Estación C	42	34%	17	14%	63	52%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

En el cuadro anterior se ven reflejados los resultados de cada uno de los enunciados que conforma la dimensión de seguridad. Se observa, que en las tres estaciones unidad de análisis A, B y C el porcentaje de clientes que está de acuerdo en que el comportamiento de los colaboradores infunde confianza es

similar, (66% en la estación A y B, y 67% en la C) este dato es un componente que fortalece la relación cliente-compañía. Sin embargo, el desempeño por parte de los colaboradores en cada una de estas gasolineras también refleja que existen acciones de mejora; ya que, el rango en el que se encuentra el número de personas que adujo estar totalmente en desacuerdo y de los que no están ni en contra ni a favor supera el 30%.

Lo anterior se debe a que los clientes que no están satisfechos con esta afirmación opinaron que los colaboradores presentan dificultad para atenderlos en ciertas circunstancias, falta de preparación técnica y de servicio. Lo cual les provoca inseguridad y razón suficiente para ponderar este aspecto de forma negativa.

El sentimiento de seguridad es algo muy subjetivo, que varía de una persona a otra y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en la percepción de los clientes. En el caso particular de las estaciones de servicio A y C, el porcentaje de las personas encuestadas que están de acuerdo con esta afirmación fue parecido (59% y 61%), en la estación B la calificación fue un poco menor (56%). La aprobación de estos se debe a que la percepción positiva que existe, el nombre de las estaciones, aunado con los años de existencia de la marca en el país, les brinda cierto grado de garantía y seguridad en que sus transacciones serán llevadas de la mejor forma posible.

Los clientes que mencionaron estar totalmente en desacuerdo en las tres estaciones unidad de análisis representan un aproximado del 30%, estas personas han tenido inconvenientes con el despacho de combustible, de productos de la tienda y errores de facturación, estos son factores que generan inseguridad en estos para realizar sus transacciones con la gasolinera. El porcentaje restante adujo no estar en contra, ni satisfecho con esta variable.

Respecto a la capacidad de los colaboradores para atender con cortesía a los clientes de manera consistente, en las estaciones de servicio unidad de análisis

gran parte de clientes encuestados se encuentra satisfecho con el comportamiento del personal en la entrega del servicio.

Lo anterior hace alusión que en cada una de las gasolineras evaluadas se establece con frecuencia una relación positiva entre las dos partes (colaborador-cliente), en la que se respeta la forma de actuar de cada una de estas. Sin embargo, más del 25% en cada estación afirmó no estar satisfecho porque según estos dentro de las estaciones el personal no demuestra cortesía y amabilidad mientras atiende, no suele escuchar y el trato que se brinda es inadecuado.

Con relación al conocimiento que tienen los colaboradores para responder a las preguntas o inquietudes de los clientes, en las estaciones A y B, se denota un grado de satisfacción similar. (65% - 61%) En la estación C, el porcentaje de aprobación fue menor (52%) al consultarles porque están satisfechos, muchos señalaron que el personal logra responder de manera correcta a sus interrogantes y muestran habilidad en su puesto de trabajo.

Pero, en las tres estaciones unidad de análisis muchos clientes calificaron de forma negativa esta variable (estación A, 28% B 30% y C 34%) y según la opinión de estos, los colaboradores desconocen aspectos relevantes del servicio que brindan y carecen de conocimientos para dar respuesta a ciertas inquietudes. Esto les inspira inseguridad de ser atendidos por una persona con limitadas competencias, dichas respuestas afectaron en mayor grado a la estación C.

De acuerdo a la información proporcionada por el administrador de cada una de las gasolineras evaluadas y persona del área de mercadeo de la empresa franquiciante existen programas de capacitación que pretenden mejorar las habilidades, conocimientos y competencias del personal en su puesto de trabajo, los temas de capacitación son: seguridad, servicio y atención al cliente. No obstante, según los resultados obtenidos, el desempeño de los colaboradores en cada una de estaciones unidad de análisis para varios clientes es deficiente.

2.7.2.4 Empatía

Esta dimensión consiste en transmitir, por medio del servicio, lo importante que es el cliente para la empresa. En este sentido se les preguntó a los clientes de cada estación unidad de análisis sobre la personalización en la atención que se le brinda, la comprensión que se tiene sobre sus necesidades específicas, intereses y si los horarios de operación le parecen convenientes.

De acuerdo a lo anterior en la estación A, respecto a la afirmación sobre personalización en la atención que se brinda a los clientes, se obtuvo una aprobación del 49%, en la estación B de un 33% y en la C, del 50%. Esto denota en cada una de las gasolineras evaluadas que la mayoría de clientes está totalmente en desacuerdo con la afirmación sobre la atención ya que no se brinda de acuerdo a lo esperado.

La gasolinera cuenta con empleados que brindan atención personalizada. Afirmación que obtuvo en cada una de las estaciones unidad de análisis una calificación similar a la brindada en la variable anterior. En la estación A, las personas totalmente de acuerdo constituyen el 50%, en la estación B y C, 33% y 49% correspondientemente.

Las variables sobre la comprensión de los colaboradores acerca de los intereses y necesidades específicas de los clientes muestran en la estación A, un porcentaje de personas en total acuerdo sobre estos aspectos de 36% y 38%, en la estación B, 43% y 48%, por último, en la estación C, 47% y 48% respectivamente.

La variable que supera las expectativas de los clientes externos encuestados en cada estación unidad de análisis es el horario de atención, puesto que, todos los clientes manifestaron estar muy satisfechos con este aspecto. La aprobación, para la estación A, fue del 99%, la estación B, 100% y en la estación C, 99%. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23

Percepción de empatía en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
La gasolinera le brinda atención personalizada	Estación A	52	38%	18	13%	68	49%	138	100%
	Estación B	56	45%	27	22%	40	33%	123	100%
	Estación C	40	33%	21	17%	61	50%	122	100%
La gasolinera cuenta con empleados que brindan atención personalizada	Estación A	49	36%	20	14%	69	50%	138	100%
	Estación B	53	43%	29	24%	41	33%	123	100%
	Estación C	40	33%	22	18%	60	49%	122	100%
El personal de la gasolinera se preocupa por sus intereses	Estación A	51	37%	38	27%	49	36%	138	100%
	Estación B	42	34%	28	23%	53	43%	123	100%
	Estación C	47	38%	18	15%	57	47%	122	100%
Los empleados de la gasolinera comprenden sus necesidades específicas	Estación A	59	43%	27	19%	52	38%	138	100%
	Estación B	45	37%	19	15%	59	48%	123	100%
	Estación C	47	39%	16	13%	59	48%	122	100%
La gasolinera cuenta con horarios de operación convenientes para sus clientes	Estación A	0	0	2	1%	136	99%	138	100%
	Estación B	0	0	0	0	123	100%	123	100%
	Estación C	0	0	1	1%	121	99%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Como se observa, los resultados en las variables de personalización en la atención, preocupación por los intereses y necesidades específicas de los clientes mantiene relación en cada una de las estaciones unidad de análisis. Esto se debe a que las personas encuestadas, manifestaron, en su mayoría, que la calidad y desempeño de estos aspectos presentan deficiencias, porque en gran parte de los encuentros estos denotan la inexistencia de una cultura orientada al servicio (lo único que buscan concretar con éxito las estaciones de servicio es la venta), no se sienten valorados e importantes para la organización, y el personal de las estaciones no lograr inferir con éxito en sus necesidades y deseos.

Con relación al horario de atención de las estaciones de servicio unidad de análisis, la satisfacción mostrada por los clientes encuestados en cada una de éstas notoriamente refleja una satisfacción total, esto debido a que en las gasolineras el horario de atención es de 24 horas. En la estación A, el despacho de combustible en bomba (servicio completo) se brinda hasta las 21 hrs., en la estación B, existe la entrega de servicio completo las 24 horas, pero a partir de las 18 hrs., este servicio se brinda únicamente en dos bombas, en la estación C, la entrega de este servicio es igual al de la estación B.

El servicio de atención en la tienda de conveniencia en las tres estaciones se brinda las 24 horas. Estos aspectos benefician positivamente en la satisfacción de los clientes de las gasolineras evaluadas.

2.7.2.5 Tangibles

Por la característica de intangibilidad en los servicios, los clientes se crean impresiones de éste por medio de cualquier fuente física disponible. En el caso de las estaciones de servicio unidad de análisis se evaluaron aspectos como: presentación de los colaboradores, apariencia del equipo, las instalaciones, y materiales visuales asociados con el servicio (folletos publicitarios).

De los clientes externos encuestados en la estación A, acerca de la apariencia del equipo tecnológico que se utiliza, manifestaron estar en total acuerdo un 84%, en la estación B, la aprobación sobre este aspecto fue de 86% y en la estación C, 89%.

Respecto a si las instalaciones le son visualmente atractivas a los clientes externos en la estación A, un 90% comentó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación en la B, 76% y en la C, 77%.

La percepción que tienen los clientes acerca de la apariencia de los colaboradores obtuvo una aprobación del 93% en la estación A, en la B, del 91% y por último en la estación C, un 85%.

Otro aspecto calificado por los clientes externos fue la percepción que tienen acerca de los materiales visuales asociados con el servicio, las gasolineras evaluadas obtuvieron una aprobación sobre esta variable del 84% en la estación A, estación B, 64% y en la C, del 80%.

De acuerdo a lo anterior, las variables que conforman esta dimensión en general reflejan un rango de aprobación positivo debido a que la mayoría de clientes encuestados considera que los elementos tangibles de las estaciones presentan una apariencia visualmente atractiva y están satisfechos al respecto, lo cual convierte a los tangibles en la dimensión mejor calificada por las personas encuestadas. (Véase cuadro 24)

Cuadro 24

Percepción de aspectos tangibles en las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo

Variables de dimensión	Estaciones	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total por estación	
		Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
El equipo con el que cuenta la gasolinera es de última generación	Estación A	10	7%	12	9%	116	84%	138	100%
	Estación B	11	9%	6	5%	106	86%	123	100%
	Estación C	7	6%	6	5%	109	89%	122	100%
Las instalaciones físicas de la gasolinera son visualmente atractivas	Estación A	6	4%	8	6%	124	90%	138	100%
	Estación B	15	12%	22	18%	86	70%	123	100%
	Estación C	8	7%	10	8%	104	85%	122	100%
Los empleados de la gasolinera tienen una apariencia limpia y agradable	Estación A	4	3%	5	4%	129	93%	138	100%
	Estación B	3	2%	8	7%	112	91%	123	100%
	Estación C	14	11%	4	3%	104	85%	122	100%
Los materiales visuales asociados con el servicio (como folletos publicitarios) que utilizan en la gasolinera son visualmente atractivos	Estación A	9	7%	20	14%	109	79%	138	100%
	Estación B	19	15%	25	20%	79	64%	123	100%
	Estación C	11	9%	13	11%	98	80%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

El grado de aprobación de los clientes refleja en el cuadro anterior que la satisfacción por parte de estos presenta similitud de una estación a otra. En el caso de la apariencia del equipo con el que cuentan las gasolineras evaluadas la

mayoría de clientes encuestados manifestaron estar de acuerdo en que el equipo tecnológico es de última generación.

Con relación a la apariencia física de las instalaciones gran parte de los clientes comentó estar de acuerdo a que éstas le son visualmente atractivas; especialmente el caso de las estaciones A y C que cuentan con amplio parqueo, los servicios sanitarios siempre se encuentran limpios y el mobiliario con el que cuentan las tiendas de conveniencia están en buen estado.

En el caso de la estación B, las personas difieren en el aspecto de los servicios sanitarios; puesto que, muchos mostraron su descontento respecto a la limpieza de éstos, aunque la deficiencia en este aspecto se debe (según observación directa) a la falta de conciencia de algunas personas al momento de utilizar dicho servicio; porque al encontrarse fuera de la tienda de conveniencia, el control en el uso que se le da se dificulta para el personal de la gasolinera y suelen limpiarse con mayor frecuencia que en las otras dos estaciones evaluadas.

Sin embargo, aún no se cuenta con una solución efectiva para conseguir que el orden y limpieza a toda hora sea una cualidad positiva de este servicio dentro de la estación.

Por otro lado, la mayoría de clientes encuestados en cada una de las estaciones unidad de análisis, considera muy buena la presentación del personal, estos comentaron que debido a las actividades que cada uno de los colaboradores en bomba realiza, la limpieza de éstos es imposible, por lo que están satisfechos con la apariencia actual de los empleados.

No obstante, varios clientes opinaron que el uniforme de algunos colaboradores se encuentra muy deteriorado y que se debe velar por el cambio oportuno de estos; puesto que, el personal es quien representa a la estación de servicio.

Por último, la opinión de los clientes encuestados respecto a los materiales visuales asociados con el servicio que se utilizan en las gasolineras evaluadas, es la variable con menor porcentaje de aprobación para cada estación, esto se debe en gran medida a que el tipo de material visual es el mismo para todas las estaciones y según la opinión de los clientes se deben modernizar muchos folletos existentes, porque los actuales no les llaman la atención y otros se encuentran deteriorados por el paso del tiempo.

2.7.3 Atención actual de quejas y sugerencias

Se cuestionó a los clientes externos si dentro de la estación existe un medio para que estos puedan emitir sus quejas y sugerencias, los datos obtenidos se exponen a continuación.

Cuadro 25

Existencia de medios para la emisión de quejas y sugerencias dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis, según cliente externo

Estaciones	Existencia de medios para emisión de quejas y sugerencias					
	Sí		No		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	32	23%	106	77%	13	100%
Estación B	29	24%	94	76%	11	100%
Estación C	40	29%	82	71%	11	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

La mayoría de clientes encuestados respondió que se carece de un medio para la emisión de quejas y sugerencias dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis. No obstante, existen clientes que mencionaron que si existe un medio para emitir sus comentarios y reclamos. Todas estas personas mencionaron que la herramienta existente es el libro de quejas.

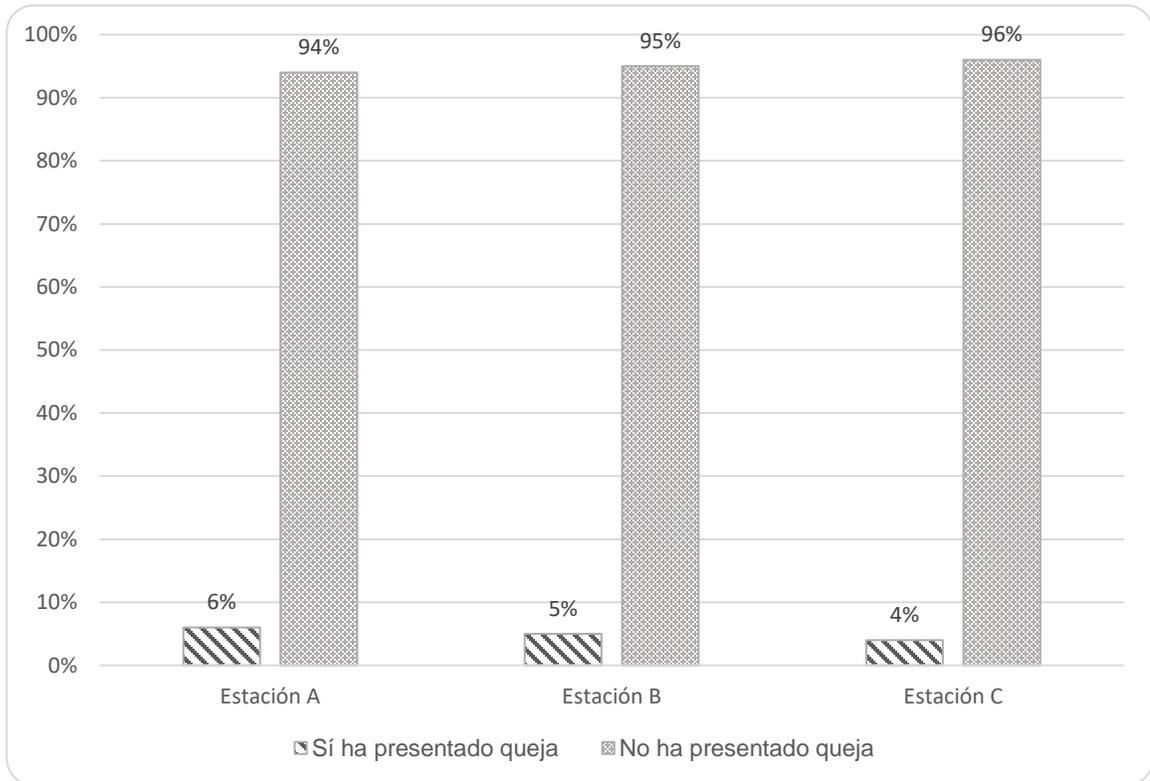
a) Emisión de quejas

En cada una de las estaciones unidad de análisis se preguntó al cliente externo si ha manifestado su descontento al momento de recibir un mal servicio. A lo que el 6% de las personas encuestadas en la estación A, comentó haber presentado una queja sobre la entrega del servicio en la gasolinera.

En la estación B, el 5% de personas encuestadas declaró haber presentado una queja en la gasolinera por falla en la entrega del servicio. Por último en la estación C, el porcentaje de personas encuestadas que en algún momento han emitido su inconformidad al tener problemas con el servicio recibido asciende a 4%. (Véase gráfica 9)

Gráfica 9

Presentación de quejas a las estaciones de servicio al recibir un mal servicio, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

El porcentaje de personas encuestadas que ha presentado una queja en las estaciones de servicio unidad de análisis es bajo. En las tres estaciones muchos clientes manifestaron que debido a la falta de medios para emitir una queja deciden no realizar acciones cuando han tenido una mala experiencia. Además gran parte de los clientes no consideran necesario emitir sus molestias porque afirman que no se les dará seguimiento para solucionarlo o simplemente no tienen la confianza para hacerlo.

Sin embargo, la causa por la que estos han manifestado alguna inconformidad se debe a la falta de respuesta de los colaboradores en la entrega del servicio, mala

actitud por parte del personal, control deficiente en el cambio de las bombas de servicio completo a autoservicio, y equivocación en el despacho de combustible.

Según información proporcionada por el administrador de cada gasolinera, el único medio para recolectar este tipo de información es el libro de quejas, pero los clientes encuestados que han presentado quejas en las estaciones han utilizado la vía verbal para buscar una solución rápida.

De acuerdo a la información proporcionada por la persona entrevistada en la empresa franquiciante con relación a este tema reveló que el medio existente aparte del “libro de quejas”, es la página de facebook de la compañía en donde se da seguimiento a las quejas realizadas por el consumidor.

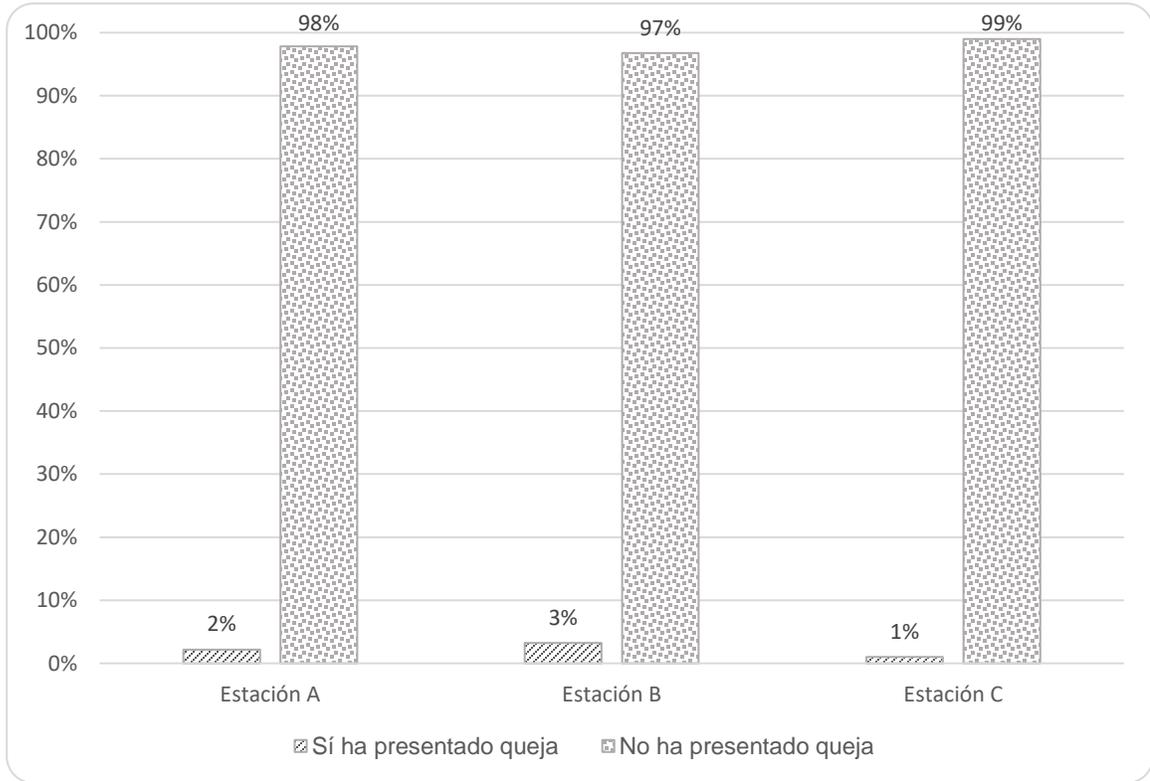
b) Emisión de sugerencias

Para saber cómo se lleva a cabo la recepción de sugerencias en las estaciones unidad de análisis, se cuestionó a los clientes, si transmiten comentarios al recibir un mal servicio, a lo que la mayoría de personas encuestadas manifestó no emitir observaciones al respecto.

De acuerdo a lo anterior en la estación A, se obtuvo un porcentaje de 2% de personas encuestadas que han emitido alguna sugerencia en la gasolinera. En la estación B, fue de 3% y en la C, de 1%. (Véase gráfica 10)

Gráfica 10

Presentación de sugerencias a las estaciones de servicio al recibir un mal servicio, según cliente externo



Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

En las tres estaciones evaluadas la cantidad de personas que se toma el tiempo para emitir una sugerencia de mejora en el servicio según la información recolectada es muy bajo, esto corresponde en gran medida a que los clientes externos sienten poco productivo expresar sus opiniones porque afirman no les darán seguimiento para solucionarlo.

Además, otra de las razones por las que no lo realizan es debido a la falta de medios dentro de la estación para comunicar o plasmar sus sugerencias, ya que, al existir clientes que no son capaces de presentar sus opiniones de forma

personal buscan otros medios, los cuales según opinión de las personas encuestadas no existen en las gasolineras.

La página de facebook es uno de los medios que se utiliza para este tipo de actividades; pero al no existir información de ésta en las estaciones muchos clientes desconocen esta herramienta.

Por lo anterior, se hizo necesario conocer la opinión de los clientes externos, acerca del medio que utilizarían para la presentación de sus quejas y sugerencias en las estaciones de servicio unidad análisis. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Medios que utilizarían para la emisión de quejas y sugerencias, según cliente externo

Medios propuestos	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Buzón	31	22%	25	20%	23	19%
Facebook	38	28%	29	24%	41	34%
Plataforma digital (Tablet)	49	36%	42	34%	48	39%
Correo electrónico	12	8%	15	12%	6	5%
Otro	8	6%	11	9%	4	3%
Total por estación	138	100%	123	100%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Como se observa, la mayoría de los clientes encuestados en cada una de las estaciones unidad de análisis, utilizaría para la emisión de sus quejas y sugerencias un medio físico dentro de la estación, pero que no sea tradicional. Estas personas comentaron que harían uso de la herramienta que obtuvo el porcentaje de respuesta más alto (plataforma digital) debido a que el tiempo que tomaría emitir comentarios sería corto.

2.7.4 Nivel de satisfacción

Al cuestionar a los clientes externos acerca de cuán satisfechos están con los servicios que adquieren en la gasolinera, las personas que comentaron estar totalmente satisfechos en la estación A, fue del 66% en la B, 60% y en la C, 69%.

Lo anterior indica que la mayoría de personas encuestadas afirmó sentirse satisfecha con los servicios que obtienen en las estaciones, pero al igual que en muchas variables de las dimensiones evaluadas existe buen número de clientes que manifestó su insatisfacción ante esta interrogante. (Véase cuadro 27)

Cuadro 27

Nivel de satisfacción de los clientes de las estaciones de servicio, según cliente externo

Estaciones	No está satisfecho en absoluto		No está ni insatisfecho ni satisfecho		Totalmente satisfecho		Total por estación	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Estación A	32	23%	15	11%	91	66%	138	100%
Estación B	30	24%	19	16%	74	60%	123	100%
Estación C	26	21%	12	10%	84	69%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

La cantidad de clientes encuestados que se muestran totalmente satisfechos en cada una de las estaciones de servicio evaluadas representan una base sólida para las gasolineras. Estas personas manifestaron sentirse cómodos dentro de las instalaciones de la estación y que la calidad de los productos que adquieren son razones suficientes para sentirse satisfechos.

No obstante, muchos de los clientes que manifestaron su descontento en varias de las dimensiones analizadas, especialmente en la de empatía que fue la que tuvo mayor grado de desacuerdo, comentaron que su insatisfacción ante esta interrogante se debe principalmente a la falta de comprensión de las necesidades, mala atención, poca disposición del personal en brindar ayuda y entrega del servicio lento.

Estos datos marcan la necesidad de implementar estrategias que conviertan clientes que no están insatisfechos pero tampoco satisfechos, y aquellos en total insatisfacción a totalmente satisfechos.

2.7.5 Fidelidad del cliente externo

En el trabajo de campo donde se evaluaron tres estaciones de servicio, al cuestionar a los clientes sobre la frecuencia con la que visitan otras gasolineras de la zona, se determinó que en la estación A, 28% de las personas encuestadas suelen hacerlo con muy poca frecuencia, 15% con poca frecuencia, 23% ocasionalmente, 17% frecuentemente y otro 17% con mucha frecuencia. En la estación B, en el orden correspondiente se obtuvieron los siguientes resultados: 36%, 27%, 23%, y 14%. Por último en la estación C, los datos obtenidos son: 38%, 25%, 30%, 2% respectivamente y con mucha frecuencia un 5%.

Los datos evidencian que en las tres estaciones predomina el porcentaje de personas que opinó frecuentar otras gasolineras pocas veces. Sin embargo, existe un buen número de clientes que sí lo hace ocasionalmente y en el caso de la estación A y C existe un porcentaje de clientes que visita otras gasolineras con mucha frecuencia. (Véase cuadro 28)

Cuadro 28

Fidelidad hacia las estaciones de servicio, según cliente externo

Frecuencia de visita a otras gasolineras (competencia)	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Con muy poca frecuencia	39	28%	44	36%	46	38%
Con poca frecuencia	19	15%	34	27%	30	25%
Ocasionalmente	32	23%	28	23%	36	30%
Frecuentemente	24	17%	17	14%	3	2%
Con mucha frecuencia	24	17%	---	---	7	5%
Total por estación	138	100%	123	100%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

En la gráfica anterior se puede apreciar que los clientes encuestados en cada una de las estaciones unidad de análisis suelen visitar otras gasolineras de la zona. Las razones por las que esto ocurre son diversas, tales como: lentitud en la entrega del servicio, la capacidad de las instalaciones no permitían el ingreso debido a la cantidad de clientes existentes (estación B), la poca disposición del personal para ayudar y poco trato preferencial provoca que en ocasiones se acuda a otra.

Aunque en las estaciones B y C el porcentaje de clientes que frecuentemente acude a otras gasolineras es bajo, tomar en consideración lo anterior es necesario pues esto incide en que la fidelización del cliente no sea total.

Por lo anterior, se observa que las tres estaciones evaluadas no han logrado la preferencia total de los clientes, ser la única donde estos efectúen sus transacciones y satisfagan sus necesidades.

La mejor herramienta con la que cuentan actualmente las estaciones unidad de análisis y que influye directamente en que los clientes sean parcialmente fieles es la calidad de los productos que se brindan porque según la mayoría de personas encuestadas este cuenta con las mejores características del mercado.

Asimismo, para efectos de análisis dentro de la investigación, se solicitó a los clientes que mencionarían que estación preferían al prescindir de los servicios de las gasolineras evaluadas. En la estación A, sobre un número total de 89 personas que eligen productos y servicios de la competencia, 35% de personas eligen acudir con el competidor A, 29% con el competidor B, 19% se dirigen con el competidor C, y 17% acude a una estación independiente (competidores indirectos).

En la estación B, de un total de 84 personas, 26% visitan estaciones del competidor A, 35% competidor B, 29% competidor C, y quienes eligen acudir a una gasolinera independiente fue del 10%. Por último en la estación C, de 76 personas que eligen productos y servicios de la competencia, los porcentajes obtenidos se dividen de la siguiente manera: 25%, 15%, 32% y 27% respectivamente.

La mayoría de personas encuestadas comentó utilizar los servicios y productos brindados por el competidor A, por necesidad de un servicio emergente, precios de sus productos y servicios similares al de las estaciones evaluadas. El competidor B, por la buena atención, rapidez de entrega, seguridad de la estación y ofertas proporcionadas. El competidor C, porque cuenta con productos que el cliente percibe que son de buena calidad y los competidores indirectos en la mayoría de casos por la falta de atención a sus requerimientos por parte de las estaciones unidad de análisis.

Por lo tanto, es importante analizar la perspectiva del cliente respecto al servicio ofrecido por las estaciones unidad de análisis en comparación con sus competidores. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29

Comparación del servicio brindado por las estaciones unidad de análisis, con relación a la competencia, según cliente externo

Percepción del servicio	Estación A		Estación B		Estación C	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Superior a la competencia	40	29%	35	28%	43	35%
Igual a la competencia	51	37%	45	37%	40	33%
Menor a la competencia	47	34%	43	35%	39	32%
Total por estación	138	100%	123	100%	122	100%

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

Los resultados sobre este cuestionamiento, indican en la estación A, que un 29% del total de personas encuestadas afirmó que los servicios que se ofrecen actualmente son superiores a los brindados por la competencia, un 37% no encontró diferencias significativas con relación a la atención brindada, mientras que un 34% hizo referencia que el nivel de servicio brindado por la gasolinera es menor que el que ofrece la competencia.

En la estación B, 28% comentó que los servicios son superiores a los de la competencia, 37% encuentra el servicio de la gasolinera igual al de sus

competidores y un 35% consideró que es de menor calidad comparado al que ofrecen los demás. La estación C, obtuvo un 35%, 33% y 32% respectivamente.

Esta información muestra circunstancias precisas sobre las cuales, es necesario emprender cursos alternativos de acción que permitan contrarrestar los efectos de carácter negativo y que afecten de manera directa, a las estaciones de servicio unidad de análisis.

Esta información muestra circunstancias precisas sobre las cuales, es necesario emprender cursos alternativos de acción que permitan contrarrestar los efectos de carácter negativo y que afecten de manera directa, a las estaciones de servicio unidad de análisis.

2.7.6 Expectativas del servicio

Se cuestionó a los clientes de cada estación unidad de análisis acerca de cuáles eran sus expectativas de lo que debe ofrecer una gasolinera y con esto emitieran una calificación de los atributos de servicio que consideraban más importantes para visitar una estación. De acuerdo a lo anterior a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Cuadro 30

**Aspectos importantes del servicio en las estaciones unidad de análisis,
según cliente externo**

No.	Descripción	Estación A		Estación B				Estación C					
		Menos importante	Más importante										
Amabilidad del personal		%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.
1	Al saludarlo	13%	18	87%	120	4%	5	96%	118	8%	10	92%	112
2	Al ofrecer los servicios	16%	12	84%	116	6%	7	94%	116	10%	12	90%	110
3	Al despedirse de usted	11%	15	89%	123	2%	3	98%	120	14%	17	86%	105
4	Ser corteses de forma consistente	6%	8	94%	130	-	-	100%	123	4%	6	96%	116
5	Al resolver dudas	5%	7	95%	131	-	-	100%	123	3%	5	97%	117
6	Al momento de resolver problemas	2%	3	98%	135	-	-	100%	123	-	-	100%	122
Rapidez en la entrega													
7	Tiempo de entrega adecuado	2%	3	98%	135	-	-	100%	123	-	-	100%	122
8	Cumplir en tiempo promedio	3%	4	97%	134	-	-	100%	123	-	-	100%	122
Calidad del servicio													
9	Precio adecuado	-	-	100%	138	-	-	100%	123	-	-	100%	122
10	Garantía del servicio	5%	7	95%	131	3%	4	97%	119	4%	5	96%	117
11	Personal capacitado	1%	6	96%	132	-	-	100%	123	-	-	100%	122
12	Apariencia de la gasolinera	10%	14	90%	124	-	-	100%	123	5%	6	95%	116
13	Calidad de los productos/servicios	-	-	100%	138	-	-	100%	123	-	-	100%	122
Calidad del servicio al cliente													
14	Horarios de atención	3%	4	97%	134	-	-	100%	123	2%	2	98%	120
15	Parqueo	4%	6	96%	132	-	-	100%	123	3%	4	97%	118
16	Ubicación	14%	19	86%	119	4%	5	96%	118	11%	13	89%	109
17	Apariencia del personal	22%	30	78%	108	13%	16	87%	107	15%	18	85%	104
18	Cumplimiento de promesas	9%	12	91%	126	3%	4	97%	119	6%	7	94%	115
19	Personal sincero e interesado en ayudar	1%	1	99%	137	-	-	100%	123	-	122	100%	122

Fuente: trabajo de campo mayo – junio de 2014.

Base: 383 clientes externos.

La mayoría de clientes encuestados, en cada una de las estaciones unidad de análisis, consideró muy importantes todos los atributos que muestra el cuadro anterior, sin embargo, resaltaron ciertas categorías como la rapidez en la entrega y calidad en el servicio en donde los clientes en su totalidad ven estos aspectos como los más relevantes.

Con relación a la apariencia del personal en cada una de estaciones unidad de análisis varios clientes comentaron que no le dan tanta importancia a este aspecto, puesto que, los colaboradores realizan actividades donde la limpieza y presentación se encuentra ligada a la exigencia y demanda de servicio. No obstante, la mayoría coincide en que deben estar debidamente identificados y contar con uniformes en buen estado.

Asimismo, en la estación B se observa que en todos los atributos el porcentaje de personas que considera importantes cada uno de estos es mayor respecto a las otras dos gasolineras, esto refleja que en dicha estación los clientes suelen ser más exigentes. Además, esta es una de las razones por la que los clientes, en su mayoría, en varias afirmaciones de las dimensiones evaluadas emitieron una calificación que muestra un grado de satisfacción menor que en las otras gasolineras unidad de análisis, pues suelen esperar más de lo que actualmente reciben.

2.8 Análisis FODA

Después de recopilar y analizar la información obtenida en la investigación de campo sobre la calidad, consistencia y desempeño del servicio que brindan las estaciones de servicio unidad de análisis, se evidenció la presencia de varias deficiencias que afectan el desempeño de cada una de estas, las cuales podrían ser superadas al aprovechar las oportunidades y fortalezas existentes.

En referencia a lo anterior a continuación se presenta la matriz FODA, en donde se establecen los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (oportunidades y amenazas) que poseen actualmente las estaciones de servicio. Asimismo, se establecerán las estrategias enfocadas a la solución de problemas. (Véase tabla 5)

Tabla 5
Matriz FODA, estaciones de servicio unidad de análisis

	Fortalezas	Debilidades
	<p align="center">Factores Internos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Experiencia de 70 años en el mercado. Reconocimiento a nivel nacional Existencia de programas de capacitación orientadas al puesto y servicio al cliente Instalaciones físicas adecuadas Variedad de servicios Productos de alta calidad. La mayoría de colaboradores tiene más de un año de laborar en la estación. Las estaciones poseen fácil ubicación y atención las 24 horas Cuentan con tecnología adecuada. Existen supervisores de territorio que verifican el cumplimiento de estándares de calidad. Buena comunicación entre los colaboradores (horizontal) Comunicación constante entre jefe-colaborador. Apoyo empresa franquiciante.
	Oportunidades	DO
<p align="center">Factores Externos</p>	<ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de la demanda en el municipio de Guatemala. Estimaciones de IPC, presenta estabilidad durante los últimos meses de 2014. Horarios de atención de la competencia más cortos. Asociación de estaciones independientes con compañías internacionales 	<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de un sistema de comunicación integral de mercadotecnia, por medio de talleres informativos para el personal, una campaña de divulgación interna y externa para coordinar los canales de comunicación necesarios y entregar un servicio óptimo (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F9, F11, F12, F13, O1, O2, O3, O4) Especificación formal de las políticas de recursos humanos, por medio de la creación de lineamientos del proceso de reclutamiento, inducción, motivación y reconocimiento al personal, para la contratación adecuada para cada puesto y desarrollo de los colaboradores para brindar un servicio de calidad. (D1, D2, D3, D4, D5, D9, D13, O1, O2, O3, O4) Recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos de los clientes, por medio de un sistema de captación de quejas y sugerencias. (D5, D7, D9, D10, D12, D13, D16, D17, O1, O2, O3)
	Amenazas	DA
<ol style="list-style-type: none"> Competencia directa con mejor trato al cliente Inseguridad del país. Demanda más exigente. 	<ol style="list-style-type: none"> Evaluación de las expectativas y percepciones del cliente, por medio del monitoreo periódico del servicio para la detección de posibilidades de mejora en el proceso de prestación del servicio. (F6, F8, F10, A1, A2, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de estándares que permitan agilizar procesos y que aseguren un mejor servicio y atención, por medio de la creación de un manual para los colaboradores, que brinde lineamientos de actuación para llevar de manera óptima la entrega. (D5, D6, D7, D8, D9, D11, D14, D15, D18, A1, A2, A3)

Fuente: trabajo de campo, mayo – junio 2014.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL MEJORAMIENTO EN LA ENTREGA DEL SERVICIO EN UNA RED DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CIUDAD CAPITAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA, COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO

3.1 Introducción

En el presente capítulo se detallan las propuestas a implementar dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis. La propuesta incluye como primer punto, la importancia de la aplicación de estrategias de mercadeo de servicios, presentación y los objetivos que se alcanzarán. Posteriormente, al tener como marco de referencia el modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio y el triángulo de servicios de mercadotecnia, se propone la aplicación de cursos alternativos de acción derivado de las necesidades que presenta cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis.

Asimismo, se presenta el plan de acción de cada una de las estrategias propuestas.

3.2 Justificación

La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se debe cumplir dentro de cualquier organización, puesto que, beneficia al desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción de los clientes. Además, al ser estos quienes califican a la empresa por medio de la atención que reciben, hace evidente la necesidad de que se comprendan las percepciones y perspectivas de los clientes para brindar un servicio de calidad.

Con referencia en lo anterior, a pesar de que la empresa franquiciante cuenta con ciertos lineamientos de control que velan por que los estándares establecidos sean aplicados en las gasolineras, la falta de una cultura de servicio y otras debilidades descritas en el diagnóstico crean una brecha en la calidad, consistencia y desempeño en la entrega del servicio. Por lo que, es necesario diseñar estrategias que permitan brindar una mejor entrega y atención a los clientes externos, aprovechando las fortalezas y oportunidades que posee la misma.

3.3 Presentación de la propuesta

Los cursos de acción alternativos que se proponen en este capítulo se encuentran dirigidos a la empresa franquiciante, por lo tanto, la aprobación y puesta en práctica de estas estrategias en la red de gasolineras unidad de análisis se considerará como una prueba piloto, para comprobar y verificar la efectividad de su adopción.

Se precisa un espacio de tiempo mínimo de un año de operación en las estaciones unidad de análisis (centros piloto) para asegurar la validez de esta prueba.

3.4 Objetivos

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño e implementación de las estrategias de servicio al cliente que serán una guía para el mejoramiento en la calidad, consistencia y desempeño en la entrega, se dividen en general y específico. Los cuales se presentan a continuación.

3.4.1 Objetivo general

Proponer estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la prestación de los servicios de cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis que permitan aumentar en un 15% el nivel de satisfacción de los clientes, durante el primer año de implementación.

3.4.2 Objetivos específicos

- Establecer un sistema de servicio al cliente eficaz que monitoree el nivel de satisfacción y permita la recuperación del cliente externo mediante técnicas apropiadas.
- Mejorar la comunicación entre la empresa y sus clientes externos, para conocer sus expectativas, percepciones e inquietudes y se identifiquen las áreas donde el servicio falla con frecuencia.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, por medio de la creación de un manual de servicio al cliente que permita guiar a los colaboradores en la adecuada atención.
- Proporcionar a todos los colaboradores lineamientos y herramientas necesarias para la adecuada realización de sus funciones.
- Fortalecer e incentivar la participación de cada uno de los colaboradores mediante reconocimientos y premios, para que se sientan motivados y proporcionen calidad en la entrega del servicio.
- Involucrar a todos los colaboradores de las estaciones unidad de análisis, para que cooperen en la mejora continua en el servicio al cliente y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.5 Propuesta de estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras

Con base en las cuatro brechas del proveedor del servicio, se proponen las siguientes estrategias, para mejorar el servicio al cliente. (Véase tabla 6)

3.5.1 Triángulo de mercadeo de servicios

A continuación se detalla la aplicación del triángulo de servicios para las estaciones unidad de análisis. Se deben realizar tres tipos de mercadotecnia para alinear los vértices del triángulo y para que el servicio se entregue de manera eficiente: mercadotecnia externa, interactiva e interna. (Véase figura 7)



Fuente: elaboración propia. Marzo 2015.

a. Mercadotecnia externa (hacer la promesa)

Para formular las promesas a los clientes, es importante conocer cuáles son sus expectativas acerca del servicio que brindan las estaciones unidad de análisis. De acuerdo al estudio realizado se evidenció que las principales expectativas del

cliente con respecto al servicio, son: rapidez en el servicio y trato amable del personal. En función de las expectativas que poseen los clientes acerca del servicio, la empresa franquiciante deberá realizar promesas y diseñar mensajes, a través de medios publicitarios promocionando la rapidez en la atención y trato amable del personal.

Para aplicar el mercadeo externo, se propone lo siguiente:

- Campaña de divulgación externa que transmita al cliente eterno, a través de mensajes ubicados en las estaciones de servicio unidad de análisis, la importancia de hacer entrega de servicios de alta calidad.
- Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de encuestas periódicas a los clientes utilizando un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado.
- Implementación de un sistema de quejas y sugerencias por medio del cual sea posible una adecuada recuperación del servicio cuando este no cumpla con los deseos y necesidades del cliente.

b. Mercadotecnia interactiva (cumpliendo la promesa)

Luego de conocer cuáles son las expectativas de los clientes respecto al servicio, en las gasolineras unidad de análisis durante la entrega del mismo se pone a prueba el cumplimiento de estos aspectos, para lo cual es necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos, asegure un mejor servicio y atención.
- Definición formal de políticas de integración eficaz basada en competencias y habilidades que permita la contratación de personas idóneas para cada puesto.

c. Mercadotecnia interna (facilitando la promesa)

Debido que en el presente estudio se evidenció que personal que labora en las estaciones unidad de análisis no se encuentra lo suficientemente motivado e informado de las diferentes actividades que se llevan a cabo, para que puedan cumplir con lo prometido, es fundamental aplicar los siguientes cursos de acción:

- Implementación de un programa de inducción, motivación y reconocimiento de al personal de estaciones unidad de análisis.
- Realización de talleres informativos para que el cliente interno este enterado de lo que sucede dentro de las estaciones y con ello coordinar los canales de comunicación mal establecidos.
- Implementación de una campaña de divulgación interna en la que se transmitan mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores con la empresa.

3.5.2 Alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios

Para lograr la alineación de los lados del triángulo de mercadeo de servicios y que se constituya como un todo, es fundamental que se apliquen los cursos de acción descritos en la mercadotecnia externa, interactiva e interna, ya que estas ayudarán a que el cliente interno, cumpla las promesas formuladas en cada encuentro de servicio, logrando así la calidad del servicio y consecuentemente la satisfacción del cliente.

3.6 Estrategias propuestas con base en el modelo de brechas de la calidad del servicio

Alcanzar el cierre de la brecha del cliente, es decir eliminar la diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente. Permite que la calidad del servicio mejore y para ello; es necesario el cierre de las otras cuatro brechas que están dirigidas

al proveedor. En referencia a esto, el propósito de emplear el modelo de brechas de la calidad del servicio es lograr que el servicio esté libre de fallas y que por medio de la implementación de estrategias se superen las expectativas y se mantengan relaciones duraderas con los clientes.

Las estrategias propuestas para las estaciones unidad de análisis se centran en el cliente interno y externo, para lograr una mejora en calidad, desempeño y consistencia en la entrega del servicio. A continuación, se presenta cada una de las cuatro brechas, con las estrategias respectivas para lograr el cierre efectivo de las mismas. (Véase tabla 6)

Tabla 6
Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en las estaciones unidad de análisis

Brecha a cerrar	No.	Estrategia	Táctica
Brecha 1: del conocimiento	1.	Recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.	a) Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias por medio del cual sea posible una adecuada recuperación del servicio cuando este no cumpla con los deseos y necesidades del cliente, y que conlleve a la mejora continua y sistemática en la entrega del servicio.
	2.	Evaluación de las expectativas y percepciones del cliente.	b) Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de encuestas a los clientes utilizando un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado.
Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio	3.	Establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos, asegure un mejor servicio y atención.	c) Creación de un manual acerca del servicio al cliente que permita a los colaboradores conocer el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio y así, realizar eficazmente los procesos que intervienen en la entrega del mismo.

Continúa...

Continuación...

Brecha a cerrar	No.	Estrategia	Táctica
Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio	4.	Especificación formal de las políticas de recursos humanos.	<p>d) Definición formal de políticas de integración eficaz basada en competencias y habilidades que permita la contratación de personas idóneas para cada puesto.</p> <p>e) Implementación de un programa de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis.</p>
Brecha 4: la brecha de la comunicación	5.	Comunicación integral de mercadotecnia.	<p>f) Realización de talleres informativos para que el cliente interno este enterado de lo que sucede dentro de las estaciones y con ello coordinar los canales de comunicación mal establecidos y hacer entrega de un servicio óptimo.</p> <p>g) Implementación de una campaña de divulgación interna en el que se transmitirán mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores con la empresa.</p> <p>h) Implementación de una campaña de divulgación externa que transmita al cliente externo a través de mensajes ubicados en cada una de las estaciones unidad de análisis, la importancia de hacer entrega de servicios de alta calidad, del cliente para la empresa y del cumplimiento de las promesas.</p>

Fuente: elaboración propia. Octubre 2015.

a) Brecha 1: la brecha del conocimiento

Esta brecha hace alusión a la diferencia existente entre las expectativas del cliente respecto al servicio y la comprensión que tiene la empresa con relación a éstas. Para cerrar esta brecha se propone la recuperación del servicio que permita

minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.

Para lograr la recuperación del servicio se propone:

- a) Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias por medio del cual sea posible una adecuada recuperación del servicio cuando este no cumpla con los deseos y necesidades del cliente, y que conlleve a la mejora continua y sistemática en la entrega del servicio.

Además, para medir el rendimiento de las estaciones de servicio respecto a la entrega del servicio se plantea la evaluación de las expectativas y percepciones del cliente.

Para la evaluación de la calidad del servicio y satisfacción, se propone:

- Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de encuestas a los clientes utilizando un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado.

b) Brecha 2: la brecha del diseño y estándares del servicio

Esta brecha indica la diferencia entre la comprensión de la empresa sobre las expectativas del cliente y el desarrollo de diseños de estándares de servicio enfocados a él. Para el cierre de esta brecha se propone el establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos, asegure un mejor servicio y atención.

Para el establecimiento de estándares de servicio enfocados en el cliente se propone:

- La creación de un manual acerca del servicio al cliente que permita a los colaboradores conocer el papel que cumplen cuando ofrecen un servicio y así, realizar eficazmente los procesos que intervienen en la entrega del mismo.

c) Brecha 3: la brecha del desempeño del servicio

Esta brecha enfatiza en la diferencia existente entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio que realmente se hace entrega a los clientes. Por lo que para el cierre de esta brecha se plantea una especificación formal de las políticas de recursos humanos.

Para que esta especificación se logre se propone:

- Definición formal de políticas de integración eficaz basada en competencias y habilidades que permita la contratación de personas idóneas para cada puesto.
- Implementación de un programa de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis.

d) Brecha 4: la brecha de la comunicación

Esta brecha ilustra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor de éste. Para el cierre de esta brecha se plantea la implementación de una comunicación integral de mercadotecnia.

Para lograr la mejora en la comunicación interna se propone:

- Realización de talleres informativos para que el cliente interno este enterado de lo que sucede dentro de las estaciones y con ello coordinar los canales de comunicación mal establecidos y hacer entrega de un servicio óptimo.

- Implementación de una campaña de divulgación interna en el que se transmitirán mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores con la empresa.
- Implementación de una campaña de divulgación externa que transmita al cliente externo a través de mensajes ubicados en cada una de las estaciones unidad de análisis, la importancia de hacer entrega de servicios de alta calidad, del cliente para la empresa y del cumplimiento de las promesas.

3.6.1 Creación de nombre y logo representativo

Antes de abordar el desarrollo de cada una de las estrategias propuestas, es necesario mencionar que por políticas de confidencialidad de la empresa franquiciante, no se hará uso del nombre y logo oficial de las estaciones de servicio unidad de análisis, en su lugar se utilizará un nombre y logo representativo. A continuación, se presenta el que será utilizado en cada una de las piezas creativas y otras herramientas.

Figura 8

Logo representativo



Fuente: elaboración propia. Octubre 2015.

A continuación se describe cada una de las estrategias que se deben implementar para cerrar las cuatro brechas del proveedor, con esto lograr el cierre de la brecha del cliente. Lo anterior, para mejorar la calidad, consistencia y desempeño en la entrega del servicio que actualmente se da en las estaciones unidad de análisis.

3.6.2 Estrategia 1: recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.

3.6.2.1 Definición de la estrategia

La investigación realizada determinó que las estaciones poseen como único medio para recibir las quejas y sugerencias de los clientes, el libro de quejas, el cual no es el más indicado para conocer las inquietudes o experiencias sobre el servicio. Para mejorar la calidad de entrega es importante conocer dichos aspectos del cliente externo.

La aplicación de esta estrategia contribuirá a que se comprenda de mejor manera lo que el cliente externo espera del servicio y como fue la percepción del mismo.

3.6.2.2 Objetivos de la estrategia

- Conocer el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente externo y sus opiniones acerca de los aspectos que consideran necesarios mejorar para que el servicio cumpla con sus deseos y necesidades.
- Gestionar las quejas y reclamos de manera oportuna, de forma confidencial y objetiva con el fin de garantizar la mejora en las actividades que se llevan a cabo en la entrega del servicio.

3.6.2.3 Grupo objetivo

Esta estrategia se encuentra dirigida al cliente externo.

3.6.2.4 Descripción de la estrategia

Esta estrategia consiste en brindar a las estaciones de servicio unidad de análisis lineamientos de cómo mejorar la entrega del servicio por medio de la captación de opiniones, quejas o sugerencias que brinden los clientes externos. A continuación, se detalla la táctica que se debe desarrollar para llevar a cabo esta estrategia:

- Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias por medio del cual sea posible una adecuada recuperación del servicio cuando este no cumpla con los deseos y necesidades del cliente, y que conlleve a la mejora continua y sistemática en la entrega del servicio.

a) Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias

a.1) Definición de la táctica

El establecimiento de un medio para la recolección y documentación de comentarios, quejas y sugerencias de los clientes cuando perciban una falla en la entrega del servicio, permitirá analizar las áreas en las cuáles se producen la mayoría de problemas en la prestación, y contar con herramientas de conocimiento necesarias, que servirán a la empresa franquiciante como parámetro para reaccionar de manera correcta ante estas situaciones.

En la investigación realizada se determinó que en las estaciones de servicio unidad de análisis, la mayoría de los clientes no emiten comentarios o reclamos de la calidad del servicio que reciben por la carencia de medios para hacerlo, y según la opinión de estos, harían uso de una herramienta física que conlleve un tiempo de uso corto.

Por lo tanto, se implementará dentro de las tiendas de conveniencia de cada una de las estaciones unidad de análisis una plataforma digital (Tablet) para recolectar la opinión de los clientes de un modo fácil y en solo 30 segundos.

a.2) Objetivos de la táctica

- Crear una plataforma que facilite la emisión de opiniones o sugerencias del cliente externo sobre sus percepciones del servicio y la atención proporcionada en las estaciones.
- Convertir las quejas en oportunidades para la retención de clientes y aumentar los niveles de lealtad.
- Disminuir los errores en la prestación del servicio, por medio de la detección y corrección de estos.

a.3) Descripción de la táctica

Para la adquisición de cualquier producto o servicio los clientes de las estaciones unidad de análisis deben ingresar a la tienda de conveniencia para hacer la solicitud correspondiente. Es por ello que la plataforma digital (Tablet) será ubicada a un lado de la caja de cobro, para que sea visible y de fácil acceso para el cliente. (Véase figura 9)

Figura 9

Ubicación de Tablet y material publicitario



Fuente: aporte propositivo, mayo 2016.

a.3.1) Logística de implementación

Para la implementación de la plataforma de recepción de quejas y sugerencias dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis, se hace el detalle general de los pasos a seguir y personas involucradas. (Véase tabla 7)

Tabla 7

Descripción del establecimiento de la plataforma para la recepción de comentarios quejas y sugerencias

No.	Descripción
1.	Establecimiento de las preguntas que se mostrarán en la Tablet (máximo 3); el tipo de respuesta será por medio de una escala con iconos, donde el cliente emitirá una calificación sobre su percepción acerca del servicio recibido y podrá aportar comentarios sobre este. (Véase anexo 5)
2.	El gerente y subgerente del área de mercadeo de la empresa franquiciante, serán los responsables de revisar y validar la información que se mostrará a los clientes en la plataforma digital. (Tablet) Además el gerente y subgerente asignarán una comisión para el control y dirección de la base de datos de la plataforma digital.
3.	La comisión será responsable de difundir a cada uno de los administradores de las estaciones de servicio y franquiciatario, por medio de una reunión realizada en la empresa franquiciante, toda la información relacionada a la implementación de la Tablet dentro de las tiendas de conveniencia, en donde resaltarán los objetivos y forma en la que este operará. Asimismo, se debe explicar a cada uno de estos que transmitan a los colaboradores en una reunión interna dicha información a los colaboradores.
4.	La comisión a cargo será la encargada de contactar a los profesionales propuestos (multiproyectos) para la instalación de los dispositivos dentro de las tiendas de conveniencia. Las dos partes (comisión – instaladores) acordarán los requerimientos de la empresa y costo de implementación.
5.	Una semana antes de la implementación de la plataforma digital (Tablet), el subgerente del área de mercadeo de la empresa franquiciante será el encargado de entregar a los administradores de cada una de las estaciones unidad de análisis el material visual que serán colocados el día de lanzamiento, uno estará en la entrada de la tienda y otro que tendrá una base y estará justo a un lado de la Tablet. (Véase anexo 6)
6.	Diseño de un procedimiento que permita facilitar el correcto manejo de la información que se obtenga de los clientes y darle el uso correspondiente para el mejoramiento del servicio.
7.	La comisión a cargo deberá analizar de forma diaria en la plataforma de notificación, el flujo de comentarios por estación y de manera semanal descargar el informe correspondiente de los resultados obtenidos. Este será entregado al gerente de mercadeo, quien será el encargado de llevar a cabo las acciones necesarias para darle seguimiento al aporte dado por los clientes.

Continúa...

Continuación...

No.	Descripción
8.	La comisión deberá archivar cada uno de los informes que entregue a gerencia de mercadeo como medio de control para evitar problemas con aquellas sugerencias que ya estén tomadas en cuenta como áreas de mejora o ya se esté trabajando en estas. Estos archivos deberán actualizarse cada dos semanas.
9.	Cualquier cambio que la comisión considere necesaria en las preguntas que se mostrarán en la Tablet. Debe hacer el aviso correspondiente a la gerencia de mercadeo de la empresa para su aprobación y ejecución.

Fuente: elaboración propia, mayo 2016.

Para hacer de esta herramienta una acción efectiva necesita del apoyo de cada una de las personas involucradas en su ejecución, por lo que deben cumplir con cada uno de los pasos que se describen a continuación.

Tabla 8

Procedimiento para la recepción de comentarios quejas y sugerencias por parte del cliente externo de las estaciones de servicio unidad de análisis

Operación	Descripción
Atender al cliente externo (dentro de este proceso se le deberá comunicar los pasos que debe seguir para brindar su opinión del servicio).	Los colaboradores que se encuentran en caja y despacho de alimentos son los encargados de atender a los clientes. Durante el proceso de atención, se debe solicitar a estos que emitan su comentario por medio de tres preguntas, haciendo uso de la Tablet y que este proceso no le tomará más de 20 segundos, pero es información valiosa para la mejora en la entrega del servicio. Este proceso estará respaldado por el material visual (Véase anexo 6) colocado en el área donde este el dispositivo.
Emisión de comentarios, quejas o sugerencias.	El cliente externo accede a la encuesta del dispositivo (que cuenta con un máximo de tres preguntas), da su valoración usando un sencillo código de iconos, emite comentario, sugerencia o queja al final y si así lo desea información de contacto (correo)
Análisis de comentarios, quejas y experiencia del servicio.	La comisión a cargo deberá ver el flujo diario por estación, ya que los datos que proporcione el cliente son transmitidos a la base de datos en tiempo real y se debe catalogar la información recabada.

Continúa...

Continuación...

Operación	Descripción
Elaboración de informe y presentación a gerencia de mercadeo.	La comisión a cargo elabora un informe de manera semanal, con el desglose detallado por tipo de comentario y se lo hace llegar a la gerencia de mercadeo.
Seguimiento de los resultados brindados por la comisión.	El área de mercadeo estará a cargo de transmitir a sus superiores, las áreas de mejora detectadas y transmitidas por los clientes. Se determina a cuales se les dará seguimiento, y a partir de esto se procederá a la formulación de cursos alternativos de acción de recuperación, siendo esta área la encargada de llevar a cabo cualquier acción de cambio.
Creación de la base de datos histórica y archivo de resultados.	La comisión a cargo deberá realizar un archivo de cada una de los informes presentados a gerencia de mercadeo. Dichos expedientes darán origen a una base de datos que permita conocer que quejas ya han sido presentadas y tomadas en cuenta para seguimiento.

Fuente: elaboración propia, febrero 2015

El diagrama y simbología correspondiente de cada uno de los pasos mencionados en la tabla anterior se encuentra en el anexo 7.

a.4) Control de la táctica

El control que se debe generar a partir de la respuesta proporcionada al cliente, conlleva una serie de procesos internos y externos que permiten medir su eficacia. En el aspecto interno, las medidas que adopte el área encargada con los resultados obtenidos. En el ámbito externo, verificar que las acciones tomadas den una solución definitiva al problema.

La generación de informes que realice la comisión a cargo será de vital importancia, ya que permitirán a la empresa obtener información real sobre las áreas donde se concentra la mayoría de problemas sobre la prestación de entrega, saber cómo contrarrestar la problemática si esta se volviese a suscitar en el futuro.

a.5) Alcances y límites

Esta acción táctica se encuentra dirigida a los clientes externos. Sin embargo, se centra en las personas que ingresan a la tienda de conveniencia por compra de productos y pago de combustible (autoservicio).

Además en los horarios de alta demanda los colaboradores no harán hincapié en el uso de la plataforma digital, pero se utilizará como respaldo el material visual para que el cliente decida hacer uso de la herramienta.

a.6) Inversión

El costo de implementación para esta acción táctica se describe en el siguiente cuadro.

Cuadro 31
Costo de implementación de un sistema de quejas y sugerencias en las instalaciones de las estaciones unidad de análisis.

Cantidad	Concepto	Descripción	Costo
3	Tablets marca AOC	Medidas recomendadas aprox. 13.47 cm * 20 cm, material de neopreno. (Q. 1,000.00 c/u)	Q. 3,075.00
-----	Software de uso para dispositivo móvil	Fácil uso, resultados en tiempo real, descarga de datos en formato Excel y PDF gestión de usuarios y grupos de encuestas, soporte técnico. \$. 227.00 mensual. (tipo de cambio Q. 7.63)	Q. 1,732.00
3		Se instalará sobre una base plástica, con un CASE unido al mostrador.	Q. 6,800.00
2	Material visual (medio publicitario)	Cartel full color 35 cm * 55 cm adhesivo, colocado en la entrada de la tienda y otro que tendrá una base y estará justo a un lado de la Tablet (cartel adhesivo Q. 185.00 cartel con base Q. 225.00)	Q. 410.00
Costo total estimado			Q. 12,017.00

Fuente: elaboración propia, febrero 2015.

El costo presentado por concepto de instalación de dispositivos (Tablets) dentro de las tiendas de conveniencia, se hizo según información proporcionada por la empresa multiproyectos, quienes se proponen para el desarrollo de esta actividad.

Asimismo se propone como proveedor del software a keweno (Enisa) por las características, adaptación y fácil uso de la misma.

3.6.2.5 Plan de acción

Para llevar a cabo esta estrategia, a continuación se presentan las actividades básicas que deben realizarse.

Cuadro 32
Plan de acción

Estrategia de recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente

Objetivo: realizar el detalle general de las etapas necesarias para la implementación de la estrategia de recuperación del servicio en un 100% en seis meses.
--

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
1.	Presentación de propuesta al gerente de mercadeo de la empresa	Detallar al 100% la importancia y beneficios de la propuesta	Subgerente de mercadeo	Semana 1	A definir	-----
2.	Aprobación de la propuesta	Lograr un consenso de opiniones	Área de mercadeo	Semana 2	A definir	-----
3.	Conformación de la comisión a cargo del sistema	Planificar forma de operación	Gerente de mercadeo	Semana 3	A definir	-----
4.	Dar a conocer la propuesta al franquiciatario	Informar sobre todos los lineamientos del sistema	Gerente y Subgerente de mercadeo	Semana 3	A definir	-----

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
5.	Compra de dispositivo	Obtener la Tablet	Comisión a cargo	Semana 24	Q. 3,075.00	Q.3,075.00
6.	Solicitud de material visual	Seleccionar estilo de medios	Comisión a cargo	Semana 24	Q.410.00 Dos tipos de carteles	Q.410.00
7.	Instalación de plataforma	Colocar en un lugar adecuado para el cliente	Comisión a cargo	Semana 24	Q.6,800.00 Según proveedor	Q.6,800.00
8.	Establecimiento, difusión y explicación del sistema de quejas y sugerencias	Lograr que el sistema se acopla de manera adecuada a las necesidades del cliente	Comisión a cargo	Semana 24	A definir	-----
	Recopilación de los comentarios, sugerencias y quejas emitidas	Clasificación de información	Comisión a cargo	Semana 25	A definir	-----
11.	Análisis de los resultados y presentación de informe a G.M	Detectar las fallas en el proceso de entrega	Comisión a cargo	Semana 26	A definir	-----
12.	Archivo de informe y creación de base histórica de datos	Creación de bases de solución	Comisión a cargo	Semana 26	A definir	-----
13.	Actualización de base de datos.	Mantener información consistente	Comisión a cargo	Semana 27	A definir	-----
Costo estimado de implementación: doce mil con diecisiete quetzales exactos.						Q.12,017.00

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

Varias actividades presentadas dentro del plan de acción no tienen asignado un costo aproximado, puesto que, siendo la empresa franquiciante la encargada del desarrollo de estas, el costo que asigne es información de carácter interno.

3.6.3 Estrategia 2: evaluación de las expectativas y percepciones del cliente

Mantener un control de calidad, constituye un componente fundamental en cualquier sistema de entrega de servicio, puesto que, puede describir el desempeño del proceso y señalar las áreas que necesiten ser mejoradas.

3.6.3.1 Definición de la estrategia

Para que los clientes se formen una opinión positiva del servicio obtenido, la empresa debe satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Por tanto, dada la importancia de la satisfacción de las expectativas del cliente, es necesario disponer de información adecuada que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y de los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad recibido por las estaciones unidad de análisis.

Por tal razón, es necesario que se tomen en consideración evaluaciones periódicas dirigidas al cliente externo para comprender mejor la percepción que tienen los clientes respecto al servicio y se evalúen los elementos que este considera como indispensables para sentirse satisfecho.

3.6.3.2 Objetivos de la estrategia

- Establecer procesos de evaluación periódicos que permitan identificar puntos de mejora durante el primer semestre de ejecución, en las estaciones unidad de análisis.
- Fortalecer la capacidad de control de calidad de la empresa franquiciante sobre el franquiciatario con la implementación de un método de evaluación.

3.6.3.3 Grupo objetivo

Esta estrategia se encuentra dirigida a todos los clientes externos de las estaciones unidad de análisis.

3.6.3.4 Descripción de la estrategia

Para evaluar la calidad del servicio y satisfacción de los clientes en las estaciones unidad de análisis se propone la utilización de la siguiente táctica:

- Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo, a través de la aplicación de encuestas a los clientes utilizando un cuestionario, donde se obtenga toda la información necesaria referente al servicio proporcionado.

A continuación se desarrolla la táctica descrita anteriormente.

a) Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo

Implementar mecanismos de medición periódica de la entrega del servicio, brindará a la empresa franquiciante información de la calidad de entrega que perciben los clientes en las estaciones unidad de análisis.

a.1) Definición

La implementación de evaluaciones periódicas es imprescindible para la monitorización y detección de posibilidades de mejora en el proceso de prestación del servicio y atención.

Además, al proporcionar un sistema de control permanente que identifique las áreas críticas o vulnerables del proceso de servicio e incorpore soluciones, permitirá mejorar de manera continua.

Como parte de la introducción de un mecanismo de evaluación es necesario seguir un procedimiento previamente establecido, es decir, el proceso de ejecución debe ser metódico, de esta forma se garantizará el logro de los objetivos y se podrán comparar los resultados.

a.2) Objetivos de la táctica

- Contribuir al mejoramiento en la prestación de los servicios de las estaciones unidad de análisis, con la recolección trimestral de información, confiable y oportuna.
- Conocer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Guiar a la empresa franquiciante en la ejecución de medidas correctivas en el desempeño y calidad de atención en las estaciones, en el primer trimestre de ejecución del programa.
- Monitorear y dar seguimiento de manera anual a la implementación de esta acción táctica.

a.3) Descripción de la táctica

Realizar mediciones periódicas ayuda a determinar si las actividades y resultados en calidad - desempeño cumplen con las disposiciones previamente establecidas por el franquiciante, y si las mismas están establecidas de forma efectiva y son adecuadas para el alcance de los objetivos. Asimismo, permite conocer la percepción que tiene el cliente externo respecto al proceso de entrega. Por lo tanto, para la implementación y ejecución de este programa se debe llevar a cabo lo siguiente.

I. Primera fase: coordinación y formación

- Se asignará como responsables a los supervisores de territorio con los que cuenta la empresa franquiciante para efectuar las evaluaciones trimestrales en las tres estaciones de servicio.
- Diseño muestra: se proporcionará a la empresa franquiciante información para la determinación del tamaño muestra. (Véase anexo 8).

- Preparación: a los supervisores se les proporcionarán los documentos y lineamientos para la ejecución del programa dentro de los cuales se encuentra el instrumento a utilizar (Véase anexo 9), y los pasos que deben llevar a cabo para la correcta recolección de información. Para esto se les formará en los siguientes temas: objetivo de la encuesta, instrucciones de ejecución, términos técnicos utilizados, entre otros.

II. Segunda fase: trabajo de campo

- Los supervisores de territorio, quienes serán los encuestadores en las estaciones de servicio unidad de análisis, llevarán a cabo la recolección de información por medio de la comunicación directa con los clientes, para valorar y conocer su percepción - expectativas mediante la utilización de un cuestionario.
- El control y supervisión del trabajo de campo estará a cargo del franquiciatario o en ausencia de este, del administrador de cada estación.

III. Tercera fase: análisis de los datos

- Los encuestadores deberán proporcionar la tabulación de los datos obtenidos (codificación de las preguntas).
- El área de servicio al cliente de la empresa franquiciante será la encargada de generar una base de datos con la información de las características socio-demográficas de los clientes que fueron tomados como muestra representativa y de realizar el análisis estadístico de los datos. Asimismo, de la elaboración de informes con los resultados obtenidos.
- Trasladar al franquiciatario la información obtenida del programa de medición.

IV. Cuarta fase: mejora

- La empresa franquiciante deberá identificar los atributos susceptibles de mejora y, priorizar aquellos que se pretendan abordar para mejorar la eficacia y calidad del proceso de entrega del servicio.
- La empresa franquiciante es la encargada de definir el plan de acción con propuestas concretas y prácticas, solucionar las diferentes causas y problemas detectados y especificar los planes de acción indicando qué, cómo, cuándo y quién va a implantar la solución.
- El área de mercadeo será la encargada de velar que la solución implantada es la más adecuada para los problemas detectados.

a.4) Control de la táctica

Periódicamente (anualmente en este caso), la empresa franquiciante debe garantizar la revisión del proceso. Por otro lado, la eficacia de las medidas correctivas adoptadas se evaluará en el siguiente proceso de medición.

a.5) Inversión

Para llevar a cabo este programa de medición, a continuación se detallan los costos necesarios para su implementación.

Cuadro 33

Costo de implementación de la evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo de las estaciones unidad de análisis

No.	Concepto	Costo
1.	Reunión con franquiciatario para informar sobre la creación e implementación del mecanismo de medición.	Q.400.00
2.	Impresión de boletas de encuestas Q700.00 cada trimestre.	Q2,800.00
3.	Reunión con supervisores de territorio para comunicación del programa, entrega de documentos y lineamientos.	Q800.00
Total: cuatro mil quetzales exactos.		Q.4,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

3.6.3.5 Plan de acción

Para que esta estrategia sea implementada dentro de las estaciones unidad de análisis, a continuación se presentan las actividades básicas que deben realizarse.

Cuadro 34

Plan de acción

Estrategia de evaluación de las expectativas y percepciones del cliente

Objetivo: definir las acciones necesarias para facilitar la implementación de la estrategia de evaluación de las expectativas y percepciones del cliente en un 100% en siete meses.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1.	Presentación de la propuesta a la gerencia de mercadeo	Detallar al 100% los beneficios de la propuesta	Subgerente de mercadeo	Semana 1	A definir	-----
2.	Informar al franquiciatario sobre implementación del mecanismo de medición	Brindar detalles del programa y forma de ejecución	Subgerente de mercadeo	Semana 2	Q. 400.00	Q. 400.00

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
3.	Revisión del instrumento (cuestionario)	Analizar posibles mejoras	Gerente de mercadeo	Semana 2	A definir	-----
4.	Impresión de boletas, para cada trimestre	Contar con el 100% de las boletas	Área de mercadeo	Semana 3	Q. 2,800.00	Q. 2,800.00
5.	Reunión con los supervisores de territorio	Comunicar lineamientos, finalidad de encuesta, forma de ejecución y entrega de reporte	Gerente de mercadeo	Semana 22	Q. 800.00	Q. 800.00
6.	Establecimiento y difusión de las evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente externo	Coordinar al 100% todos los elementos del programa	Área de mercadeo	Semana 23	A definir	-----
7.	Recopilación de información por medio de encuestas al cliente externo	Generar información objetiva para la toma de decisiones	Supervisores de territorio	Semana 24	A definir	-----
8.	Tabulación de los datos obtenidos	Clasificación de la información	Supervisores de territorio	Semana 27	A definir	
9.	Generación de base de datos, análisis estadístico de los resultados y elaboración de informes	Lograr integridad de datos, respaldo y recuperación	Área de servicio al cliente de la empresa	Semana 28	A definir	-----
10.	Traslado de la información obtenida al franquiciatario.	Analizar y generar medidas de corrección	Subgerente de mercadeo			
11.	Planes de mejora	Mejorar el desempeño de entrega	Área de mercadeo	La empresa indicará	A definir	-----
Costo estimado de implementación: cuatro mil quetzales exactos						Q. 4,000.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

3.6.4 Estrategia 3: establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos y asegure un mejor servicio y atención

Parte fundamental en un buen servicio lo compone la prontitud en la entrega y la forma en la que este se brinda a los clientes; por lo que, enfocarse en estos aspectos y en los procesos que se llevan a cabo para hacer entrega del servicio son vitales para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.6.4.1 Definición de la estrategia

Proporcionar a los colaboradores un panorama general de quienes son los clientes, los pasos y lineamientos necesarios para atenderlos permite que el personal refleje un mejor desempeño y haga entrega de un mejor servicio.

En referencia a lo anterior, la carencia de estos elementos afecta la capacidad de respuesta del personal al momento de hacer entrega de un servicio. Por tal razón, proporcionar herramientas al recurso humano que brinde las técnicas, pasos y manera de actuar con el cliente asegurará un encuentro satisfactorio entre las dos partes. (cliente – colaborador)

3.6.4.2 Objetivos de la estrategia

- Mejorar el desempeño de todos los colaboradores en la entrega de servicios.
- Lograr que el 100% de los colaboradores conozca cómo actuar y resolver las diferentes situaciones que se presente con los clientes.
- Estandarizar los procesos de atención al cliente en cada una de las estaciones unidad de análisis.
- Mejorar la percepción de los clientes externos con respecto a la calidad de atención y prontitud de entrega en el transcurso de un año.

3.6.4.3 Grupo objetivo

Se encuentra dirigida al cliente interno de las estaciones unidad de análisis.

3.6.4.4 Descripción de la estrategia

Esta estrategia consiste en la estandarización del proceso de entrega del servicio, por medio de la implementación de un manual que contendrá información necesaria para que los colaboradores conozcan cómo deben atender al cliente externo (lineamientos, pasos y estándares). La aplicación de esta herramienta dentro de las capacitaciones de servicio que brinda la empresa actualmente al personal, permitirá orientar el accionar de estos sobre cómo brindar una mejor atención en la entrega de un servicio.

a) Creación de un manual acerca del servicio al cliente

a.1) Definición de la táctica

Para brindar un mejor servicio es necesario que los colaboradores de cada una de las estaciones unidad de análisis conozcan qué esperan los clientes del servicio y los pasos que deben seguir para atenderlos de manera eficiente. Esto se conseguirá con la creación de un manual de servicio al cliente, herramienta que proporcionará lineamientos de cómo actuar y llevar de manera óptima la entrega del servicio.

La aplicación de este manual es importante debido a que en el trabajo de campo, se determinó que existen muchos clientes que manifestaron, que el personal no cuenta con los conocimientos que le permitan brindar un servicio de calidad. También, indicaron que el desempeño es deficiente por la falta de prontitud de entrega, amabilidad en la atención y falta de apoyo en la solución de dudas.

a.2) Objetivo

- Desarrollar un documento para todos los colaboradores, que les permita conocer las formas de cómo manejar cada situación con el cliente externo y desarrollar una actitud positiva en la entrega del servicio.

a.3) Descripción de la táctica

Las actividades que deben llevarse a cabo para la implementación del manual son las siguientes.

- Presentación de la propuesta al gerente de mercadeo de la empresa franquiciante.
- Aprobación del manual. (Véase anexo 10)
- Impresión de manuales.
- Dar a conocer la propuesta a los administradores y colaboradores de las estaciones unidad de análisis en la capacitación del servicio al cliente que reciben por parte de la empresa franquiciante. El responsable de comunicar la propuesta al franquiciatario es el subgerente de mercadeo de la organización.
- Darle el seguimiento debido para su correcta utilización y aplicación.

a.4) Control de la táctica

Para el control, evaluación, desempeño del personal y alcance de los objetivos establecidos, es necesario que la empresa franquiciante realice de forma periódica una evaluación a los clientes por medio de una boleta de calificación del servicio (véase anexo 9) y conocer si la entrega se está realizando de acuerdo al estándar establecido dentro del manual. Asimismo, será controlada por las quejas y sugerencias que brinden los clientes.

a.5) Inversión

El costo de impresión de cada uno de los manuales es de Q. 36.00 y se reproducirán un total de 40 (uno para cada colaborador, administrador y franquiciatario). El costo total de la implementación de la táctica asciende a Q. 1,440.00

3.6.4.5 Plan de acción

A continuación se presentan las actividades básicas que deben llevarse a cabo para la implementación de esta estrategia.

Cuadro 35

Plan de acción

Estrategia de establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos y asegure un mejor servicio y atención

Objetivo: realizar el detalle general de las etapas necesarias para el establecimiento de estándares enfocados al cliente que permitan agilizar los procesos de atención en un corto plazo. (un mes)

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo	Costo	Presupuesto
1.	Presentación de propuesta al gerente de mercadeo de la empresa.	Dar a conocer al 100% la importancia de la propuesta	Subgerente de mercadeo	Semana 1	A definir	-----
2.	Aprobación de la propuesta.	Lograr consenso de opiniones	Área de mercadeo	Semana 2	A definir	-----
3.	Impresión de 40 manuales.	Contar con el 100% de los manuales en el tiempo establecido	Encargados de capacitación de la empresa	Semana 2	Q. 1,440.00	Q. 1,440.00
4.	Dar a conocer la propuesta al franquiciatario.	Informar sobre la creación de un manual	Subgerente de mercadeo	Semana 3	A definir	-----
5.	Distribución de manuales a los administradores y personal de las estaciones en la capacitación de servicio al cliente.	Que todos los administradores y el personal tengan su manual	Encargados de capacitación de la empresa	Semana 3	A definir	-----
Costo estimado de implementación: un mil cuatrocientos treinta y cinco quetzales.						Q. 1,440.00

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

3.6.5 Estrategia 4: especificación formal de las políticas de recursos humanos

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó que actualmente en el proceso de integración de personal en las estaciones de servicio unidad de análisis, predomina el reclutamiento por medio de referencias personales. Igualmente, no todas las personas seleccionadas para un puesto vacante pasan por un proceso de evaluación previo a la contratación.

Al formalizar este proceso e implementación de herramientas posteriores a la selección (inducción), se tendrá personal mejor calificado para la entrega del servicio.

3.6.5.1 Definición de la estrategia

En las estaciones de servicio unidad de análisis la contratación de personal se realiza sin llevar a cabo un proceso estandarizado. Además, muchos colaboradores manifestaron que al obtener el puesto no se les comunicó las funciones que llevaría a cabo y que se carece de un proceso de motivación y reconocimiento.

En referencia a lo anterior, la carencia de estos elementos afecta las capacidades del personal en el desempeño de entrega del servicio. El proceso de inducción aporta a los colaboradores conocimiento para desempeñar de forma correcta sus funciones. La motivación y reconocimiento ejerce de forma directa en el personal una sensación de satisfacción y autorrealización por el incentivo y felicitación que le otorga la organización.

Por tal razón, proporcionar lineamientos de reclutamiento, inducción, motivación y reconocimiento será un factor de desarrollo del personal. También, constituirá

parte del cambio cultural en las estaciones unidad de análisis, pues, contribuirá a la formación de nuevas actitudes de atención en los colaboradores.

3.6.5.2 Objetivos de la estrategia

- Plantear políticas y acciones de contratación para contar con personal idóneo para cada puesto.
- Implementar acciones en las estaciones unidad de análisis que contribuyan a mejorar el desempeño del 100% de los colaboradores.
- Fortalecer el conocimiento de todos los colaboradores e incentivarlos para prestar un mejor servicio.

3.6.5.3 Grupo objetivo

La aplicación de esta estrategia está dirigida a todos los clientes internos de las estaciones unidad de análisis y franquiciatario.

3.6.5.4 Descripción de la estrategia

El recurso humano es el principal responsable en la calidad del servicio, puesto que, estos son los que tienen el control de hacer una experiencia agradable o no en el proceso de entrega. En este sentido, la presente estrategia propone la implementación de las siguientes tácticas.

- Definición formal de políticas de integración que permita la contratación de personas idóneas para cada puesto.
- Implementación de un programa de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis.

A continuación se detalla cada una de las tácticas mencionadas anteriormente.

a) Definición formal de políticas de integración

Contar con políticas claras de reclutamiento permite la contratación de personas adecuadas para cada puesto y contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales.

a.1) Definición de la táctica

Como se hizo mención anteriormente, en las estaciones unidad de análisis predomina la contratación por medio de referencias personales. La empresa franquiciante otorga al encargado del proceso de integración (franquiciatario) la descripción técnica del puesto, un formato de solicitud de empleo y entrevista. Esto ocasiona que no se cuente con un proceso definido y formal para la contratación de recurso humano idóneo para una vacante existente.

Por tal razón, la definición formal de políticas de integración, permitirá la incorporación de recurso humano con capacidades y destrezas competentes. De igual manera facilitará la estandarización de este proceso.

a.2) Objetivos de la táctica

- Establecer políticas que faculten al franquiciatario a realizar de forma estandarizada el proceso de integración.
- Definir y estructurar actividades orientadas a la integración de personal idóneo para cada área que lo solicite, cumpliendo con los estándares de preparación, experiencia y capacidad definidos para cada puesto.
- Implementar herramientas que contribuyan a que la empresa en análisis conozca la manera en la que el franquiciatario lleva a cabo el proceso de contratación.

a.3) Descripción de la táctica

De acuerdo a la investigación realizada, se determinó la carencia de acciones que velen porque el proceso de integración en las estaciones de servicio unidad de análisis, se realice de forma estandarizada y cumpla con los requerimientos de la organización. Por lo tanto, para que esta situación cambie se proponen las siguientes políticas que deberán ser seguidas sin distinción de puesto.

Tabla 9

Políticas de integración de personal para las estaciones de servicio unidad de análisis

No.	Políticas
1.	El proceso de reclutamiento debe tener como base la descripción de puesto, dicha herramienta debe contener los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesaria para el puesto. De no ser así, solicitar a la empresa franquiciante especificación de estos elementos.
2.	El reclutamiento de candidatos podrá realizarse con fuentes internas o externas.
3.	Todos los solicitantes a optar a la plaza vacante deberán presentar expediente personal completo. Quien no cumpla con lo requerido será descartado del proceso.
4.	Es necesario verificar las referencias laborales proporcionadas por los aspirantes.
5.	Toda persona candidata a un puesto vacante deberá pasar por el proceso de evaluación previo a la contratación.
6.	Solo el franquiciatario deberá entrevistar y dar la autorización final para la contratación del candidato propuesto para la vacante.
7.	El proceso de reclutamiento de personal, no debe exceder de un período de cuatro semanas.
8.	Al momento de surgir nuevos puestos, la empresa franquiciante, debe proporcionar la descripción de puestos, para añadirlas al proceso de admisión de personas.
9.	Se deberá crear una base de datos que permita tener información de contacto actualizada de posibles candidatos. La cual debe actualizarse cada seis meses.

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

Se diseñó un proceso técnico que tiene como finalidad, adecuarse a las necesidades de la empresa franquiciante, brindar al franquiciatario una herramienta que facilite la identificación de manera eficaz de candidatos idóneos para una vacante y exponga de forma detallada los pasos que deben seguirse para la integración de personal. A continuación se presenta este proceso.

I. Requerimiento de personal

Cuando se presente la existencia de una vacante, el administrador de cada estación debe transmitirle al franquiciatario, la requisición de personal, y bajo la responsabilidad de este queda el análisis del puesto que requiere.

El administrador deberá hacer llegar la solicitud de personal al franquiciatario por medio de una boleta (Véase anexo 11) y será este último (franquiciatario) el encargado de realizar la convocatoria.

A partir de la recepción de la requisición de personal, da inicio el proceso de reclutamiento de personal, en el que se pretende convocar a la mayor cantidad de personas idóneas para el puesto que la estación necesite.

El primer aspecto que apoya dicho proceso es el análisis de descriptor de puesto, el cual debe llevar a cabo el franquiciatario.

II. Análisis del descriptor del puesto

El propósito de hacer un análisis de esta herramienta es identificar las características necesarias que debe poseer la persona que aspira a una vacante, las funciones y responsabilidades, que requiere el puesto de trabajo. Por este motivo son tan necesarios los descriptores y perfiles de puestos. Dicho formato se proporciona al franquiciatario y por políticas de confidencialidad no se presenta dentro de este apartado.

III. Determinación de la fuente de reclutamiento

El franquiciatario debe determinar el tipo de técnica(s) a utilizar, tomando como base el descriptor y perfil del puesto; y si el reclutamiento será interno, externo o mixto. Para optimizar los recursos, es recomendable contar con una base de datos.

- **Reclutamiento interno**

Los colaboradores de las estaciones de servicio unidad de análisis constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para una vacante, por lo que el franquiciatario podrá hacer una convocatoria dirigida a todo el recurso humano que aspire a llenar la plaza. La ventaja de este tipo de reclutamiento es que los trabajadores ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de los procedimientos de la misma.

Para que este proceso de admisión sea eficaz, se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- La información sobre la plaza vacante será anunciada en boletines informativos de circulación bimestral (Véase estrategia 3.6.3) o serán entregados directamente a los colaboradores interesados por medio de memorándums.
- El franquiciatario deberá revisar registros del personal que aplique para una vacante (hoja de vida y expediente), pues, por medio de estos elementos se podrán identificar a los colaboradores que posean mejor preparación, cualidades, conocimientos y se han desempeñado de mejor manera dentro de la estación para ejercer la posición vacante.
- Además deberá: revisar las capacitaciones que posean los empleados

- **Reclutamiento externo**

Las fuentes de reclutamiento externo a las que deberá recurrir el franquiciatario para la captación de aspirantes son las siguientes. (Ordenadas como se deberá proceder)

- **Candidatos espontáneos:** serán todas aquellas personas que se presenten a la estación para dejar su currículum vitae. El administrador de la gasolinera será el encargado de recibirlos y entregárselos al franquiciatario quien a su vez, deberá archivarlos (base de datos) para que cuando exista una vacante, éste seleccione los expedientes e informe de manera telefónica a los mejores candidatos el día en que deben presentarse a la estación, si estos llegaran a estar interesados.

De no encontrar un aspirante por medio de candidatos espontáneos, el franquiciatario podrá realizar el reclutamiento por medio de recomendaciones de otros colaboradores.

- **Recomendaciones de los colaboradores de la estación:** los empleados podrán recomendar a personas para las vacantes que surjan. El franquiciatario preguntará a estos si conocen alguna persona que pudiera ocupar la vacante existente y de ser afirmativa la respuesta, éste brindara la información sobre el día que se llevará a cabo la convocatoria para que los colaboradores puedan trasladarla a los aspirantes.

Con referencia en lo anterior, el franquiciatario también podrá colocar un anuncio en el periódico para convocar candidatos cuando así se requiera o cuando no se hayan reclutado aspirantes con las fuentes mencionadas.

El anuncio en el periódico también será utilizado como un medio para buscar candidatos. Los anuncios deberán ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Título de la posición y el área.
- Requerimientos (experiencia, habilidades y educación).
- Dirección física de la estación, así como fecha y hora en que los candidatos pueden hacer entrega del currículum vitae.
- Dirección electrónica. (Véase anexo 11)

El anuncio será publicado en Prensa Libre, el día lunes, pues, ese día se publica un segmento de empleos en este periódico.

- **Base de datos:** se propone la utilización de una base de datos dentro del proceso de integración, que brinde al franquiciatario información de contacto de posibles candidatos para participar en futuros procesos de selección.

Se propone para la creación de esta herramienta el programa de Microsoft Access. Esta base de datos incluirá información como: fecha, apellidos, nombres, nivel académico y cargo al que aspira el candidato. (Véase anexo 13)

IV. Solicitud de empleo

Como parte de un filtro de "preselección" el aspirante deberá llenar una solicitud de empleo, con el objetivo de identificar a las personas idóneas para la estación. El formato de este medio se proporciona al franquiciatario, sin embargo, se hace énfasis en la importancia de esta herramienta para que sea proporcionada a toda persona que se vea interesada por una vacante.

Además su utilización permite la identificación de la estabilidad profesional y personal que tiene el aspirante para entrar a trabajar en la estación.

V. Proceso de selección

Una vez que los aspirantes hayan proporcionado la información solicitada, se analizará con el descriptor y perfil del puesto. El objetivo es identificar a las personas que encajen o se aproximen lo más posible a los requerimientos establecidos por las herramientas antes mencionadas.

- **Recepción preliminar de candidatos**

Este proceso consiste en revisar si la papelería del aspirante se encuentra completa, es decir, si proporcionó: hoja de vida, fotocopia de DPI, certificado de estudios, constancias de trabajo, constancia de carencia de antecedentes penales y policíacos. Estos últimos dos requisitos son indispensables.

El franquiciatario es la encargado de identificar a los candidatos que continuarán en el proceso de admisión de personal y comunicarse con estos vía telefónica para llevar a cabo el siguiente paso.

- **Entrevista preliminar**

Todo aspirante que sea seleccionado para este paso deberá ser entrevistado por el franquiciatario para evaluar su capacidad para el puesto al que desea optar. La entrevista será un medio de comunicación de doble vía: en la cual, el franquiciatario obtendrá información sobre el solicitante y éste de la organización.

Es importante aclarar que en esta entrevista se deben evaluar aspectos del currículo tales como: experiencia, estabilidad laboral y datos que no están claros. Así como habilidad verbal del aspirante.

- **Verificación de datos y referencias**

El franquiciatario deberá verificar los datos proporcionados por las personas a las que se les realizó la entrevista preliminar. Es necesario que se lleve a cabo este paso por vía telefónica, para corroborar la información brindada; de esta manera se podrá minimizar el margen de error e inconvenientes como: información inexistente y suplantación de jefes. Si el franquiciatario considera necesario corroborar estos datos de forma personal, podrá hacerlo.

Es necesario dejar constancia de la realización de este paso, de esta forma se contribuye a la objetividad en la toma de decisiones. (Véase anexo 14)

- **Pruebas de aptitud (técnicas)**

Según información proporcionada por varios colaboradores en el trabajo de campo, la realización de pruebas de aptitud se lleva a cabo dentro del proceso de integración. Sin embargo, no ha sido utilizado de manera estandarizada, puesto que, gran número de personas afirma no haber sido objeto de dichas evaluaciones.

Con referencia en lo anterior, se debe hacer uso de este instrumento de manera general, es decir, toda persona que aspire al puesto debe ser evaluada para identificar de forma concisa y práctica, sus habilidades y conocimientos.

- **Entrevista de selección**

El objetivo de que el franquiciatario lleve a cabo esta entrevista es la detección efectiva de conocimientos y aspiraciones del solicitante. Pero, en general, las características que más deben analizarse con la aplicación de esta técnica son: las ganas de trabajar, capacidad de comunicación y la orientación al cliente que posea el aspirante al puesto.

Para la entrevista preliminar, como de selección, se debe contar con un ambiente idóneo para ambas partes (entrevistado y entrevistador); es decir, el lugar debe estar iluminado, libre de contaminación auditiva, el lenguaje corporal del entrevistador debe ser espontáneo (actuar con naturalidad y dispuesto a prestarle el tiempo necesario a la actividad). De igual forma, el lenguaje verbal debe ser profesional, acoplado al tipo de puesto a entrevistar, con un tono de voz que transmita respeto y seguridad.

En cuanto al entrevistado, el entrevistador debe estar atento al comportamiento verbal y corporal del mismo; puesto que, denotará características que avalen o no la veracidad en la información que sea proporcionada.

- **Contratación**

Después de llevar a cabo de forma correcta cada uno de los pasos enunciados dentro del proceso de admisión, el franquiciatario deberá establecer de manera legal el contrato laboral con la persona seleccionada, en el que debe hacer saber a este acerca de la remuneración económica y prestaciones como los que establece la ley del país, que percibirá por la prestación de sus servicios.

Asimismo, se deberá considerar en el contrato el período de prueba, tiempo en el que el colaborador será observado con relación a sus conocimientos y aptitudes. El período de prueba, será de dos meses.

El franquiciatario deberá elaborar un informe, en el cual detallará: el nombre del candidato seleccionado, puesto que ocupará y factores que tomó en cuenta para la contratación. Este documento será entregado a la empresa franquiciante como medida de control. (Véase anexo 15)

El diagrama y simbología correspondiente de cada uno de los pasos mencionados en el proceso detallado anteriormente se podrá encontrar en el anexo 16.

a.4) Control de la táctica

Para el control y evaluación del cumplimiento de las políticas de integración, la empresa franquiciante podrá comprobar que se contrata a las personas idóneas por medio de los documentos que tendrá que elaborar el franquiciatario como medio de ejecución de los diferentes pasos descritos dentro del proceso propuesto y el informe que tendrá que realizar con los criterios que tomó en cuenta para la contratación.

a.5) Inversión

A continuación se presentan los costos para la implementación de esta táctica.

Cuadro 36

Costo de implementación de la definición formal de políticas de integración

Concepto	Descripción	Costo
Anuncio en prensa	Anuncio en posición preferencial (tamaño medio), en un clasificado + 20%, sobre precio base Q4334.40	Q. 5,201.28
Costo de impresión de documentos de apoyo para proceso de reclutamiento.	Boletas de requerimiento, verificación de referencias, etc.	Q.25.00
Costo total estimado: cinco mil doscientos veinte seis quetzales con 28/00.		Q. 5,226.28

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

En el cuadro anterior se toman en cuenta únicamente los costos de anuncio y materiales impresos que utilizará el franquiciatario dentro del proceso de reclutamiento y selección, pues, las actividades a realizar formarán parte de las funciones de su puesto. Con relación a la creación de la base de datos, es la empresa franquiciante la que asignará un costo a dicha herramienta.

b) Implementación de una guía de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis

Disponer de recurso humano que conozca con exactitud sus funciones dentro de su puesto de trabajo, satisfecho con lo que realiza e incentivado; estimula la ejecución efectiva de sus actividades laborales. De esa manera los colaboradores brindarán un servicio de calidad a los clientes.

b.1) Definición de la táctica

En la investigación realizada al cliente interno, se determinó que la empresa franquiciante no aplica técnicas formales de inducción, pues, muchos colaboradores afirmaron no recibir información escrita de las funciones que realizaría, después de obtener el puesto. Además, se carece de acciones que lo hagan sentir identificado con la organización y no reciben ningún mérito cuando su desempeño es alto; situación que afecta la relación de los colaboradores con el cliente externo.

b.2) Objetivos de la táctica

- Brindar, en 48 horas, al 100% de los colaboradores de nuevo ingreso herramientas adecuadas, para que se integren a sus actividades en forma eficiente.
- Proveer al nuevo colaborador información acerca de la empresa, del área donde realizará sus actividades y funciones que llevará a cabo.
- Propiciar desde el inicio de la relación laboral, la identificación del trabajador con la empresa.
- Implementar acciones que permitan reconocer el buen desempeño de los colaboradores.

- Lograr en los primeros seis meses de aplicación de las acciones de motivación que el comportamiento de los colaboradores este orientado a la consecución de los objetivos de la empresa.

b.3) Descripción de la táctica

Familiarizar al nuevo colaborador con la empresa, compañeros y actividades del puesto de trabajo permite que este se adapte de forma más rápida al nuevo ambiente laboral. También, mantenerlo satisfecho dentro de la organización hace que este muestre un mejor desempeño en sus funciones diarias.

b.3.1) Inducción al nuevo colaborador

Para lograr que el nuevo colaborador se incorpore de forma efectiva en la estación y a sus actividades diarias en el menor tiempo posible, se sugiere lo siguiente.

- Bienvenida a los nuevos colaboradores: estará a cargo del franquiciatario. Quien será el responsable de dar unas palabras de bienvenida al nuevo integrante de la organización.
- Recorrido por las instalaciones de la gasolinera: el administrador de la estación será el responsable de realizar el recorrido por las instalaciones con los nuevos colaboradores.
- Presentación del personal de la empresa: durante el proceso de inducción los nuevos colaboradores serán presentados con sus compañeros de trabajo.
- Presentación de aspectos que el colaborador debe saber: se proporcionará a cada colaborador de nuevo ingreso información general de la empresa (misión, visión, objetivos y valores), de los servicios que se brindan, políticas generales del personal, reglas de disciplina y explicación sobre las reglas básicas de seguridad.

- Descripción de funciones: los nuevos colaboradores recibirán la descripción de actividades relacionadas al puesto, el encargado de proporcionar esta información por escrito es el administrador de la estación. (Véase anexo 17)

b.3.2) Control y evaluación de la guía de inducción

La evaluación permite determinar si se está proporcionando una inducción adecuada o bien para corregir algunas desviaciones o deficiencias que puedan ir surgiendo durante la implementación del mismo, esto se hace para buscar la mejora continua.

Para llevar a cabo este control se ha diseñado un cuestionario, (Véase anexo 18) el cual debe ser respondido por el colaborador que está recibiendo la inducción a fin de que sea él quien califique la forma en que se está llevando a cabo el proceso y la forma en que lo está recibiendo de acuerdo a la percepción personal del mismo.

b.3.3) Inversión de la guía de inducción

A continuación, se detalla el costo que la empresa en análisis deberá costear para implementar la guía de inducción del personal.

Cuadro 37

**Costo de impresión de la guía de inducción para las estaciones de servicio
unidad de análisis**

Descripción	Costo unitario	Costo total
Impresión y encuadernado con anillo metálico de 3 guías. (una para cada estación)	Q.25.00	Q.75.00

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

El franquiciatario quien es el encargado del proceso de inducción estará a cargo de proporcionar copia de la guía a cada colaborador de nuevo ingreso, para que este tenga de forma escrita la información proporcionada en la inducción.

b.3.4) Motivación y reconocimiento al personal

Mantener al capital humano motivado y satisfecho con su trabajo facilita el alcance de objetivos de la empresa, razón por la cual deben implementarse acciones que propicien un cambio en la actitud del personal respecto a la motivación que actualmente poseen en su puesto de trabajo y con esto mejorar el desempeño en la entrega del servicio. Para llevar a cabo esta táctica se propone lo detallado a continuación.

- **Eficiencia laboral:** estimular a los colaboradores de forma verbal y por medio de la entrega de una tarjeta de felicitación cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa y eficiencia en la realización de sus actividades en un período determinado (mensualmente). Además serán beneficiados con un premio de Q.150 en efectivo. (Véase anexo 19)
- **Día de excelencia:** premiar al colaborador que sea elegido en dos ocasiones consecutivas por su eficiencia laboral, con la entrega de un diploma y una plaqueta de reconocimiento, además se le dará un día de descanso. (Véase anexo 20-21) Un empleado no puede recibir en más de una ocasión esta distinción durante el año. Esta acción se llevará a cabo de manera trimestral
- **Cartelera y celebración de cumpleaños del mes:** colocar un listado en el que se muestren las fechas de los cumpleaños de los colaboradores. Se propone una lista por mes. (Véase anexo 22) Al final del mes se sorteará una tarjeta de regalo de Walmart entre los cumpleañoseros.

Al cumplir 3 años de laborar en la estación, por antigüedad, se agregará un día a su período de vacaciones. Se permitirá hasta un máximo de tres días de acuerdo al tiempo que tenga de trabajar para la gasolinera.

Con esto se pretende motivar e incentivar al personal para ser más productivo y a la vez se espera, que se comprometa en el alcance de los objetivos de la organización.

b.3.5) Control y evaluación

Para que se obtengan los resultados deseados con la implementación de esta táctica, las autoridades de la empresa franquiciante deberán realizar reuniones programadas de manera semestral con el franquiciatario y administrador de las estaciones para evaluar las actitudes laborales del personal con el cliente externo, mediante el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación periódica. (Véase anexo 9) También, por medio de la información que se obtenga del sistema de quejas y sugerencias (véase anexo 5).

De igual manera, cada administrador de las estaciones unidad de análisis deberá realizar una evaluación dirigida a los colaboradores. (Véase anexo 23) que brindará datos de este respecto al nivel de satisfacción en su puesto actual.

b.3.6) Inversión

A continuación se detallan los costos que conllevará la implementación de esta táctica.

Cuadro 38

Costo de implementación de acciones de motivación y reconocimiento al personal de las estaciones de servicio unidad de análisis

Cantidad.	Concepto	Costo
3	Guías de inducción.	Q. 75.00
36	Tarjetas de felicitación para cada mes. (Q.10.00 c/u)	Q. 360.00
36	Incentivos en efectivo (Q. 150.00 c/u)	Q. 5,400.00
12	Diplomas de reconocimiento, para entrega de forma trimestral. (Q13.00 c/u)	Q. 156.00
12	Plaquetas de reconocimiento trimestral. (Q300.00 c/u)	Q. 3,600.00
36	Elaboración de listado de cumpleaños. (Q.8.00 c/u)	Q. 288.00
36	Entrega de tarjeta de regalo para cumpleaños (Q.100.00 c/u)	Q. 3,600.00
Costo total estimado: ocho mil cuatro quetzales.		Q. 13,479.00

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

3.6.5.5 Plan de acción

A continuación se presentan las actividades básicas a realizar para llevar a cabo con éxito la implementación de esta estrategia.

Cuadro 39

Plan de acción

Estrategia de especificación formal de las políticas de recursos humanos

Objetivo: realizar el detalle general de los pasos necesarios para la implementación de la estrategia de especificación formal de las políticas de recursos humanos en las estaciones unidad de análisis en un 100% en seis meses.

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
1.	Presentación de la propuesta a gerencia de mercadeo y recursos humanos de la empresa.	Detallar al 100% los beneficios que aportaría para la empresa	Gerente y Subgerente de mercadeo	Semana 1	A definir	-----
2.	Aprobación de la propuesta	Lograr un consenso de opiniones	Área de mercadeo y recursos humanos	Semana 2	A definir	-----
3.	Informar al franquiciatario sobre implementación de la propuesta	Difundir al 100% los lineamientos de ejecución	Subgerente de mercadeo y área de recursos humanos	Semana 3	A definir	-----
4.	Implementación del procedimiento formal de integración y entrega de material al franquiciatario	contar con personal calificado para cada puesto	Área de recursos humanos	Semana 3	Q. 5,226.28	Q. 5,226.28
5.	Formalización de proceso de inducción (impresión y encuadernado de guías)	Brindar herramienta para análisis de procedimiento	Franquiciatario	Semana 4	Q.75.00	Q.75.00
6.	Registro de cumpleaños de todo el personal de las estaciones de servicio	Ejecutar con antelación actividades para motivación	Administrador de cada estación	Semana 5	Q. 288.00	Q. 288.00

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
7.	Elaboración de tarjetas de felicitación	Planificar y organizar actividades de motivación	Proveedores de material publicitario de las estaciones	Semana 6	Q. 360.00	Q. 360.00
8.	Elaboración de diplomas para reconocimiento trimestral	Ejecución con antelación de actividades	Proveedores de material publicitario de las estaciones	Semana 7	Q.156.00	Q.156.00
9.	Elaboración de plaqueta de reconocimiento	Tener la plaqueta a tiempo	Empresa subcontratada	Semana 11	Q.3,600.00	Q.3,600.00
10.	Reconocimiento al mejor empleado del mes (eficiencia laboral)	Incentivar al personal a mejorar su rendimiento y alineación a la consecución de objetivos de la organización	Franquiciatario de las estaciones de servicio	Semana 21	Q. 5,400.00	Q. 5,400.00
11.	Sorteo de tarjetas de regalo entre cumpleaños		Administrador de cada estación	Semana 24	Q. 3,600.00	Q. 3,600.00
12.	Reconocimiento trimestral al colaborador que destaque por su excelencia. Entrega de diploma, plaqueta y un día de descanso		Franquiciatario de las estaciones	Semana 24	Mencionado en fila 7 y 8	-----
Costo estimado de implementación: dieciocho mil setecientos cinco quetzales con veintiocho centavos.						Q. 18,705.28

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

3.6.6 Estrategia 5: comunicación integral de mercadotecnia

Mantener informado a todo los clientes internos de lo que se crea o planifica implementar en la organización, resulta clave para el desarrollo efectivo de sus funciones.

Además, hacer que este se sienta parte fundamental de la empresa genera identificación con la organización y compromiso hacia la consecución de los objetivos.

Por otro lado, reflejar una imagen positiva ante los ojos del cliente es vital para toda organización puesto que, esto marca un factor diferencial en las decisiones de compra u obtención de un servicio en los clientes.

3.6.6.1 Definición de la estrategia

En el trabajo de campo realizado a las estaciones unidad de análisis se determinó que el medio de comunicación predominante para la transmisión de información es la verbal, lo cual ocasiona desviaciones o errores de captación.

Por lo tanto, contar con un plan que coordine y consolide de mejor manera el proceso de comunicación, permitirá que se fijen y transmitan mensajes claros a los clientes internos y así estos se encuentren capacitados para proporcionar información objetiva y concreta a los clientes externos.

En la investigación realizada se constató que muchos clientes externos encuestados tienen la percepción que las estaciones operan bajo una cultura orientada a los productos y no a la entrega de servicios de calidad.

3.6.6.2 Objetivos de la estrategia

- Crear un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y de fidelidad por parte de los clientes hacia la estación de servicio, por medio del establecimiento de una de comunicación integral.
- Promover una imagen positiva con los clientes internos y externos de las estaciones de servicio en los primeros seis meses de implementación.

- Evaluar de forma periódica la eficacia de la estrategia de comunicación integral.

3.6.6.3 Grupo objetivo

La estrategia de comunicación integral está dirigido a todo el personal de las estaciones de servicio unidad de análisis y clientes externos.

3.6.6.4 Descripción de la estrategia

En las estaciones unidad de análisis no cuentan con un sistema formal de comunicación que evite el desvío en la información y transmisión de mensajes al colaborador, y que fortalezca los conocimientos que el personal debe poseer respecto al servicio que brinda en la estación.

Además, los clientes perciben que se cuenta con una cultura orientada a los productos y no a la entrega de servicios de calidad.

Las acciones tácticas que se llevarán a cabo, se detallan a continuación.

- Realización de talleres informativos para que los clientes internos se encuentren informados de las actividades que se llevarán a cabo en las estaciones. Con esto coordinar los canales de comunicación mal establecidos y evitar así desvíos y errores en la transmisión de mensajes al cliente interno.
- Implementación de una campaña de divulgación interna, en la que se transmitirán mensajes de motivación que incrementen la identificación de los colaboradores con la empresa.
- Implementación de una campaña de divulgación externa que transmita al cliente externo, por medio de mensajes ubicados en cada una de las

estaciones unidad de análisis, la importancia de hacer entrega de servicios de alta calidad, del cliente para la empresa y del cumplimiento de las promesas.

A continuación se desarrolla cada una de las tácticas descritas anteriormente.

a) Talleres informativos para el cliente interno

El desarrollo e implementación de procesos de comunicación formales dentro de una organización, es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. De igual manera fortalece el conocimiento y mantiene informados a los colaboradores de actividades, procesos y promociones que se tengan planificadas.

a.1) Definición de la táctica

El diseño de una propuesta de carácter informativo, permitirá enlazar a los colaboradores en la consecución de procesos operativos, actividades administrativas, promocionales y de felicitación. Además se busca la participación del cliente interno, por medio de la expresión de sus opiniones, comentarios e inquietudes relacionadas a sus funciones laborales.

a.2) Objetivos de la táctica

- Implementar un método de mejora en el proceso de comunicación de las estaciones unidad de análisis con la ejecución del primer taller informativo.
- Informar al 100% de los colaboradores de manera formal las actividades y promociones que llevará a cabo la empresa cada dos meses.
- Influir en el comportamiento de todos los colaboradores de las estaciones de servicio por medios informativos y participativos con el fin de fortalecer la motivación y la comunicación interna.

- Lograr la participación objetiva del 90% de los colaboradores, por medio de la aportación de comentarios y sugerencias como método de retroalimentación.
- Realizar boletines informativos dirigidos al cliente interno que faciliten la difusión de información en cada taller bimestral.

a.3) Descripción de la táctica

La implementación de los talleres pretende establecer un medio formal de comunicación. Esta herramienta difundirá información relevante para cada uno de los colaboradores, vinculados a su puesto de trabajo y actividades promocionales.

También, busca fortalecer el conocimiento de los colaboradores, con esto brinden una mejor atención y realicen de mejor manera sus actividades laborales. Por lo tanto, para la implementación efectiva de los talleres se propone lo siguiente.

Tabla 10

Descripción para la implementación de talleres informativos para el cliente interno de las estaciones unidad de análisis

No.	Descripción
1.	Establecer una comisión conformada por uno o más encargados del área de mercadeo y de recursos humanos de la empresa franquiciante, quienes serán los responsables de planificar cada uno de los talleres, recabar la información que se proporcionará en estos (fechas de actividades promocionales, administrativas, etc.) y elaboración de documentos de apoyo. (Véase anexo 24)
2.	Cada uno de los gerentes de las áreas involucradas en la implementación de los talleres informativos serán los encargados de la validación y autorización de la programación y documentación elaborada para la ejecución de esta acción táctica.
3.	Difundir la información con relación al programa en una reunión con el franquiciatario y administradores de cada una de las estaciones unidad de análisis. En esta se resaltarán los beneficios y objetivos de dicho

Continúa...

Continuación...

No.	Descripción
	programa. El procedimiento para la ejecución de cada uno de los talleres será el mismo que llevan a cabo para la realización de las capacitaciones.
4.	El subgerente de mercadeo será el encargado de informar acerca del taller, con anticipación de dos semanas al franquiciatario y administradores de las estaciones.
5.	La ejecución de cada uno de los talleres se llevará a cabo por personas asignadas por la empresa franquiciante. Con una frecuencia de dos meses.
6.	El día del evento, se tomará asistencia de los participantes. (Véase anexo 25)
7.	<p>Desarrollo del taller: los primeros 15 minutos serán destinados para la presentación de cada uno de los colaboradores participantes. Los siguientes 45 minutos para brindar la información concerniente al tema. Serán otorgados 5 minutos para el receso, retomando la actividad con el desarrollo del taller, para lo cual se estimará un tiempo aproximado de 45 minutos.</p> <p>Asimismo, se otorgará 20 minutos para la atención de dudas agradecimientos por asistencia y despedida. Se sugiere tomar en cuenta la iluminación, el espacio, la distancia, la hora y los cambios climáticos, entre otros, a fin que los participantes asimilen el conocimiento al máximo.</p>
8.	Al finalizar el taller se proporcionará a cada uno de los administradores de las estaciones una boleta de realización de talleres (véase anexo 26) como medio de retroalimentación y boletines informativos a cada uno de los colaboradores participantes.

Fuente: elaboración propia, octubre 2015.

a.4) Control de la táctica

Se llevará a cabo por medio de la boleta que se hará entrega a los administradores de cada una de las estaciones unidad de análisis, por los resultados que se tengan de las evaluaciones periódicas al cliente externo (véase estrategia 3.6.3) y de los informes que realice la comisión a cargo.

a.5) Inversión

Los costos para la implementación de esta táctica se describen a continuación.

Cuadro 40
Costo de implementación de talleres informativos bimestrales en las estaciones unidad de análisis

No.	Concepto	Costo
1.	4 resmas de papel bond c/u Q.40.90.	Q163.60
2.	Impresión de boletines (35 de forma bimestral) costo aproximado por cada uno Q.12.50.	Q2,625.00
3.	Impresión de actas de realización de talleres c/u Q1.00.	Q.18.00
4.	Comisión para planeación y coordinación de talleres.	A definir
5.	Ejecución de talleres (encargados de ejecución).	A definir
Costo estimado		Q.2,806.60

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

b) Campaña de divulgación interna

Hacer conocer el valor que tiene el cliente interno para la organización, fortalece el vínculo, fidelidad y apoyo de los mismos. La implementación de mensajes escritos busca lograr en el grupo objetivo este tipo de conexión.

b.1) Definición de la táctica

Según información proporcionada por varios colaboradores en el trabajo de campo, en las estaciones de servicio unidad de análisis se carece de acciones motivacionales y reconocimiento. Esto influye directamente en que el personal no se sienta identificado con la organización y evite expresar comentarios o sugerencias relacionadas al servicio.

La campaña de comunicación interna busca transmitir mensajes que incrementen la identificación de los colaboradores con la organización.

b.2) Objetivos de la táctica

- Establecer lineamientos que propicien una cultura de identidad y motivación que integre y oriente a los colaboradores a la consecución de los objetivos organizacionales.
- Lograr que el 80% de los colaboradores se sienta identificado con la organización y satisfecho de formar parte del equipo de trabajo.

b.3) Grupo objetivo

Esta táctica se encuentra dirigida a todo el personal de las estaciones de servicio unidad de análisis.

b.4) Descripción de la táctica

Para el establecimiento efectivo de esta campaña de comunicación de divulgación interna es necesario el compromiso e involucramiento por parte del área de mercadeo y RR.HH de la empresa franquiciante.

Para la realización de la campaña, la comisión a cargo de esta táctica será la misma que el área de mercadeo asignó para los talleres informativos, responsables de apoyar en todas las fases el establecimiento de la campaña y de realizar reportes que servirán para la evaluación del plan. Para la planificación y desarrollo de la misma, se llevarán a cabo reuniones previas con una frecuencia determinada por la empresa. (Véase anexo 27- 30)

A continuación se presenta cada una de las fases con las que constará la campaña

- **Pre-campaña:** se realizará una reunión informativa con el comité a cargo, donde se darán a conocer las fases de la campaña y responsabilidades de cada integrante del grupo, elaboración del material gráfico, planificación de las acciones y organización de lanzamiento.
- **Intriga:** consiste en crear expectativa en todo el personal, para despertar interés y sensibilizarlos para la campaña. Se lanzará un mensaje (¿Cómo observas el mundo?) en el primer boletín que se haga entrega a los colaboradores, sin revelar mayor información. Con esta acción se pretende generar curiosidad e incentivar la participación de la mayoría.
- **Lanzamiento:** consiste en poner en marcha las actividades programadas para el lanzamiento de la campaña
- **Evaluación al final de la campaña:** se realizarán mediciones, por medio de las charlas informativas, donde se pretende buscar la opinión y comentarios de los colaboradores.

b.4.1) Desarrollo de las acciones

A continuación se detalla cada una de las acciones que deben realizarse para el correcto establecimiento de la campaña de divulgación interna. Cada una de estas deberá efectuarse en el tiempo promedio que se estipula.

Fase de intriga

Cuatro semanas antes del lanzamiento de la campaña se llevarán a cabo acciones que darán a conocer a todos los colaboradores el siguiente mensaje “¿Cómo observas el mundo?”. Las cuales son:

- La instalación de carteles en el área de circulación de personal y en la oficina de administración con el mensaje. (Véase anexo 27)

- El protector de pantalla de los ordenadores también contendrá el mismo mensaje. (Véase anexo 28)
- Como se menciona anteriormente en el primer boletín informativo también se colocará en un apartado el mensaje.

Fase de lanzamiento

En las tres estaciones de servicio el lanzamiento será el mismo día, en donde se cambiarán los carteles y protectores de pantalla, por otros que muestren el mensaje “observamos el mundo por medio de otros ojos. Observamos tus capacidades”. (Véase anexo 29)

También, se rotulará la entrada de la oficina de administración de cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis con el mensaje de la campaña que incluirá una foto de todos los colaboradores. (Véase anexo 30)

Fase de implicación

En forma de seguimiento a los cambios dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis, la empresa franquiciante dará inicio a la ejecución de las acciones de motivación dirigidas al cliente interno.

Fase de medición

En el taller informativo realizado de forma posterior a la campaña se incluirá en la parte trasera: el mensaje de la campaña con fotografías de los colaboradores de cada una de las estaciones y en la parte inferior habrá un apartado en el que cada colaborador podrá dar su opinión respecto a la misma.

La información obtenida será utilizada por la comisión encargada para elaborar un reporte sobre la participación del personal en el taller informativo.

b.5) Control de la táctica

La empresa franquiciante deberá realizar la evaluación de la propuesta con base en los reportes que presente la comisión, con el fin de detectar desviaciones y realizar modificaciones.

b.6) Inversión

A continuación se presenta el presupuesto de las principales herramientas que se utilizarán en la campaña. Es importante destacar que las cifras presentadas son aproximadas y pueden variar de acuerdo a diversos factores del entorno.

Cuadro 41

Costo de implementación de campaña de divulgación interna

No.	Concepto	Costo
1.	Impresión de 42 carteles (21 de fase de intriga, 21 de la fase de lanzamiento) 45*30 cm. En papel opalina.	Q.650.00
2.	Exhibición de protectores de pantalla en los ordenadores de las estaciones unidad de análisis.	A indicar
3.	Imprevistos, destinado a los gastos que surjan durante la ejecución de la campaña.	Q1000.00
Total aproximado		Q.1650.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

En el siguiente cuadro se detalla el tiempo aproximado en semanas en que se deberá llevar a cabo cada una de las fases de la campaña de comunicación de divulgación interna.

Cuadro 42

Plan de fases y medios de campaña de divulgación interna

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pre-campaña																
Fase de intriga • Carteles y protectores de pantalla																
• Boletín informativo																
Fase de lanzamiento • Carteles y protectores de pantalla																
Fase de implicación																
Fase de medición																
• Entrega de boletín con apartado para recepción de comentarios																

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

c) Campaña de divulgación externa

Para la promoción de una mejor imagen con el cliente externo, se propone el establecimiento de mensajes dirigidos a este grupo que genere conocimiento de la importancia que tienen para la organización.

Lo anterior deriva de la percepción que tiene el cliente acerca de la orientación de la cultura organizacional de las estaciones de servicio unidad de análisis.

c.1) Definición de la táctica

Esta táctica se propone debido a que en el trabajo de campo realizado, se detectó que muchos clientes afirman que en las estaciones de servicio unidad de análisis, se centran únicamente en concretar la venta de productos (cultura orientada a los productos), dejando en segundo plano la atención y entrega de calidad en los servicios que se prestan en cada una de estas.

Por lo tanto, es importante que en las estaciones de servicio unidad de análisis se implemente esta táctica que permita cambiar la percepción del cliente externo.

c.2) Objetivos de la táctica

- Establecer una mejor imagen organizacional con el cliente externo.
- Establecer un sistema de medios impresos y electrónicos de comunicación que sea visible, claro, uniforme y llame la atención de los clientes.
- Informar a los clientes por medios impresos y electrónicos, la importancia que tiene para cada una de las estaciones brindar calidad en el servicio.

c.3) Grupo objetivo

Se encuentra está dirigida a los clientes externos de las estaciones de servicio unidad de análisis.

c.4) Descripción de la táctica

Esta táctica consistirá en concertar por diferentes medios de comunicación mensajes dirigidos a los clientes externos, que emitan la importancia que tienen estos para la organización.

En ese sentido, por medio de la campaña de divulgación externa se captará la atención del grupo objetivo para que estos sitúen a la organización como una entidad que vela por brindar servicios de calidad y la importancia que tiene cada uno de estos para el éxito de la empresa.

El grupo objetivo de la campaña son todos los clientes reales que visitan cada una de las estaciones unidad de análisis, por tal razón se hará uso de medios impresos y electrónicos tales como: carteles ubicados en las instalaciones de las gasolineras y publicaciones en la página de Facebook (fanpage) de la empresa.

c.4.1) Desarrollo de la campaña

La campaña estará a cargo de la comisión que llevará a cabo la de comunicación interna y de la misma manera que dicha campaña se necesita del apoyo y compromiso por parte del área de mercadeo y RR.HH de la empresa franquiciante para su correcto desarrollo.

Se propone a la empresa franquiciante la utilización de los siguientes medios de apoyo para transmitir a los clientes externos el papel que juegan para la organización.

- Carteles externos
- Publicaciones en la fanpage

La duración de la campaña, de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar, deberá efectuar estas actividades por el lapso de seis meses, verificando los controles respectivos y, conforme a los resultados que se obtengan prorrogarla seis meses más, esto si la empresa franquiciante decide llevarlo a cabo.

c.4.2) Selección de medios

Carteles externos: se seleccionó este medio debido a que las estaciones de servicio cuentan con carteleras y el uso de este permitirá llegar a más clientes, puesto que, su colocación brinda una mayor exposición publicitaria. De igual manera, se incluirá un tipo de cartel que será ubicado en las bombas para las personas que no suelen bajar de sus vehículos y otro en la parte interna de las tiendas de conveniencia de cada estación unidad de análisis.

Publicaciones fanpage: se hará uso de este medio para fomentar la participación de los seguidores de la página por medio de sus opiniones y comentarios en las publicaciones de la campaña.

c.4.3) Descripción de medios

El concepto de cada uno de los medios que se utilizarán dentro de las estaciones de servicio unidad de análisis debe comunicar al cliente un mensaje positivo y que haga referencia a la importancia que tienen para la organización. Cada uno debe presentarse con un tono confiable, seguro y de manera informativa, a continuación se describe cada uno de estos.

Cartel externo: Las estaciones de servicio unidad de análisis cuentan con carteleras en la parte exterior de las tiendas de conveniencia, por lo que serán utilizadas para la colocación de los mensajes de la campaña dirigida al cliente. (Véase anexo 31) El cartel externo estará diseñado de la siguiente manera:

- Logotipo con el que se identifica cada una de las estaciones.
- En la parte central se encontrará: el mensaje, el cual estará constituido por una imagen que mantendrá coherencia con un texto breve y conciso de lectura fácil.
- Dirección de la página de Facebook en la parte inferior.

- Las dimensiones con las que contará el cartel serán de 80 cm de ancho por 120 cm de alto

Asimismo, los carteles que serán ubicados en cada una de las bombas de abastecimiento mantendrán las mismas características que las mencionadas para los que serán colocados en las carteleras, excepto por las dimensiones, puesto que, estos serán de 45 cm de ancho por 25 cm de alto. (Véase anexo 32)

Por otro lado, los que estarán situados a la vista del cliente en la parte interna de las tiendas de conveniencias tendrán un tamaño de 35 cm de ancho por 55 cm de alto. (Véase anexo 33)

Publicaciones fanpage: de la misma manera que los medios escritos, las publicaciones buscan captar la atención de los clientes. También, tienen como finalidad fomentar la interacción con los mismos por medio de sus comentarios y opiniones. De esta manera se conocerá si existe aprobación o desaprobación del público objetivo con el lanzamiento de estos mensajes.

El diseño de las imágenes que se utilizarán en las publicaciones será el mismo que el de los medios escritos, cualquier texto que se le agregue, estará a cargo del área que controla las publicaciones y actualizaciones de la página.

c.5) Control de la táctica

La implementación de evaluaciones periódicas dirigidas al cliente externo (véase estrategia 3.6.3) permitirá medir el impacto de la campaña de divulgación, puesto que, se encuestará al público objetivo antes del lanzamiento de la misma y tres meses después. Los resultados obtenidos deberán ser trasladados por medio de un informe elaborado por el comité a cargo de la campaña.

c.6) Inversión

A continuación se detalla el costo aproximado que deberá contemplar la empresa franquiciante para el lanzamiento de la campaña de divulgación propuesta.

Cuadro 43

Costo de implementación de campaña de divulgación externa

No.	Concepto	Medio	Frecuencia	Cantidad	Costo
1.	Impresión de cartel interno, full color, en papel opalina 180 grs. 35cm* 55 cm	Exhibición	6 meses	12	Q.1,620.00
2.	Impresión de cartel externo, en opalina 180 grs.	Exhibición	6 meses	6	Q.1,800.00
3.	Impresión de carteles para bombas	Exhibición	3 meses	12	Q1,200.00
4.	Publicaciones en Facebook	Exhibición	6 meses	semanal	A indicar
Costo total estimado: cuatro mil seiscientos veinte quetzales exactos					Q.4,620.00

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

c.7) Plan de medios

En el siguiente cuadro se detalla el tiempo en semanas en el que se deberán publicar cada uno de los medios seleccionados en la campaña de divulgación propuesta para las estaciones de servicio unidad de análisis.

Cuadro 44

Plan de medios

Estaciones de servicio unidad de análisis

Medios	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6											
	Semanas																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Cartel externo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cartel de bomba	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cartel interno	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicaciones Facebook	■				■				■				■				■				■				■				■			

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

3.6.6.5 Plan de acción

Las actividades básicas que se deben realizar para la implementación de la estrategia de comunicación integral de mercadotecnia, se presentan a continuación.

Cuadro 45

Plan de acción

Estrategia de comunicación integral de mercadotecnia

Objetivo: definir las acciones necesarias para la implementación de la estrategia de comunicación integral de mercadotecnia en un 100% a mediano plazo. (siete meses)

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
1.	Presentación de la propuesta a la gerencia de mercadeo y recursos humanos	Realizar el 100% de la presentación en una reunión	Subgerente de mercadeo	Semana 1	Sin costo	-----
2.	Informar al franquiciatario de la propuesta	Dar a conocer todos los detalles de la propuesta	Gerente de mercadeo	Semana 2	A definir	-----
3.	Conformación de la comisión a cargo del desarrollo de la estrategia	Programar la forma de operación, coordinación y personas a cargo de la estrategia	Gerente de mercadeo y de RR.HH	Semana 3	A definir	-----
4.	Reunión para definir presupuestos, funciones y calendarización de actividades		Gerente de mercadeo y de RR.HH	Semana 4	A definir	-----
5.	Elaboración de documentos de apoyo para talleres informativos bimestrales	Generar el documento para el personal.	Comisión a cargo	Semana 5	A definir	A definir
6.	Presentación de borrador de programación de talleres y documentos de apoyo	Analizar la propuesta presentada por la comisión	Gerente de mercadeo y de RR.HH	semana 8	A definir	A definir

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
7.	Autorización de la programación y propuesta de documentos	Definir parámetros de ejecución de táctica de talleres	Gerente de mercadeo y de RR.HH	Semana 9	A definir	-----
8.	Preparación y reproducción de materiales para ejecución de taller	Lograr el 100% de reproducción de materiales	Comisión a cargo		Q.2,806.60	Q.2,806.60
9.	Difusión y establecimiento de talleres bimestrales	Alcanzar con esta herramienta la participación del 100% de colaboradores	Comisión a cargo, gerente de mercadeo y RR.HH	Semana 10	A definir	-----
10.	Ejecución de primer taller informativo	Finalizar el taller informativo	Comisión a cargo	Semana 11	A definir	-----
11.	Elaboración y presentación de informe a los gerentes de las áreas involucradas	Lograr que los gerentes conozcan información del taller	Comisión a cargo	Semana 12	A definir	-----
12.	Planificación y elaboración de materiales a utilizar en táctica de campaña interna	Coordinación general de la campaña	Comisión a cargo	Semana 14	Q. 650.00	Q. 650.00
13.	Colocación de material visual (fase de intriga)	Llamar la atención del 100% del personal	Comisión a cargo	Semana 15	A definir	-----
14.	Cambio de piezas de comunicación (fase de lanzamiento)	Lograr que el personal se sienta parte fundamental de la empresa	Comisión a cargo	Semana 18	A definir	-----
15.	Elaboración y presentación de informes	Dar a conocer los resultados	Comisión a cargo	Semana 24	A definir	-----

Continúa...

Continuación...

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Costo	Presupuesto
16.	Delegación de funciones para coordinar impresión de carteles y ubicación en las estaciones (lanzamiento de campaña externa)	Informar a los clientes lo importante que es para las estaciones brindar servicios de calidad	Comisión a cargo y proveedor de material publicitario	Semana 28 y 29	Q. 4,620.00	Q. 4,620.00
17.	Mantenimiento de las piezas creativas de campaña	Velar por el buen estado de los materiales visuales durante el período de campaña	Administrador de estación	mensual	A definir	-----
Costo estimado de implementación: nueve mil setenta y seis quetzales y sesenta centavos (se incluyen Q. 1,000.00 como gastos imprevistos)						Q.9,076.60

Fuente: elaboración propia, abril 2015.

En el plan de acción presentado se incluyen varias actividades sin costo, puesto que, al ser la empresa franquiciante quien lleva a cabo esta estrategia, dicha información es de carácter interno y no puede ser publicada. Asimismo, las instalaciones que serán utilizadas para la ejecución de varias actividades serán las mismas que se emplean para las capacitaciones de personal.

3.7 Programación de las estrategias

En el siguiente cuadro se presenta la calendarización propuesta de cada una de las estrategias para las estaciones de servicio unidad de análisis.

Asimismo de las tácticas y actividades que se llevarán a cabo para su correcta implementación se detallan en los planes de acción correspondientes.

Cuadro 46

Calendarización propuesta de las estrategias para las estaciones de servicio unidad de análisis

		Meses																											
No.	Concepto	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4				mes 5				mes 6				mes 7			
	Estrategia y táctica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Presentación de la propuesta.	■																											
2	Aprobación de la propuesta.		■																										
3	Organización de equipos de trabajo.			■																									
4	Establecimiento de estándares enfocados al cliente																												
	Manual orientado al servicio al cliente.	■	■	■																									
5	Comunicación integral de mercadotecnia																												
	Talleres informativos.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Campaña de divulgación interna.														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Especificación formal de políticas R.H																												
	Definición formal de políticas de integración.	■	■	■																									
	Guía de inducción y motivación.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Recuperación del servicio																												
	Sistema de quejas y sugerencias.																										■	■	■
8	Evaluación de las expectativas y percepciones del cliente																												
	Evaluación periódica de la satisfacción del cliente																										■	■	■
9	Comunicación integral de mercadotecnia																												
	Campaña de divulgación externa.																											■	■

Fuente: elaboración propia, mayo 2015.

3.8 Presupuesto general aproximado para la implementación de las estrategias

En el siguiente cuadro se presenta el presupuesto aproximado general para la implementación de cada una de las estrategias que se han considerado para la mejora en el desempeño, calidad y consistencia en la entrega del servicio en las estaciones unidad de análisis.

Cuadro 47

Presupuesto aproximado general para la implementación de las estrategias propuestas para las estaciones de servicio unidad de análisis

Estrategia/tácticas	Costo parcial	Costo total
Estrategia 1: recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.		Q. 12,017.00
Táctica: establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias.	Q. 12,017.00	
Estrategia 2: evaluación de las expectativas y percepciones del cliente.		Q. 4,000.00
Táctica: evaluación periódica de la satisfacción del cliente.	Q. 4,000.00	
Estrategia 3: establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos y asegure un mejor servicio y atención.		Q. 1,440.00
Táctica: creación de un manual acerca del servicio al cliente.	Q. 1,440.00	
Estrategia 4: especificación formal de las políticas de recursos humanos.		Q. 18,705.28

Continúa...

Continuación...

Estrategia/tácticas	Costo parcial	Costo total
Táctica: definición formal de políticas de integración.	Q. 5,226.28	
Táctica: implementación de una guía de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis.	Q. 13,479.00	
Estrategia 5: plan de comunicación integral de mercadotecnia.		Q. 9,076.60
Táctica: talleres informativos para el cliente interno.	Q. 2,806.60	
Táctica: campaña de divulgación interna.	Q. 1,650.00	
Táctica: campaña de divulgación externa.	Q. 4,620.00	
Total estimado para implementación de estrategias		Q. 45,238.88

Fuente: elaboración propia, mayo 2015.

Se sugiere a la empresa franquiciante, tomar en consideración la propuesta en el menor tiempo posible y para ello realizar una reunión para discutir la aprobación de la misma. Con el propósito de lograr la implementación efectiva de las estrategias propuestas que permitirán mejorar la calidad, consistencia y desempeño en la entrega del servicio en las estaciones unidad de análisis.

3.9 Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias

La propuesta presentada se fundamenta en el resultado obtenido del diagnóstico realizado por medio de las encuestas al cliente interno y externo, en la cual se pudo evaluar las percepciones, nivel de satisfacción, necesidades, expectativas y desempeño del servicio. La empresa franquiciante debe tomar en cuenta los

beneficios de la inversión, debido a que cada una de las estrategias expuestas representa el camino hacia la mejora en la calidad, consistencia y desempeño del servicio de las estaciones unidad de análisis.

A continuación se mencionan de manera específica algunos de los beneficios internos y externos que se obtendrán con la implementación de las estrategias propuestas.

Tabla 11
Relación costo/beneficio de la aplicación de las estrategias en las estaciones unidad de análisis

Estrategias	Tácticas	Beneficios
Recuperación del servicio que permita minimizar las fallas en la entrega y satisfacer de forma adecuada las necesidades y deseos del cliente.	Establecimiento de un sistema de quejas y sugerencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de la calidad y desempeño del servicio. • Mejoramiento en la comunicación entre el cliente externo y la empresa franquiciante.
Evaluación de las expectativas y percepciones del cliente	Evaluación periódica de la satisfacción del cliente externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar en un 15% el nivel de satisfacción de los clientes. • Fortalecimiento de la capacidad de control de la empresa franquiciante sobre la calidad de entrega en las estaciones. • Identificación de puntos de mejora en el proceso de entrega del servicio.
Establecimiento de estándares enfocados al cliente que permita agilizar procesos, asegure un mejor servicio y atención.	Creación de un manual acerca del servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización en la entrega del servicio. • Estandarización del proceso de atención al cliente. • Incremento de clientes externos satisfechos.

Continúa...

Continuación...

Estrategias	Tácticas	Beneficios
Especificación formal de las políticas de recursos humanos.	Definición formal de políticas de integración. Implementación de una guía de inducción, motivación y reconocimiento al personal de las estaciones unidad de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del proceso de inducción e integración de personal. • Motivación y bienestar laboral del personal de las estaciones de servicio. • Personal identificado con la organización.
Comunicación integral de mercadotecnia.	Talleres informativos para el cliente interno. Campaña de divulgación interna. Campaña de divulgación externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de una imagen positiva con los clientes internos y externos. • Mejoramiento en la comunicación interna.

Fuente: elaboración propia, octubre 2015.

En la tabla anterior se proyecta un aumento del 15% en la satisfacción de los clientes externos, este índice se pretende alcanzar durante el primer año de ejecución de las estrategias propuestas.

Por medio de los resultados que se obtengan de la evaluación periódica de la satisfacción del cliente que se propone en este capítulo (véase estrategia 3.6.3) se determinará si se cumple con el porcentaje de mejora mencionado.

CONCLUSIONES

Al tomar como base la información descrita en el diagnóstico de situación actual del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación comprueban las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

- 1) La falta de aplicación por parte de la empresa franquiciante de estrategias de servicio al cliente, lineamientos y controles efectivos que permitan evaluar la calidad de entrega que se brinda en las estaciones unidad de análisis ocasiona que el franquiciatario, no ejecute procesos de comunicación formales para la transmisión de información a los colaboradores y no vele de manera correcta porque el desempeño, calidad y consistencia del servicio sea idóneo para la satisfacción del cliente.
- 2) De acuerdo a la investigación realizada, en las estaciones de servicio unidad de análisis, la carencia de lineamientos que presente a los colaboradores un panorama general del servicio al cliente, pasos necesarios para la atención y técnicas a implementar cuando ocurre algún inconveniente con el servicio, genera que el desempeño y calidad de entrega no sea consistente.
- 3) La empresa franquiciante, actualmente carece de herramientas de seguimiento y control periódico para el funcionamiento adecuado de las estrategias de servicio al cliente, debido a la inexistencia de las mismas.
- 4) Las estaciones de servicio unidad de análisis no cuentan con instrumentos o herramientas que permitan al cliente externo manifestar sus necesidades, quejas, sugerencias o experiencias del servicio.
- 5) En las estaciones de servicio unidad de análisis no existe un proceso de integración de personal formal, que permita colocar a las personas idóneas cuando se da una vacante, situación que puede incidir directamente en la calidad de entrega del servicio.

- 6) La empresa franquiciante no lleva a cabo acciones de motivación y reconocimiento para los colaboradores de las estaciones de servicio unidad de análisis, lo cual provoca insatisfacción del personal y estados de ánimo negativos que afectan el desempeño laboral.
- 7) Se carece de estrategias que transmitan al cliente interno y externo de las estaciones de servicio unidad de análisis lo importante que son para la organización, que genere una imagen favorable de la empresa en la mente de estos.

RECOMENDACIONES

- 1) Aplicar las estrategias de servicio al cliente y lineamientos propuestos para que el franquiciatario ejecute de manera correcta las funciones que le corresponden, se mejore la calidad, consistencia y desempeño de entrega del servicio que prestan actualmente las estaciones unidad de análisis y sea idóneo para la satisfacción de los clientes.
- 2) Facilitar un manual acerca del servicio al cliente a los colaboradores de las estaciones unidad de análisis que brinde un panorama general de la entrega del servicio, pasos y lineamientos necesarios para atender a los clientes, técnicas a implementar cuando ocurre un inconveniente durante el proceso de entrega, mejorando así, la calidad del mismo y en consecuencia se satisfagan y superen las expectativas de los clientes.
- 3) Evaluar y controlar periódicamente el comportamiento de las estrategias de servicio al cliente, por medio de las herramientas de control establecidas en cada una de estas para adaptarlas a los cambios que se puedan presentar en el futuro y evitar así, que se incurra en la misma problemática.
- 4) Implementar un sistema de quejas y sugerencias, que permita a la empresa franquiciante obtener información sobre deseos necesidades y recomendaciones de los clientes, para mejorar la calidad y desempeño de la entrega del servicio.
- 5) La empresa franquiciante deberá facilitar al franquiciatario lineamientos de integración de personal formales que permitan a este la ejecución de un proceso estandarizado y la colocación de personas idóneas cuando se da una vacante.

- 6) Establecer acciones que motiven a los colaboradores y recompense su buen desempeño laboral, con el propósito de que las actividades y funciones del puesto de trabajo sean realizadas de manera efectiva y las actitudes del personal estén encaminadas al beneficio de la organización.
- 7) Para mejorar la imagen de la empresa con el cliente interno y externo se debe llevar a cabo un sistema de comunicación integral de mercadotecnia.

Glosario

App: es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento.

Brecha: es la distancia entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad.

Estándar: es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón sobre el cual se efectúa el control.

Fanpage: son una red social creada por Facebook para todas las empresas o personas emprendedoras que desean crear y diseñar mercadotecnia por medio de estas.

Franquiciante: es una compañía dueña de un producto, servicio, marca o formato de negocios y que le provee de esto a un dueño de un negocio a cambio de una cuota o posiblemente de otras consideraciones.

Franquiciatario: es un dueño de una empresa quien compra una franquicia de un franquiciante y opera un negocio usando el nombre, producto, formato de negocios y otros artículos que provee el franquiciante.

Metodología: conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

Modelo: es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Un modelo es muy útil para describir, explicar o comprender de mejor manera la realidad.

Muestra: es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Red: es un conjunto de establecimientos de un mismo ramo, y en ocasiones bajo una misma dirección, que se distribuyen por varios lugares de una localidad o zona geográfica para prestar un servicio.

Tablet: teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agusti, R., Bernardo, F., Casadevall, F., Ferrús, R., Pérez, J. y Sallent, O. (2010). LTE: Nuevas Tendencias en Comunicaciones Móviles. Madrid: Fundación Vodafone España.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, Editoriales Internacional Thomson, México 1999. 368 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Comercialización de Hidrocarburos. Decreto 109-97 y sus reformas. 19 pág. disponible en página web: <http://www.congreso.gob.gt/archivos/decretos/1997/gtdcx109-97.pdf>
4. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Impuesto a la Distribución de Petróleo, Crudo y Combustibles Derivados del Petróleo. Decreto 38 - 92 y sus reformas. 16 páginas. Disponible en la página web: http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/component/docman/doc_download/642-decreto-38-92-del-congreso-de-la-republica.html
5. Congreso de la República de Guatemala – Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas. 46 p., disponible en página web: http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/component/docman/doc_download/635-decreto-27-92-del-congreso-de-la-republica.html
6. E-Learning Marketing. Ambiente de la mercadotecnia. Extraído el 5 de marzo de 2015 disponible en: <http://el-earningmarketing.blogspot.com/2012/07/ambiente-de-la-mercadotecnia.html>
7. Elizagárate, Carlos. 2010. Los lubricantes para automoción. 7ª. Ed. Editorial Vites, España 2010. 66p.

8. Emaze. Tipos de industria. Extraído el 14 de septiembre de 2014, disponible en: <https://www.emaze.com/@AFCCTROL/Tipos-de-industria>
9. Fernández, Pablo Héctor Bajac. La gestión del marketing de servicios, principios y aplicaciones para la actividad gerencial. Ediciones Granica S.A. Argentina, 2003. 499p.
10. Fischer de la Vega, Laura. Mercadotecnia, 4ª Edición, Editorial MC Graw Hill, México 2011, 308 p.
11. González, C. E. y González C. R. Franquicias, la revolución de los 90, 2ª. Ed. Editorial MC Graw Hill, México 1996. 111p.
12. Hoffman, Czinkota. Principios del marketing y sus mejores prácticas. 3ra Edición. Editoriales Thomson. México 2007, 598 p.
13. Hoffman, Douglas, John E. G. Bateson. Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos, K. 2da Edición, Editoriales Thomson, México 2005. 569 p.
14. Kohns Stone Meyer, H. Marketing ventas al por menor. 3ª. Ed. Editorial MC Graw Hill, Colombia 1998. 343 p.
15. Kotler, P. y Armstrong G. Fundamentos de marketing, editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., cuarta edición, México 2002, 595 Págs.
16. Kotler, P. y Armstrong G. Fundamentos de Marketing. 4ª. ed. Editorial Pearson Prentice hall, México 1998 562p.
17. Métodos Publicitarios. Marketing Funcional. Extraído el 28 de octubre de 2013, disponible en: <https://metodospublicitarios.com/fijar-precio/>

18. Ministerio de Energía y Minas. Dirección General de Hidrocarburos. Extraído septiembre de 2014. Disponible en:
<http://mem.gob.gt/hidrocarburos/index.htm/>
19. Narciso Rubén, Estrada Danilo. Caracterización estadística República de Guatemala. Informe del Instituto Nacional de Estadística (INE). Guatemala 2014.
20. Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. (1era. Ed.). España: Ideas propias Editorial. Págs. 1-29
21. Plaza pública (2014). El libre mercado de la gasolina. Extraído el 6 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.plazapublica.com.gt/content/el-libre-mercado-de-la-gasolina>
22. Productos y servicios, Manual teórico formando la excelencia, quinta impresión, año 2008, 18 Págs.
23. Saresbiz. 2009. Marketing de servicios: el vínculo estrategias de marketing de servicios. (en línea). Consultado el 28 de octubre 2013. Disponible en: www.saberesbiz.com/Marketing-de-Servicios-Estrategias-de-Marketing-de-Servicios.html.
24. Servicio Civil. Orientaciones para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño. Extraído el 28 de octubre de 2013, disponible en: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/9_Orientaciones%20Capacitacion%20y%20Evaluacion%20final%2025.07.06.pdf
25. Superintendencia de Administración Tributaria. Sistema de registro fiscal de vehículos. Extraído el 5 de marzo de 2015 disponible en: <http://portalsat.gob.gt>

26. Ventura Sánchez, Claudia Isabel. Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento de la calidad en el servicio de FHA. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. USAC. Guatemala 2010.
27. Zeithaml, Valerie A. Mary Jo Bitner, Dwane D. Gremler. Marketing de servicios. 5ta Edición. Editoriales McGraw-Hill México 2009. 709 p.
28. Zeithaml, V. y Bitner M. J. Marketing de servicios "Un enfoque de integración del cliente a la empresa". 2ª. ed. Editorial McGraw-Hill. México 2002. 747 p.

Anexos

Anexo 1

Boleta de encuesta dirigida al cliente externo

Boleta de encuesta para clientes		Hoja 1 de 4	
Objetivo: Conocer la opinión de los clientes acerca de la calidad, consistencia y desempeño del servicio que se brinda en tres gasolineras de la ciudad capital. De esa forma se contribuirá con la investigación denominada: "Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras ubicadas en la ciudad capital de una empresa proveedora, comercializadora y distribuidora de productos y servicios derivados del petróleo."		Boleta No. <input style="width: 100px;" type="text"/>	
		Gasolinera	
Instrucciones: en las preguntas que se presentan a continuación, marque con una "X", la respuesta que mejor refleje su opinión. Los datos recolectados serán de uso confidencial y exclusivo para este estudio		Estación A	<input type="checkbox"/>
		Estación B	<input type="checkbox"/>
		Estación C	<input type="checkbox"/>
Perfil		2. Cuando usted visita la gasolinera lo suele hacer con mayor frecuencia por:	
Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		Mañana <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> Noche <input type="checkbox"/>	
Edad 18-20 <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> >60 <input type="checkbox"/>			
Nivel académico Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>		Generalidades	
Ocupación _____		3. ¿Cuál es la razón principal por la que usted visita la gasolinera?	
Ingresos mensuales: Q. 0 a 3500 <input type="checkbox"/> Q. 3500-7000 <input type="checkbox"/> Q. 7000-10000 <input type="checkbox"/> Q. >10000 <input type="checkbox"/>		Combustible <input type="checkbox"/> Tienda de conveniencia <input type="checkbox"/> Lubricantes y refrigerantes <input type="checkbox"/> Agua y aire <input type="checkbox"/> Sanitarios <input type="checkbox"/> otro (especifique) _____	
1. ¿Con qué frecuencia visita la gasolinera? 1 vez por semana <input type="checkbox"/> 2 veces p/semana <input type="checkbox"/> 3 veces o más <input type="checkbox"/>			
Calidad del servicio			
Afirmaciones de percepción de la dimensión de confianza		Totalm. en desacuerdo Totalm. de acuerdo	
4. Cuando en la gasolinera le prometen hacer algo en un período de tiempo establecido, lo cumplen		1	2
5. Cuando se presenta un problema o necesita ayuda, el personal de la gasolinera muestra interés en resolverlo		1	2
6. El desempeño del servicio en la gasolinera ha sido de calidad desde la primera vez		1	2
7. La gasolinera proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo		1	2

Boleta de encuesta para clientes		Hoja 2 de 4						
Calidad del servicio								
Confianza	Totalm en desacuerdo			Totalm. De acuerdo				
8. En la gasolinera se empeñan en hacer entrega de servicios libres de error.	1	2	3	4	5	6	7	
Afirmaciones en la dimensión de sensibilidad								
9. Cuando solicita algo al personal de la gasolinera, le informan exactamente cuándo le proporcionarán lo requerido.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Los empleados de la gasolinera proporcionan rapidez en el servicio	1	2	3	4	5	6	7	
11. Los empleados de la gasolinera siempre están dispuestos a atenderle y ayudarle	1	2	3	4	5	6	7	
12. El personal de la gasolinera siempre tiene la predisposición para responder a su solicitud.	1	2	3	4	5	6	7	
Afirmaciones en la dimensión de seguridad								
13. El comportamiento de los empleados de la gasolinera infunde confianza en usted	1	2	3	4	5	6	7	
14. Usted se siente seguro en realizar sus transacciones con la gasolinera	1	2	3	4	5	6	7	
15. Los empleados de la gasolinera son corteses de manera consistente con usted	1	2	3	4	5	6	7	
16. Los empleados de la gasolinera tienen el conocimiento para responder a sus dudas o inquietudes	1	2	3	4	5	6	7	
Afirmaciones en la dimensión de empatía								
17. La gasolinera le brinda atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	
18. La gasolinera cuenta con empleados que brindan atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7	
19. El personal de la gasolinera se preocupa por sus intereses.	1	2	3	4	5	6	7	
20. Los empleados de la gasolinera comprenden sus necesidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	
21. La gasolinera cuenta con horarios de operación convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
Afirmaciones en la dimensión de tangibles								
22. El equipo con el que cuenta la gasolinera es de última generación.	1	2	3	4	5	6	7	

Boleta de encuesta para clientes					Hoja 3 de 4						
afirmaciones en la dimensión de tangibles					Totalm en desacuerdo		Totalm. De acuerdo				
23. Las instalaciones físicas de la gasolinera son visualmente atractivas.					1	2	3	4	5	6	7
24. Los empleados de la gasolinera tienen una apariencia limpia y agradable.					1	2	3	4	5	6	7
25. Los materiales visuales asociados con el servicio (como folletos publicitarios) que utilizan en la gasolinera son visualmente atractivos.					1	2	3	4	5	6	7
Quejas y sugerencias											
26. ¿En la estación existe algún medio para que usted pueda emitir sus quejas y sugerencias? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 27 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 28					34. ¿Qué medio utilizaría, para emitir sus quejas y sugerencias? Buzón <input type="checkbox"/> plataforma digital (Tablet) <input type="checkbox"/> correo electrónico <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____						
27. ¿Qué medios conoce que existen en la estación para la recepción de quejas y sugerencias? Libro de quejas <input type="checkbox"/> Buzón <input type="checkbox"/> Correo <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____					35. ¿Cuál es la razón por la cuál usted utilizaría este medio? _____ _____ _____						
Emisión de quejas					Relación						
28. ¿Ha presentado alguna queja al momento de haber recibido un mal servicio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 29 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 32					36. ¿Cuán satisfecho está con los servicios que adquiere en ésta gasolinera? No estoy satisfecho en absoluto <input type="checkbox"/> Estoy totalmente satisfecho <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7						
29. ¿Qué medio utilizó para expresar su queja? Libro de quejas <input type="checkbox"/> Por teléfono <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____					37. ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta gasolinera a un amigo? Definitivamente no la recomendaría <input type="checkbox"/> Definitivamente la Recomendaría <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 7						
30. ¿Se le dió solución a la queja planteada? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De que manera _____					38. ¿Con qué frecuencia visita otras gasolineras de la zona? con muy poca frecuencia <input type="checkbox"/> 1 con poca frecuencia <input type="checkbox"/> 2 ocasionalmente <input type="checkbox"/> 3 frecuentemente <input type="checkbox"/> 4 con mucha frecuencia <input type="checkbox"/> 5 Especifique ¿cuál? _____						
31. ¿Dicha solución fue resuelta inmediatamente? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De que manera _____					39. ¿Por qué razón decide acudir a esa estación? Calidad del producto <input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Prontitud de entrega <input type="checkbox"/> Buen servicio y atención <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____						
Emisión de sugerencias											
32. ¿Ha presentado sugerencias para mejorar el servicio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 33 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 34					40. ¿La calidad del servicio proporcionado por las estaciones en comparación a la competencia es? Superior a la competencia <input type="checkbox"/> Igual a la competencia <input type="checkbox"/> Menor que la competencia <input type="checkbox"/>						
33. ¿Por qué medio presentó las sugerencias para la mejora del servicio? Buzón <input type="checkbox"/> Correo <input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____											

Expectativas

Para cada una de las siguientes afirmaciones, encerrar en un círculo los atributos del servicio que considere mas importantes. Siendo el 7 el más importante y 1 el menos importante

Descripción	Menos importante				Más importante		
	1	2	3	4	5	6	7
Amabilidad del personal							
Al saludarlo							
Al ofrecer los servicios							
Al despedirse de usted							
Ser corteses de forma consistente							
Al resolver dudas							
Al momento de resolver problemas							
Rapidez en la entrega							
Tiempo de entrega adecuado							
Cumplir en tiempo promedio							
Calidad del servicio							
Precio adecuado							
Garantía del servicio							
Personal capacitado							
Apariencia de la gasolinera							
Calidad de los productos/servicios							
Calidad del servicio al cliente							
horarios de atención							
Parqueo							
Ubicación							
Apariencia del personal							
Cumplimiento de promesas							
Personal sincero e interesado en ayudar							

Anexo 2

Boleta de encuesta dirigida al cliente interno

Boleta de encuesta para colaboradores		Hoja 1 de 4	
<p>Objetivo: recopilar información de los colaboradores de la gasolineras objeto de estudio que permita analizar la situación actual de la calidad, consistencia y desempeño del servicio que se brinda a los clientes. De esa forma se contribuirá con la investigación denominada: "Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras ubicadas en la ciudad capital de una empresa proveedora, comercializadora y distribuidora de productos y servicios derivados del petróleo."</p> <p>Instrucciones: en las preguntas que se presentan a continuación, marque con una "X", la respuesta que mejor refleje su opinión. Los datos recolectados serán de uso confidencial y exclusivo para este estudio</p>		<p>Boleta No. <input type="text"/></p> <p>Gasolinera</p> <p>Estación A <input type="text"/></p> <p>Estación B <input type="text"/></p> <p>Estación C <input type="text"/></p>	
Datos generales		3. ¿Qué tipo de prueba se le realizó?	
Sexo	M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	De aptitud	<input type="checkbox"/>
Edad	20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>
	>50 <input type="checkbox"/>	otro (especifique):	<input type="text"/>
<p>Tiempo de trabajar en la empresa</p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>De 3 a 5 años <input type="checkbox"/></p>		Inducción	
<p>Nivel académico</p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/></p> <p>Secundaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input type="checkbox"/></p> <p>Puesto: <input type="text"/></p>		<p>4. Luego de obtener el puesto de trabajo en la gasolinera. ¿Le dieron a conocer las funciones que llevaría a cabo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es Sí. ¿de qué forma le comunicaron sus funciones?</p> <p>Verbal <input type="checkbox"/> Escrita <input type="checkbox"/></p> <p>Otra (especifique) <input type="text"/></p> <p>b) si su respuesta es negativa continúe preg. 5</p>	
<p>Jornada de trabajo</p> <p>Mañana <input type="checkbox"/></p> <p>Tarde <input type="checkbox"/></p> <p>Noche <input type="checkbox"/></p>		5. Al obtener el puesto de trabajo. ¿Se realizó un recorrido en las instalaciones de la estación de servicio?	
<p>Reclutamiento</p> <p>1. ¿De qué forma se enteró de la empresa en la que labora actualmente?</p> <p>Anuncios <input type="checkbox"/></p> <p>Referencias personales <input type="checkbox"/></p> <p>Referencias empresariales <input type="checkbox"/></p> <p>otros (especifique): <input type="text"/></p>		<p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es Sí. ¿el recorrido que se realizó le permitió conocer las instalaciones en?</p> <p>Su totalidad <input type="checkbox"/></p> <p>Sólo su área de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>b) si su respuesta es negativa continúe preg. 6</p>	
<p>2. ¿Le realizaron alguna prueba antes de obtener el puesto?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 5</p> <p>b) si su respuesta es negativa continúe preg. 4</p>		Capacitación	
		<p>6. ¿Le han brindado capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 7</p> <p>b) si su respuesta es negativa continúe preg. 8</p>	
		<p>7. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?</p> <p>Trabajo en equipo <input type="checkbox"/></p> <p>Uso de equipo <input type="checkbox"/></p> <p>Seguridad e higiene ocupacional <input type="checkbox"/></p> <p>Todas las anteriores <input type="checkbox"/></p> <p>Otro (especifique): <input type="text"/></p>	

Capacitación	Comunicación
<p>8. ¿Se le ha proporcionado capacitación relacionada con el servicio al cliente</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 9 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 11</p> <p>9. ¿Con qué frecuencia ha recibido dichas capacitaciones?</p> <p>1 vez al año <input type="checkbox"/> De 2 a 3 veces al año <input type="checkbox"/> Más de 3 veces al año <input type="checkbox"/></p> <p>10. ¿De qué manera le ha beneficiado la capacitación orientada en servicio al cliente?</p> <p>Brindar un mejor servicio <input type="checkbox"/> Entrega rápida <input type="checkbox"/> Dar una solución rápida a los problemas <input type="checkbox"/> Responder de mejor manera dudas e inquietudes <input type="checkbox"/> Otro: _____</p>	<p>14. ¿Cómo califica la comunicación existente entre usted y su jefe inmediato?</p> <p>Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>15. ¿Cómo califica la comunicación existente entre usted y sus compañeros de trabajo?</p> <p>Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>16. ¿Tiene comunicación con el cliente?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 17 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 19</p> <p>17. ¿De qué manera se comunica con el cliente?</p> <p>Personal <input type="checkbox"/> Telefónica <input type="checkbox"/> Electrónica <input type="checkbox"/> otro: _____</p>
Motivación	
<p>11. ¿Se le motiva a relizar su trabajo de manera eficiente?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> en desacuerdo <input type="checkbox"/> totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 12 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 14</p> <p>12. ¿Qué tipo de incentivo le proporciona la empresa?</p> <p>Monetaria <input type="checkbox"/> No monetaria <input type="checkbox"/> (Especifique) _____</p> <p>13. ¿Con qué frecuencia reconocen su buen desempeño?</p> <p>Nunca <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/></p>	<p>18. ¿Cómo califica la comunicación existente entre usted y los clientes de la estación?</p> <p>Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____ _____</p> <p>19. Al momento en que su jefe le solicita la elaboración de una actividad relacionada a su puesto de trabajo. ¿Por qué medio lo hace?</p> <p>Verbal <input type="checkbox"/> Escrita <input type="checkbox"/> Otro: _____ _____</p> <p>Si la respuesta es de manera escrita. ¿Por medio de que documentos se lo solicita? _____ _____</p>

20. ¿Cuándo en la gasolinera se llevará a cabo una actividad o promoción con los clientes, le informan con anticipación de que se trata?

Sí No

Si la respuesta es No, continúe con la preg. 23

21. ¿Quién es la persona encargada de transmitir la información de las promociones?

Jefe inmediato

Personal de UNO

Otro (especifique): _____

22. ¿De qué manera le transmiten la información de las promociones?

Verbal

Escrita

Otro (especifique): _____

23. ¿Usted brinda sugerencias para mejorar el servicio?

Sí No

Si la respuesta es Si, ¿a quién le brinda las sugerencias?

Jefe inmediato

Otro (especifique): _____

Si la respuesta es No, ¿Por qué no las proporciona? _____

Además si la respuesta es negativa, continuar con preg. 25

24. ¿Usted Considera que se toman en cuenta sus opiniones o sugerencias para mejorar la entrega del servicio?

Sí No

¿Por qué? _____

Manejo de quejas

25. ¿Qué hace cuando recibe una queja o sugerencia hecha por parte del cliente?

Las reporta a su jefe Pasar preg. Sig

Trata de darles solución Pasar preg. 11

No las reporta ¿Por qué?

26. ¿Se le informa de la solución que actualmente se le dan a las quejas y/o sugerencias del cliente?

Siempre Casi siempre

A veces Nunca

27. ¿Tiene conocimiento si existe un manual en la gasolinera que detalle cómo manejar quejas del cliente?

Sí No

No tiene conocimiento

28. ¿La gasolinera posee un buzón para que el cliente pueda emitir sus quejas y sugerencias?

Sí No

No tiene conocimiento

Evidencia física

29. ¿Cuáles de los siguientes elementos se le proporcionan en la gasolinera?

Sí No

Uniformes

Gafetes de identificación

Otro (especifique): _____

Equipo tecnológico	
<p>30. ¿Para la realización de sus actividades laborales utiliza equipo tecnológico?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 31 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 34</p> <p>31. ¿El equipo que utiliza es el adecuado para la realización de sus actividades?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. 34 b) si su respuesta es negativa continúe preg. 32</p> <p>32. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que posee el equipo que utiliza?</p> <p>Programas inadecuados <input type="checkbox"/></p> <p>Mal funcionamiento <input type="checkbox"/></p> <p>Falta de mantenimiento <input type="checkbox"/></p> <p>Otro(especifique) _____</p> <p>33. ¿De qué manera afectan las fallas del equipo cuando se proporciona el servicio al cliente?</p> <p>Retraso en la atención <input type="checkbox"/></p> <p>Acumulación de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Pérdida de información <input type="checkbox"/></p> <p>Otro (especifique) _____</p>	<p>35. ¿Hace cuánto tiempo evaluaron su desempeño en el puesto de trabajo que ocupa?</p> <p>1 mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/></p> <p>3 meses <input type="checkbox"/> 6 meses <input type="checkbox"/></p> <p>1 año <input type="checkbox"/> Más de 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>Otro (especifique) _____</p> <p>36. ¿Qué acciones toman en cuenta para evaluar su desempeño?</p> <p>La relación con sus compañeros <input type="checkbox"/></p> <p>La calidad de servicio que se entrega <input type="checkbox"/></p> <p>El conocimiento que posee en el puesto de trabajo <input type="checkbox"/></p> <p>Rápidez de entrega del servicio <input type="checkbox"/></p> <p>Otro (especifique) _____</p>
Control de calidad y diseño del servicio	
<p>34. ¿Realizan evaluaciones constantes para conocer el desempeño que ha tenido en su puesto de trabajo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es No, continuar con la preg. 37</p>	<p>37. ¿Existe una boleta de control interno que le ayude a reducir o eliminar las fallas en el servicio?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>No tiene conocimiento <input type="checkbox"/></p> <p>38. ¿La gasolinera cuenta con un esquema que detalle el proceso de los servicios que se brindan?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>No tiene conocimiento <input type="checkbox"/></p>
Evaluación	Filosofía empresarial
<p>34. ¿Realizan evaluaciones constantes para conocer el desempeño que ha tenido en su puesto de trabajo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es No, continuar con la preg. 37</p>	<p>39. En cuanto a la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. ¿Como colaborador de la gasolinera le transmitieron esta información?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es Sí. ¿Quién se encargó de hacersela saber?</p> <p>a) Jefe inmediato <input type="checkbox"/></p> <p>b) Personal de empresa <input type="checkbox"/></p> <p>C) franquiciatario <input type="checkbox"/></p>

Anexo 3

Boleta de entrevista administradores de estaciones

Boleta de entrevista para administrador de gasolinera		Hoja 1 de 6																				
<p>Objetivo: recopilar información de los administradores de las gasolineras objeto de estudio que permita analizar la situación actual de la calidad, consistencia y desempeño del servicio que se brinda a los clientes, asimismo comparar ésta con la opinión emitida por parte de los colaboradores. De esa forma se contribuirá con la investigación denominada: "Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras ubicadas en la ciudad capital de una empresa proveedora, comercializadora y distribuidora de productos y servicios derivados del petróleo."</p> <p>Instrucciones: en las preguntas que se presentan a continuación, marque con una "X", la respuesta que mejor refleje su opinión. Los datos recolectados serán de uso confidencial y exclusivo para este estudio</p>		<p style="text-align: center;">Boleta entrevista No.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Estación A</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Estación B</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Estación C</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Estación A	<input type="checkbox"/>	Estación B	<input type="checkbox"/>	Estación C	<input type="checkbox"/>														
Estación A	<input type="checkbox"/>																					
Estación B	<input type="checkbox"/>																					
Estación C	<input type="checkbox"/>																					
Datos generales	Reclutamiento																					
<p>Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p> <p>Edad: 18-20 <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> >60 <input type="checkbox"/></p> <p>Nivel académico</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Ninguno <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 30%;">Primaria <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Secundaria <input type="checkbox"/></td> <td>Diversificado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Universitario <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table> <p>Tiempo de trabajar en la empresa</p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Puesto: _____</p> <p>Número de personas a su cargo: _____</p> <p>1. ¿Su jefe inmediato es?</p> <p>a. Franquiciatario <input type="checkbox"/></p> <p>b. Personal de la empresa UNO <input type="checkbox"/></p> <p>c. Ambas <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es "a" pase a pregunta 3 Si su respuesta es "b" pase a sig. pregunta</p> <p>2. ¿Cuál es el puesto que ocupa dentro de la empresa franquiciante su jefe inmediato?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	Ninguno <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>	Universitario <input type="checkbox"/>		<p>3. ¿De qué forma se enteró de la empresa en la que labora actualmente?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Anuncios</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Referencias personales</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Referencias empresariales</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>otros (especifique): _____</p> <p>4. ¿Quién fue el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Empresa franquiciante</td> <td style="width: 20%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Franquiciatario</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>otro (especifique): _____</p> <p>5. ¿Le realizaron alguna prueba antes de obtener el puesto?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es afirmativa continúe preg. Sig. b) si su respuesta es negativa continúe preg. 5</p> <p>6. ¿Qué tipo de prueba se le realizó?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">De aptitud <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">De actitud <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Físico <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table> <p>otro (especifique): _____</p>		Anuncios	<input type="checkbox"/>	Referencias personales	<input type="checkbox"/>	Referencias empresariales	<input type="checkbox"/>	Empresa franquiciante	<input type="checkbox"/>	Franquiciatario	<input type="checkbox"/>	De aptitud <input type="checkbox"/>	De actitud <input type="checkbox"/>	Físico <input type="checkbox"/>	
Ninguno <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>																					
Secundaria <input type="checkbox"/>	Diversificado <input type="checkbox"/>																					
Universitario <input type="checkbox"/>																						
Anuncios	<input type="checkbox"/>																					
Referencias personales	<input type="checkbox"/>																					
Referencias empresariales	<input type="checkbox"/>																					
Empresa franquiciante	<input type="checkbox"/>																					
Franquiciatario	<input type="checkbox"/>																					
De aptitud <input type="checkbox"/>	De actitud <input type="checkbox"/>																					
Físico <input type="checkbox"/>																						
	Inducción																					
	<p>4. Luego de obtener el puesto de trabajo en la gasolinera. ¿Le dieron a conocer las funciones que llevaría a cabo?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>a) si su respuesta es Sí. ¿de qué forma le comunicaron sus funciones?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Verbal <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 40%;">Escrita <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Otra (especifique) _____</p> <p>b) si su respuesta es negativa continúe preg. 5</p>		Verbal <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>																		
Verbal <input type="checkbox"/>	Escrita <input type="checkbox"/>																					

5. Al obtener el puesto de trabajo. ¿Se realizó un recorrido en las instalaciones de la estación de servicio?

Sí No

a) si su respuesta es Sí. ¿el recorrido que se realizó le permitió conocer las instalaciones en?

Su totalidad

Sólo su área de trabajo

b) si su respuesta es negativa continúe preg. 6

Capacitación

8. ¿Le han brindado capacitaciones relacionadas a su puesto de trabajo?

Sí No

Si la respuesta es No, continúe con la preg. 10

9. ¿Qué clase de capacitaciones ha recibido?

Trabajo en equipo

Uso de equipo

Seguridad e Higiene ocupacional

Todas las anteriores

Otro (especifique): _____

10. ¿Le han brindado capacitaciones relacionadas al "servicio al cliente"?

Sí No

Si su respuesta es No, continúe con la preg. 12

11. ¿Hace cuánto tiempo recibió la capacitación

1 mes 2 meses

3 meses 6 meses

1 año Más de 1 a.

12. ¿Se le brinda capacitación a los colaboradores con relación al servicio al cliente?

Sí No

Si la respuesta es No, detallar la razón por la cual no se brinda este tipo de capacitación y luego pasar a preg. 15

13. ¿A quiénes se les brinda capacitación relacionada con el "servicio al cliente?"

A todos los colaboradores

Sólo los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente

Y cada ¿cuánto tiempo se les brinda? _____

14. Con relación a las capacitaciones de servicio que se brindan al personal. ¿De qué manera considera usted que esto mejora el desempeño de los colaboradores en la entrega?

Comunicación

Comunicación Jefe

15. ¿Cómo califica la comunicación entre usted y su jefe?

Muy buena Buena

Deficiente

¿Por qué? _____

16. ¿Qué medios utiliza su jefe para comunicarse con usted?

17. ¿Se le informa con anticipación de las actividades que se llevarán a cabo en la estación de servicio

Sí No

Especifique: _____

18. ¿De qué manera le transmite a su jefe inmediato las opiniones o sugerencias hechas por los clientes con relación al servicio?

Comunicación cliente interno

19. ¿Cómo califica la comunicación entre usted y sus colaboradores?

Muy buena Buena
Deficiente

¿Por qué? _____

20. ¿Se les comunica con anticipación a los colaboradores de las actividades o promociones que se realizarán?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa de que forma se les comunica dicha información _____

De ser negativa la respuesta, por qué no se les informa _____

21. ¿Los colaboradores le transmiten sugerencias de cómo mejorar la entrega del servicio?

Sí No

Especifique: _____

Comunicación cliente externo

22. ¿Qué medios de comunicación utiliza usted para conocer la opinión de sus clientes?

23. ¿Posee información actualizada de los clientes?

Sí No

Si su respuesta es No, continúe con la preg. 26

24. ¿De qué forma obtiene esa información?

25. ¿Qué información es la que actualiza de los clientes?

Gustos y preferencias
Nivel de satisfacción
Métodos de pago
otro (especifique)

Diseño del servicio																																																													
<p>26. ¿La gasolinera cuenta con algún documento que detalle los estándares del servicio orientados al cliente?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Si la respuesta es afirmativa, especifique _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si la respuesta es No, continúe con preg. 29</p> <p>27. ¿Cuándo fue diseñado el documento que detalla los estándares del servicio orientado al cliente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>30. Cuando existe un error en la entrega del servicio. ¿Cuál es el procedimiento que se lleva a cabo para tratar de darle solución al problema?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>31. Cuando ocurre algún error en el servicio ¿de qué manera recuperan al cliente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																																												
Tangibles y ambiente de entrega del servicio																																																													
<p>28. ¿De qué manera le ayuda dicho documento para la entrega del servicio?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Señale cuál o cuáles de los elementos en la siguiente lista, están presentes en las gasolienras</p> <p style="text-align: right;">Debe</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Sí</th> <th>No</th> <th>Mejorar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uniforme del colaborador</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gafetes de identificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Señalización de las instalaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ambiente agradable para el colaborador</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Iluminación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aroma agradable del ambiente</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Temperatura agradable p/cliente en tienda de conveniencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Horario flexible de servicio</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio sanitario p/clientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio de agua y aire</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio de cajero</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fácil acceso a instalaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Material impreso con info p/cliente</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estacionamiento</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Sí	No	Mejorar	Uniforme del colaborador				Gafetes de identificación				Señalización de las instalaciones				Ambiente agradable para el colaborador				Iluminación				Aroma agradable del ambiente				Temperatura agradable p/cliente en tienda de conveniencia				Horario flexible de servicio				Servicio sanitario p/clientes				Servicio de agua y aire				Servicio de cajero				Fácil acceso a instalaciones				Material impreso con info p/cliente				Estacionamiento			
Elemento	Sí	No	Mejorar																																																										
Uniforme del colaborador																																																													
Gafetes de identificación																																																													
Señalización de las instalaciones																																																													
Ambiente agradable para el colaborador																																																													
Iluminación																																																													
Aroma agradable del ambiente																																																													
Temperatura agradable p/cliente en tienda de conveniencia																																																													
Horario flexible de servicio																																																													
Servicio sanitario p/clientes																																																													
Servicio de agua y aire																																																													
Servicio de cajero																																																													
Fácil acceso a instalaciones																																																													
Material impreso con info p/cliente																																																													
Estacionamiento																																																													
Manejo de quejas																																																													
<p>29. ¿Qué herramientas utilizan para recibir las quejas y sugerencias de los clientes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																																													

32. ¿Cómo se actualiza el diseño del ambiente físico para evitar espacios poco atractivos?

33. ¿Cada cuánto tiempo lo actualizan?

Desarrollo

34. ¿Poseen tecnología actualizada para el correcto desarrollo de las actividades del colaborador

35. ¿De qué forma lo motivan a usted y a los colaboradores a realizar su trabajo de forma eficiente?

36. ¿Realizan evaluaciones constantes para conocer el desempeño que ha tenido en su puesto de trabajo?

Sí No

Si su respuesta es No, continúe con preg. 39

37. ¿Hace cuánto tiempo evaluaron su desempeño en el puesto de trabajo que ocupa?

1 mes 2 meses
 3 meses 6 meses
 1 año Más de 1 año

38. ¿Qué acciones toman en cuenta para evaluar su desempeño?

Empowerment

39. ¿Se le da la facultad de tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores?

Sí No

Si la respuesta es Si, detalle que tipos de decisiones se le delegan

Si la respuesta es No, por qué

40. ¿Usted permite que sus colaboradores tomen decisiones en diferentes actividades?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, detalle que tipo de decisiones pueden tomar y bajo que circunstancias

Si la respuesta es negativa detalle el por qué

Oferta/demanda

41. Al existir periodos durante el día en el que la cantidad de clientes aumenta. ¿De qué manera responden dentro de la estación de servicio para cubrir la demanda?

Filosofía empresarial

42. En cuanto a la misión, visión, objetivos y valores de la empresa. ¿A usted y al personal de la gasolinera le transmitieron esta información?

Sí No

Si la respuesta es Sí. ¿Quién se encargó de hacerselas saber?

- a) Jefe inmediato
- b) Personal de empresa
- c) franquiciatario

Anexo 4

Boleta de entrevista área de mercadeo empresa franquiciante

Boleta de entrevista para gerencia de mercadeo		Hoja 1 de 9
<p>Objetivo: recopilar información del área de gerencia de mercadeo de la compañía que permita analizar la situación actual de la calidad, consistencia y desempeño del servicio que se brinda a los clientes dentro de las estaciones de servicio objeto de estudio, asimismo comparar esta información con la opinión emitida por parte de los colaboradores y administradores de las estaciones. De esa forma se contribuirá con la investigación denominada: "Estrategias de servicio al cliente para el mejoramiento en la entrega del servicio en una red de gasolineras ubicadas en la ciudad capital de una empresa proveedora, comercializadora y distribuidora de productos y servicios derivados del petróleo."</p> <p>Instrucciones: en las preguntas que se presentan a continuación, marque con una "X", la respuesta que mejor refleje su opinión. Los datos recolectados serán de uso confidencial y exclusivo para este estudio</p>		<p>Boleta entrevista No.</p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
Datos generales	Filosofía empresarial	
<p>Sexo M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/></p> <p>Edad: 18-20 <input type="checkbox"/> 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/></p> <p style="padding-left: 40px;">41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> >60 <input type="checkbox"/></p> <p>Nivel académico</p> <p>Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/></p> <p>Secundaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/></p> <p>Universitario <input type="checkbox"/></p> <p>Tiempo de trabajar en la empresa</p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/></p> <p>De 3 a 5 años <input type="checkbox"/> > 5 años <input type="checkbox"/></p> <p>Puesto: _____</p> <p>_____</p> <p>Número de personas a su cargo: _____</p> <p>_____</p> <p>1. ¿Cuál es el puesto que ocupa dentro de la empresa su jefe inmediato?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>2. En cuanto a la misión, visión, objetivos y valores de la empresa ¿De qué forma se le transmite a los colaboradores esta información?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>3. ¿Qué medios se utilizan para comunicar a los clientes la filosofía empresarial?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
	Información general	
	<p>4. ¿Qué técnicas utiliza para comprender las necesidades y expectativas de los clientes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Investigación	
<p>5. ¿Qué investigaciones se realizan en la empresa para conocer qué es lo que esperan los clientes de los servicios que se brindan en las gasolineras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si la respuesta es afirmativa, continúe preg. 6 Si la respuesta es negativa, continúe preg. 8</p>	<p>9. ¿Qué técnicas de investigación utiliza para conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio obtenido?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>10. ¿Qué uso le dan a la información obtenida de las investigaciones que realizan?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>11. ¿De qué manera miden el nivel de satisfacción de los clientes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Diseño del servicio	
<p>7. ¿Cada cuánto tiempo realizan este tipo de investigaciones?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>8. ¿Qué investigaciones realizan para conocer si el servicio que brindó la gasolinera al cliente cuenta con la calidad esperada?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si la respuesta es negativa, continúe preg. 11</p>	<p>12. ¿Qué herramientas, si las hubiera, son las que utiliza para el desarrollo y diseño de estándares del servicio orientados al cliente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si la respuesta es negativa, continúe con preg. 16</p> <p>13. ¿Hace cuánto tiempo fueron diseñados los estándares del servicio orientados al cliente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Manejo de quejas	
<p>14. ¿Qué herramientas de control utiliza si existiesen, para verificar que estos estándares se encuentren presentes en las gasolineras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si la respuesta es negativa, continúe preg. 16</p> <p>15. ¿Cada cuánto tiempo evalúa que los estándares del servicio se desarrollen de forma correcta en las gasolineras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>16. Cuando desea implementar nuevos servicios para las gasolineras, ¿qué proceso llevan a cabo dentro de la empresa para su desarrollo?</p> <p>Describa que hacen y de donde obtienen la información necesaria para ponerlo en práctica</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>17. ¿Qué herramientas se han implementado dentro de las estaciones de servicio para obtener las quejas y sugerencias de los clientes?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>18. ¿Cuáles son las estrategias que se emprenden en respuesta a una falla en el servicio?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
Ambiente de servicios y tangibles	
<p>Señale cuál o cuáles de los elementos en la siguiente lista, se encuentran presentes en las gasolineras</p>	
Elemento	Debe
	Sí No Mejorar
Uniforme del colaborador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Gafetes de identificación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Señalización de las instalaciones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ambiente agradable para el colaborador	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Iluminación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aroma agradable del ambiente	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Temperatura agradable p/cliente en T. de conveniencia	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Horario flexible de servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Servicio sanitario p/clientes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Servicio de agua y aire	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Servicio de cajero	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Elemento	Debe			
	Sí	No	Mejorar	
Fácil acceso a instalaciones				23. ¿Qué puesto ocupa la persona que se encarga de realizar la entrevista de reclutamiento de personal? _____ _____ _____
Material impreso con información para los clientes				
Estacionamiento				
Página de internet				
19. ¿Realizan cambios en el diseño del ambiente físico de las estaciones de servicio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es Sí, continúe con preg. 20 Si la respuesta es No, continúe con preg. 21				
20. ¿Qué proceso llevan a cabo para implementar un cambio de diseño del ambiente físico en una estación de servicio? _____ _____ _____ _____ _____				
24. ¿Es el franquiciante quien se encarga de realizar el proceso de reclutamiento? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Detalle su respuesta _____ _____ _____ _____ _____				
Si la respuesta es sí, continúe con preg. 25 Si la respuesta es no, continúe con preg. 27				
Reclutamiento				
21. ¿La empresa se encarga del reclutamiento del personal de las estaciones de servicio? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es Sí, continúe con preg. 22 Si la respuesta es No, describir el por qué y continúe en preg. 24 _____ _____ _____				
25. ¿Qué lineamientos entrega la empresa al franquiciante para que lleve a cabo este proceso? _____ _____ _____ _____				
22. ¿Cuenta la empresa con perfiles de puesto? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si la respuesta es Sí. ¿con cuáles cuenta? _____ _____ _____				
26. ¿De qué forma controla que el proceso de reclutamiento que lleva a cabo el franquiciante cumpla con los estándares establecidos por la compañía? _____ _____ _____				
Si la respuesta es No, continúe con preg. 23				

Inducción

27. ¿Existe un programa de inducción, para darle a conocer al personal de las gasolineras las instalaciones y funciones de su puesto de trabajo?

Sí No

Si la respuesta es Si, aplican este programa a todos los puestos _____

Si la respuesta es No, de que manera le dan a conocer a los colaboradores las instalaciones de la gasolinera y funciones del puesto?

30. ¿A quiénes se les brinda capacitación relacionada con el "servicio al cliente?"

Describe la respuesta

31. ¿Con qué frecuencia brindan este tipo de capacitaciones?

32. ¿Hace cuánto tiempo brindaron la última capacitación con relación al tema?

Capacitación

28. ¿A los colaboradores de las gasolineras se les capacita con relación al servicio al clientes?

Sí No

Si la respuesta es No, continúe con la preg 33

29. ¿Quién se encarga de realizar este tipo de capacitaciones?

Detalle su respuesta

Procedimientos

33. Puede describir ¿cuál es su mercado meta?

Segmentación demográfica, geográfica y psicográfica

34. ¿Cuentan con estrategias que garanticen el servicio prestado en las gasolineras?

Sí No

Especifique

35. ¿Qué estrategias utilizan para retener a sus clientes y fortalecer las relaciones con ellos?

Comunicación

Cliente externo

36. ¿Qué medios utilizan en la empresa para conocer la opinión, sugerencia y queja de los clientes?

37. ¿Posee información actualizada de los clientes?

Sí No

Si la respuesta es Sí, ¿Qué medios utilizan para obtener esa información:

Si su respuesta es No, continúe con la preg. 39

38. ¿Qué información es la que actualiza de los clientes?

Gustos y preferencias

Nivel de satisfacción

Métodos de pago

otro (especifique)

39. ¿Qué medios de comunicación utilizan para atraer nuevos clientes?

Comunicación cliente interno

40. ¿Tiene comunicación directa con los colaboradores de la gasolinera ?

Sí No

Si la respuesta es Sí, ¿qué puesto de trabajo ocupan?

Si su respuesta es No, continúe con la preg. 42

41. ¿Cómo califica la comunicación entre usted y los colaboradores de las gasolineras?

Muy buena Buena

Regular Deficiente

Por qué

		Comunicación intermediarios
<p>42. ¿Quién es el encargado de comunicar a los colaboradores, las actividades o promociones que se realizarán en las gasolineras?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>46. ¿Qué medios de comunicación utiliza con los intermediarios para que la calidad del servicio en todas las gasolineras sea igual a lo que se promete?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>43. ¿Tiene conocimiento si los colaboradores de las gasolineras brindan sugerencias para mejorar el servicio?</p> <p>Si su respuesta es Si, ¿Quién le proporciona dichas sugerencias?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Si su respuesta es negativa. ¿Existe algún incentivo para los empleados que brinden sugerencias para mejorar el servicio?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>		<p>47. ¿Cómo califica la comunicación existente entre la empresa y los intermediarios?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>44. ¿Poseen algún documento que mantenga informados a los colaboradores de la importancia del servicio al cliente?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Especifique</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>48. ¿Considera que los intermediarios se encuentran alineados con relación a los objetivos, calidad y desempeño del servicio que establece la empresa?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Especifique</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>45. ¿De qué forma controla que la calidad de servicio que brindan los colaboradores cumpla con los estándares establecidos por la empresa?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>49. ¿Existe conflicto con uno o más intermediarios en relación a los aspectos mencionados anteriormente?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Por qué _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

50. Al existir más de un intermediario en la entrega del servicio. ¿Usted considera que la calidad es consistente a lo largo de las diferentes gasolineras?

Sí No

Por qué _____

Desarrollo

51. ¿Las estaciones de servicio poseen equipo actualizado para el desarrollo efectivo de las actividades de los colaboradores?

Sí No

Por qué _____

52. ¿De qué forma motivan al personal para que su desempeño en el puesto de trabajo sea eficiente?

53. ¿Realizan evaluaciones constantes para conocer el desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo?

Sí No

Por qué _____

54. ¿Qué aspectos evalúan en los colaboradores?

55. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño de los colaboradores?

Empowerment

56. ¿Se les permite a los colaboradores tomar decisiones en diversas actividades?

Sí No

Si la respuesta es No, continúe en preg. 59

57. ¿Qué tipo de decisiones son las que pueden tomar los colaboradores?

58. Al existir algún error relacionado con la entrega del servicio. ¿Se le permite a los colaboradores tomar decisiones sin previa autorización para resolver el problema?

Sí No

Por qué _____

Anexo 5

Plataformas digitales de Tablet



Vista 1



Vista 2



Vista 3



Vista 4

Anexo 6
Modelos de carteles publicitarios

Adhesivo





Tu opinión es muy importante

Por favor, responde a 3 preguntas con

y ayúdanos a mejorar



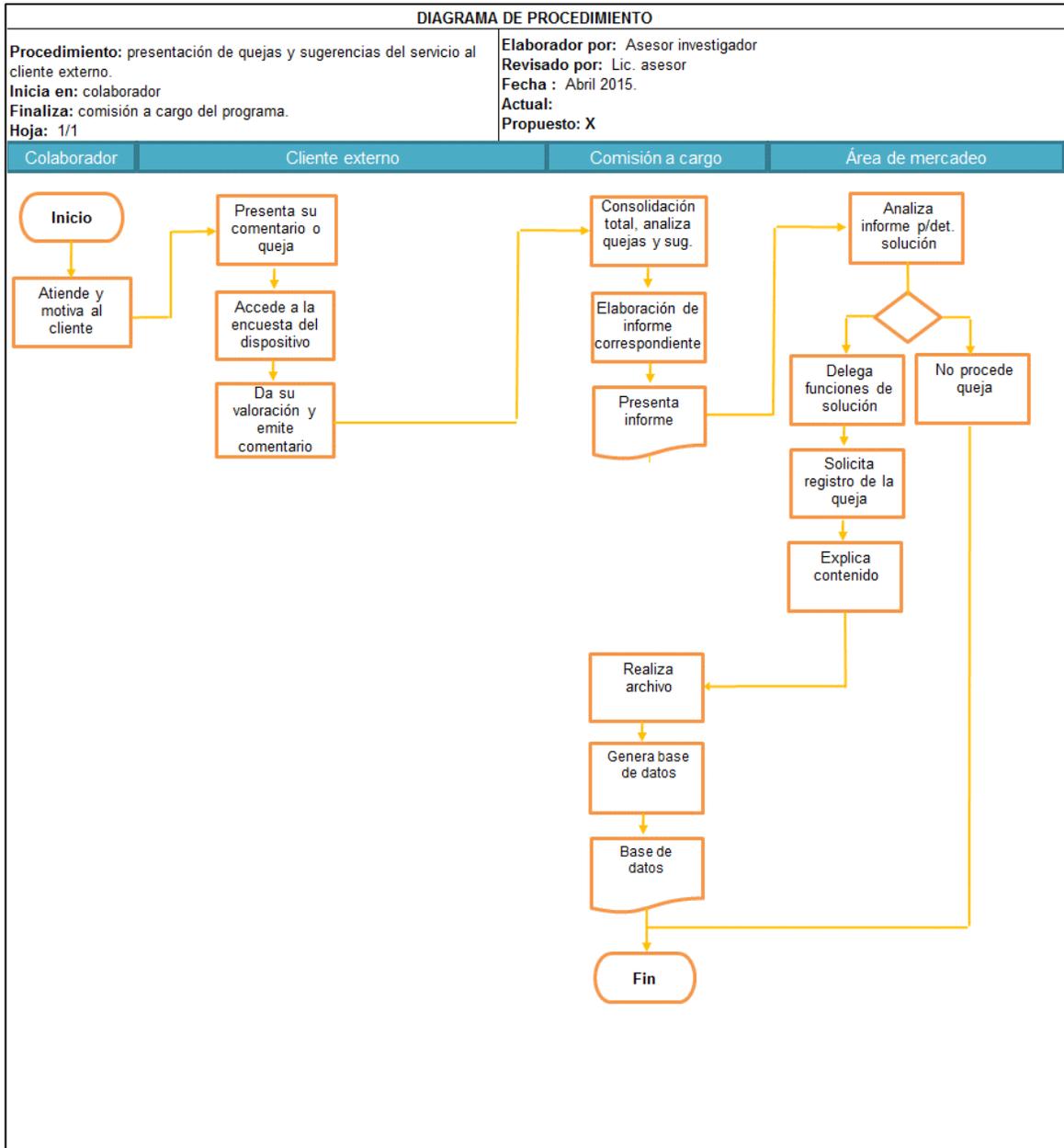
Utiliza nuestra Tablet ubicada dentro de la tienda.

Con base



Anexo 7

Diagrama de procedimiento para la presentación de quejas y sugerencias del servicio al cliente de las estaciones de servicio unidad de análisis



Simbología utilizada y definición de los símbolos utilizados

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Dirección o sentido. Marcan la orientación del proceso.

Anexo 8

Fórmula para el cálculo de la muestra del cliente externo

Muestra

Para la determinación del tamaño adecuado de la muestra se recomienda la utilización de la fórmula de población finita, con un intervalo de confianza de del 95% y margen de error de 5%. A continuación se presenta la fórmula a utilizar.

$$n = \frac{Z_2^2 * P * Q * N}{E_2 (N-1) + Z_2^2 * P * Q}$$

Donde:

N= tamaño de la población.

E= error de estimación.

Z= unidad normalizada o tipificada.

P= proporción de aceptación.

Q= proporción de rechazo.

Asimismo se recomienda utilizar la cantidad mensual de clientes por estación y utilizar ese dato como tamaño de la población.

Si se desea estimar una proporción, corresponde saber:

- El nivel de confianza o seguridad (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, y un margen de error del 5%.
- La precisión que se desea para el estudio.
- Una idea del valor aproximado del parámetro que se quiere medir (en este caso una proporción). Esta idea se puede obtener si se revisa la literatura, por estudios previos. En caso de no tener dicha información utilizará el valor $p = 0.5$ (50%) y el valor de $q = 1-p$.

6. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de servicio que brindó el personal de la estación?

Muy rápido Rápido Regular Lento Muy lento

7. ¿Cómo le pareció el nivel de información proporcionada por el personal?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

8. ¿Cómo le parecen las instalaciones de la estación?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

9. ¿Cómo califica la calidad del servicio brindado?

Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

10. Según su opinión ¿cómo fue el servicio?

Mejor de lo que esperaba Tál como esperaba esperaba más No tan bueno como esperaba Peor de lo que esperaba

11. ¿Cómo se siente despues de adquirir el servicio en la estación?

Totalmente satisfecho Satisfecho Ni satisfecho o insatisfecho Insatisfecho Totalmente insatisfecho

11. ¿Qué tan probable es que usted recomiende la estación a un amigo o familiar?

Definitivamente la recomendaría probablemente la recomendaría Probablemenete no No la recomendaría Definitivamente no la recomendaría

12. Por favor indique que atributos considera tienen mayor importancia al momento de realizar una compra en la estación

	Menos importante			Más importante		
	1	2	3	4	5	
Amabilidad del personal						
Rapidez en la entrega						
Calidad del servicio						
Calidad de los productos						
Precio de los productos y servicios						

13. ¿Ha utilizado la plataforma digital para emitir sus comentarios quejas o sugerencias?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa

¿Por qué motivo? _____

Si la respuesta es negativa, ¿ha presentado comentarios, quejas o sugerencias a través de otro medio

Sí

No

Que medios a utilizado:

continúe con pregunta 14

Fanpage

Otro: (especifique) _____

14. ¿Se le ha brindado la atención adecuada al momento de presentar una queja o sugerencia?

Sí

No

¿Por qué? _____

15. ¿Tiene alguna sugerencia que pueda mejorar el desempeño en la entrega del servicio de la estación?

Sí

No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Interpretación de escala utilizada

Resultados	Interpretación
	<p>Aspectos deficientes del servicio prestado que requieren ser mejorados</p> <p>Priorice la mejora de los aspectos que hayan obtenido evaluaciones pertenecientes a este rango. Puede estar perdiendo clientes por un servicio deficiente.</p> <p>Para brindar un servicio de calidad es necesario que determine el problema, lo elimine o tome las acciones correctivas correspondientes</p>
	<p>Aspectos del servicio prestado que requieren ser mejorados</p> <p>Los aspectos en esta categoría necesitan ser examinados para determinar procedimientos o acciones correctivas que acerquen más el servicio prestado a las expectativas de los clientes.</p>
	<p>Aspectos positivos del servicio prestado</p> <p>Los aspectos evaluados dentro de este rango suponen la satisfacción por parte del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.</p> <p>La empresa debe buscar la total satisfacción del cliente y mantener los estándares establecidos.</p> <p>Asimismo, debe tener en cuenta que los clientes cambian constantemente sus gustos y preferencias por lo que la empresa siempre debe ser capaz ofrecerle aquello que están buscando.</p>

Anexo 10

Manual de servicio al cliente

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE



Estaciones de
Servicio



PG
Petroliera Guatemalteca, S.A.

ÍNDICE

Introducción	i
Objetivos	1
1. El cliente	2
1.1 Quien es cliente	2
1.1.1 ¿Cómo evalúa el cliente/ la clienta la entrega del servicio?	2
1.1.2 La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente	4
1.2 Comunicación con el cliente	4
1.2.1 Comunicación verbal.....	5
1.2.2 Comunicación no verbal.....	5
2. Calidad y procesos del servicio	7
2.1 Calidad del servicio al cliente	7
2.2 Necesidades del cliente	7
2.3.1 Tipos de clientes	8
2.3 Establecimiento de estándares y controles de calidad de la entrega del servicio.....	10
2.3.1 Leyes del servicio al cliente	14
2.4 Pecados del servicio al cliente	14
2.5 Mandamientos del servicio.....	15
3. Recuperación del servicio	19
3.1 Quejas	20
4. Esquema del servicio	21

Introducción

La mejor manera de satisfacer a los clientes se logra al evitar sorpresas desagradables por fallos en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención oportuna de quien hace entrega del mismo, para superar así sus expectativas.

Mejorar el desempeño y calidad de entrega en el servicio, requiere de esfuerzos para ejecutar los procesos de atención de forma idónea y la creación de lineamientos que hagan esto posible.

Este documento pretende dar a conocer a una serie de comportamientos y actitudes para dirigirse a los clientes externos. Puesto que, un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del mismo que genere, en el mediano y largo plazo, incremento de ventas y fidelización de los clientes externos.

Además este manual o guía está orientado a establecer y aplicar técnicas que permitan desarrollar un programa de calidad que incluya: como conocer al cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, pasos a seguir para la recuperación del servicio cuando esté presente fallas. Se encuentra dirigido a todo el personal que directa o indirectamente tenga contacto con los clientes de cada una de las estaciones de servicio objeto de estudio.



Objetivos

- Contribuir con la creación de lineamientos para una cultura orientada al servicio.
- Dar a conocer el esquema del servicio para su posterior aplicación dentro de cada una de las estaciones de servicio unidad de análisis.
- Mejorar la calidad de entrega de los servicios en cada una de las estaciones unidad de análisis, por medio de la estandarización de los procesos de prestación.
- Generar una mejora continua en la atención que se le brinda a los clientes por medio de la aplicación de éste modelo.
- Dar a conocer los pasos a realizar ante una falla en la prestación del servicio, mediante las técnicas de recuperación.
- Conocer de mejor manera quien es el cliente y como satisfacerlo.

1. Conocer al cliente

1.1 El cliente

En términos generales, el cliente será cualquier persona que se acerque a la estación y tenga una necesidad o deseo por satisfacer, que tienda a solicitar y/o utilizar los servicios de su persona u otro compañero de trabajo.

Los cuatro factores que deberán ser tomados por usted como colaborador para una buena atención al cliente son:

- Presentación personal
- Sonrisa
- Amabilidad
- Educación



La atención al cliente y la excelencia en el servicio constituirá una de las bases fundamentales para el éxito y desarrollo de la estación en el mercado nacional.

1.1.1 ¿Cómo evalúa el cliente/ la clienta la entrega del servicio?

Es importante que como parte del recurso humano sepas diferenciar que atención y servicio no son lo mismo, el cliente o la clienta se fijan en todos los detalles y reacciona ante ellos. Por lo que debes conocer los cinco elementos básicos a valorar para mantener un eficiente control sobre los procesos de atención al cliente. Los elementos básicos a tener en cuenta son los siguientes:

- **Elementos tangibles:** como las instalaciones y los equipos de la empresa, la presentación que presentes (personal), los materiales de comunicación y la exhibición de los productos.
- **Confiabilidad:** implica desarrollar el servicio prometido oportunamente, es decir, lo que la empresa ofrece en palabras se cumpla con la entrega del producto o servicio.
- **Sensibilidad:** Es ayudar a los clientes en todo momento, proporcionándoles una asesoría para que se sienta satisfechos/as.
- **Seguridad:** debes demostrar que eres competente en su trabajo y capaces de inspirar confianza.
- **Empatía:** como colaborador debes ser capaz de conocer al cliente, entender sus necesidades y mantener con él/ella una comunicación positiva y permanente.



1.1.2 La importancia de saber mirar, escuchar y preguntar al cliente.

Aspectos que debe tomar en cuenta para conocer mejor al cliente

MIRE	ESCUCHE	PREGUNTE
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando usted atienda a alguien, evite desviar la mirada de su oyente. • Si sus ojos se distraen, su mente también lo hará. • Evite distracciones, utilice sus ojos y oídos para concentrar su atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca debes interrumpir a un cliente mientras este hable. • Espere hasta que termine de hablar, para ayudarlo. • Recuerde que cuando el cliente está hablando, también está comprando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar preguntas claras al cliente, asegura a este que usted es capaz de analizar y manejar cualquier tarea que él le encomiende.

RECUERDA:

Darte la oportunidad de escuchar, mirar y saber interpretar a los clientes son las herramientas más útiles. Escuchar y darles lo que necesitan genera satisfacción y esto se traduce en clientes fieles.

1.2 Comunicación con el cliente

En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la comunicación, pues es la base de las buenas relaciones con estos.

En la comunicación con el cliente debemos prestar atención tanto a la comunicación verbal como a la no verbal.

1.2.1 Comunicación verbal

La comunicación verbal es la que utilizas con palabras habladas o escritas para transmitir el mensaje, ésta debe ser coherente.

Aspectos que debes cuidar en la comunicación verbal con el cliente

Tono de voz	Interpretación
Chillona	Denota descortesía
Quebradiza	Denota tristeza
Serena	Denota seguridad y comprensión
Fuerte	Denota seguridad

El volumen o intensidad de la voz: al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca deberá hablar con voz demasiado alta.

El uso del lenguaje: no es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente. Utilizando el lenguaje correctamente, para adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel.

Saber escuchar: escuchar no consiste simplemente en callarse y oír. Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente y usted como colaborador de contacto.

1.2.2 Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación llamado también “lenguaje corporal”, se produce en situación cara a cara, ya que, la comunicación se da a partir de los gestos que expresan emociones y sentimientos, este es un aspecto que debes cuidar.



Los mensajes no verbales pueden cumplir varias funciones:

- Reemplazar las palabras.
- Repetir lo que se dice (adiós con palabras y adiós con la mano).

RECUERDA:

La comunicación no verbal nos permite expresarnos positivamente con nuestros gestos y posturas.

Aspectos que debes cuidar:

- **Expresión facial:** es conveniente que durante el proceso de entrega del servicio usted conserve la sonrisa, pues esta demuestra acuerdo y entendimiento.
- **Contacto visual:** es una señal de comunicación, por lo que, una mirada directa, pero no insistente, ni fija, puede ser un gran apoyo en la situación de comunicación con el cliente.
- **Gestos y movimientos con el cuerpo:** de todas las partes del cuerpo las manos son las que más amplían la expresividad del rostro, ya que a veces contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Mantener las manos abiertas indica aceptación	<ul style="list-style-type: none">• Las manos cerradas indican rechazo o nerviosismo• Mantener los brazos cruzados puede indicar superioridad o indiferencia.• Si se mueven demasiado pueden reflejar una actitud de nerviosismo.

Postura corporal: refleja actitudes sobre uno mismo y su relación con los clientes.

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Estar de pie y mostrar una postura recta cuando se atiende a un cliente indica una buena disposición en la atención.	<ul style="list-style-type: none">• Estar de perfil o espaldas indica rechazo.

2. Calidad y procesos del servicio

2.1 Calidad y procesos del servicio al cliente

Para mantener un correcto desarrollo de los procesos de atención al cliente es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos.

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Establecimiento de estándares o controles de calidad de la entrega del servicio.

2.2 Necesidades del cliente

Usted como colaborador de la estación de servicio debe conocer que no todos los clientes son iguales o piensan de la misma manera. Por esta razón es necesario determinar con que tipos de personas va a tratar en la gasolinera.

Identificar qué tipos de clientes acuden a la estación permitirá que usted conozca la forma correcta de reaccionar ante ellos.



2.2.1 Tipos de clientes

En la siguiente tabla se presentan los diferentes tipos de clientes y una breve descripción de cómo tratarlos.

Tipos de clientes

Tipos de clientes	Características	Como tratarlo
El cliente discutidor	Son agresivos por naturaleza con todas las cosas que usted le diga.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar siempre su opinión. • Hablar suavemente pero de manera firme. • Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.
El cliente enojado	Es temperamental y difícil de controlar. Además en ocasiones puede ser agresivo.	<ul style="list-style-type: none"> • No se debe negar su enojo. • Evitar decirle “no hay motivo para enojarse”. • No ponerse a la defensiva. • No prometer lo que no se puede cumplir • Negociar una solución.
El cliente conversador	Estas personas se caracterizan por hacer más que una compra, son clientes que pueden ocupar mucho de su tiempo a la conversación con el encargado de brindar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • No tratar de sacárselo de encima. • Se debe mostrar interés y un poco de paciencia. • En horarios de alta demanda, hacerle ver de manera educada la razón por la que se brinda una atención rápida.

MANUAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Tipos de clientes	Características	Como tratarlo
El cliente ofensivo	Este tipo de clientes en ocasiones con razón o sin ella pasan al campo de la grosería, de los insultos y a los intentos de humillación.	Solicitar respeto sin alterarse; demostrar nuestra cultura con un comportamiento adecuado.
El cliente exigente	Suelen ser egocéntricos y a veces también resultan arrogantes. Se reconocen porque en cuanto entran reclaman atención inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la calma y ser amables. • Tratarlos con mucho respeto. • Ser cortés con ellos pero no acceder a sus exigencias. • Ser breves y rápidos.
El cliente que siempre se queja	Nada le parece bien, nada le gusta, a todo encuentra defectos: la atención del personal es insuficiente, los precios son caros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Hay que asumir que es parte de su personalidad. • Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas.
El cliente que lo sabe todo	Le gusta hacer gala de sus conocimientos; es feliz diciendo lo que se debe hacer; le encanta corregir despectivamente. Necesita hacer conocer su opinión.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario que usted pida sus opiniones y sugerencias. • Tenga el mayor tacto posible con él. • Trate de halagar su vanidad

Luego de nombrar los diversos tipos de clientes que pueden visitar la estación es necesario que usted como colaborador considere lo siguiente para brindar un mejor servicio.



2.3 Establecimiento de estándares y controles de calidad de la entrega del servicio.

Tiene que ver con la parte de atención al cliente. De acuerdo a los comentarios y expectativas de estos. A continuación se presentan estándares que cada colaborador debe considerar importantes para la persona que atiende.

Este modelo deberá seguirse, puesto que, para la existencia de una cultura de servicio en las estaciones, usted como colaborador debe comprender que la superación de las expectativas y satisfacción de los clientes es la base más importante del proceso de entrega y de esta manera actúe de acuerdo a principios que mejoren sus relaciones con sus compañeros de trabajo y cliente

a) **Mostrar atención:** para que el proceso de entrega del servicio inicie de forma correcta, lo primero que debe realizar en el momento que ingresa un cliente es demostrarle que para usted es una persona importante.



RECUERDA:

Usualmente lo que el cliente busca al entrar a un establecimiento es ser recibido con un saludo, seguido de un “en que puedo ayudarlo”.



- b) Tener una presentación adecuada:** el cliente es muy observador y regularmente no les gusta que el colaborador descuide su imagen.



RECUERDA:

Los clientes siempre esperan que la persona que los atiende se vea bien, mantener el uniforme en perfectas condiciones y uso del gafete de identificación forma parte esencial de la presentación.

- c) Atención personal y amable:** el cliente es y será siempre su publicidad gratuita, si es atendido de forma cordial; este dirá a todos lo bien que fue recibido en la estación y es más probable no solo que regrese sino que traiga a más clientes.



RECUERDA:

Los clientes siempre van por ahí diciendo como lo trataron, por esto es importante que usted lo atienda de forma amable, respetuosa y se despida con una frase como: “fue un placer atenderle, pase buen día, que regrese pronto”



- d) Rapidez en la entrega del servicio:** el cliente vincula la calidad de los servicios con la rapidez con que este sea proporcionado, hacerlo esperar podría ser motivo suficiente para que este deje de visitar la estación y pase a las filas de la competencia.



RECUERDA:

Se debe hacer entrega del servicio en el menor tiempo posible con esto se evitará la espera, descontento y acumulación de clientes.

- e) Resolución de consultas o dudas:** dada la variedad de servicios y productos que se brindan en las estaciones es normal que surjan dudas en los clientes. Por esto es necesario que usted cuente con la capacidad necesaria para brindar información de valor e idónea para cada una de las personas que la soliciten.



RECUERDA:

El cliente siempre espera una respuesta para cada una de las inquietudes que da a conocer, no dar seguimiento a la misma puede generar descontento e insatisfacción. Por tal razón, es importante que resuelva adecuadamente todas las consultas o dudas que los clientes tengan y si en dado momento desconoce cómo brindar solución a estas, dar parte al administrador de la estación para ofrecer una respuesta lo antes posible.



- f) **Proporcionar ayuda adicional:** hacerle ver al cliente que se cuenta con personal dispuesto a brindar ayuda en todo momento aumenta la confianza y seguridad de este de seguir realizando sus transacciones en la estación.



RECUERDA:

Después de atender al cliente deberá preguntar a este: ¿lo puedo ayudar en algo más?

Además si un cliente llegase a tener problemas mecánicos con el vehículo, ofrecer ayuda (disposición del colaborador)

- g) **Estar ubicados siempre en el puesto de trabajo:** toda persona que visita la estación, espera al llegar que: el colaborador encargado de la atención y entrega del servicio se encuentre en su lugar de trabajo.



Si el cliente no es recibido a su llegada, este se formará una impresión de descuido, falta de compromiso y seriedad en la atención concluyendo en una mala imagen para la organización.

RECUERDA:

Estar siempre ubicado en tu puesto de trabajo (caja, despacho en bomba o de alimentos) y si por alguna circunstancia debe ausentarse de este debe informar al administrador de la estación.



2.3.1 Leyes de servicio al cliente

Para la satisfacción de los diferentes tipos de clientes, es necesario que usted como colaborador conozca las leyes que afectan y gobiernan el servicio al cliente. Hacer de estas una filosofía personal permitirá que su desempeño mejore y con esto la calidad de entrega también.

I. Ley de la cosecha

Esta ley hace alusión a la frase “lo que uno siembra es lo que cosecha. Puesto que, si dentro del proceso de entrega usted trata de transmitir elementos como los mencionados anteriormente (atención, amabilidad, rapidez, trato personal) cosechará clientes satisfechos y leales.



II. Ley de la primera impresión (percepción)

La manera en la que se comporte durante la entrega del servicio, produce un gran impacto en los clientes. Pues, así como te proyectes con el cliente, de esa misma forma tenderán a reaccionar estos contigo.



En este punto tus expresiones verbales o faciales cobran valor, igual que la forma en la que brindes la atención, esto puede ocurrir durante los primeros 30 segundos a partir del acercamiento con el cliente. Ese tiempo es suficiente para que él se cree una imagen positiva o negativa de la entrega del servicio.



III. La segunda ley de la termodinámica

Esta ley menciona que todo lo que se abandona a sí mismo se deteriora. En el servicio al cliente pasa lo mismo. Si no tiende a mejorarse de forma activa el diseño de entrega de forma continua a efecto que el cliente note los cambios, esto se volverá un problema por la falta de atención.

Por lo anterior, si pretende cambiar su accionar en los procesos de entrega para mejorar la calidad del servicio, lo primero que debe considerar cambiar es la actitud. Para que el proceso de mejora tome un rumbo positivo.

2.4 Pecados del servicio al cliente

Evitar que el cliente salga de la estación insatisfecho es una prioridad para todo el equipo de trabajo de la organización, del que también usted como colaborador de contacto forma parte. Por tal razón a continuación se enlistan los siete pecados en la atención al cliente.

Antes de dar a conocer los siete pecados usted debe saber que con el conocimiento de estos, los puede controlar debido a que son comportamientos y acciones que se ven reflejados en algunos colaboradores en la entrega del servicio.

- I. **Apatía:** es lo opuesto a la iniciativa en los encuentros de servicio. Simplemente, una demostración de total desgano de su parte (colaborador), mostrando tácitamente que no le importa nada. Aburrido con su trabajo. Con esta actitud y comportamiento le trasmite al cliente una total falta de interés.



- II. **Desaire:** es una falta de gentileza, de amabilidad. Es demostrar a nuestros clientes que nos son indiferentes y que no estamos dispuestos a ayudarles por más mínimo que sea su requerimiento.



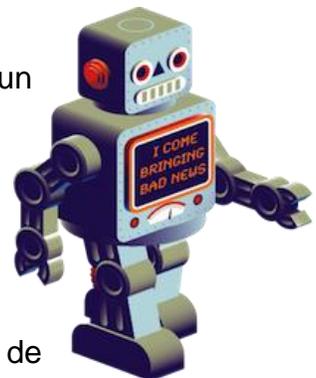
- III. **Frialdad:** hay colaboradores que tratan a los clientes como si requerir un servicio fuera acto reprobable, en consecuencia, su actitud es totalmente fría: ninguna sonrisa, cero palabras amables, sólo frases secas y cara de pocos amigos. Acciones como estas tendrá que evitarlas mostrando una actitud amigable y cordial.



- IV. **Aire de superioridad:** menospreciar al cliente y tratarlo con impaciencia o como si se le estuviera haciendo el favor y el honor en atenderlo. Es uno de los peores y más graves errores del servicio. usted debe tomar en cuenta en todo momento la capacidad del cliente, ya que no hacerlo puede traer consigo insatisfacción e incómodo en este.

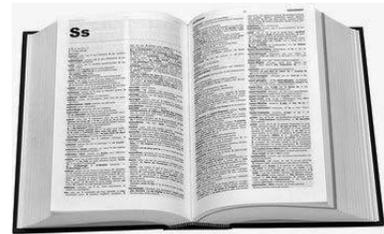


- V. **Robotismo:** no importa qué se le diga o pregunte, un colaborador con robotismo siempre recita con el mismo tono mecánico, el mismo guion aprendido de memoria. No ofrece ninguna alternativa para un problema o necesidad particular. Cumple el mismo programa con los mismos movimientos, consignas y sin ninguna muestra de afabilidad o individualidad.



Todo cliente espera que usted se interese en servirles, llevar a cabo acciones como las mencionadas anteriormente harán pensar al cliente que no se le da importancia a la entrega del servicio y que lo único importante es la venta.

- VI. Rigidez (negación, reglamentitis, intransigente):** consiste en colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin molestarse siquiera en ver si es posible hacer una excepción, esto hace demostrar la falta de compromiso con nuestro cliente, y si deberás no se pudiera dar la solución que este espera, por lo menos debe tratar de ofrecer otra alternativa al cliente.



- VII. Evasividad:** es más fácil evadir a nuestro cliente que asumir la responsabilidad de atenderle en lo que no es posible. En referencia a esto, usted debe siempre asesorar al cliente de con quién o a dónde acudir para que le den solución al problema. si realmente usted no puede contestar a alguna pregunta, agregue “voy a consultar”.



2.5 Los 10 mandamientos del servicio al cliente



Si usted hace de estos mandamientos su filosofía personal y trata de cumplirlos, de seguro que los clientes siempre desearán regresar.

RECUERDA:

“brindar una atención con excelencia, es la mejor manera de amarrar y fidelizar a los clientes”.

3. Recuperación del servicio

En ocasiones en el proceso de prestación del servicio se producen errores. Este es un momento crítico y se debe tener prevista la respuesta ante los problemas más comunes. Pues, si estos no se corrigen es posible que provoquen que el cliente se retire molesto y comente con otras personas la experiencia negativa que tuvo en la estación. Ante un servicio mal prestado es preciso que tomes en cuenta las siguientes acciones.

a) Liberar de fallas el servicio (¡hacer lo correcto la primera vez!)

La confiabilidad o hacer lo correcto a la primera, es la dimensión más importante de la calidad del servicio, esta se logra cuando usted le brinda a los clientes de la estación lo que ellos esperan.

RECUERDA:

Conseguir esto permite que costos de prestar nuevamente el servicio y/o compensación por los errores se eviten.

b) Acoger y estimular las reclamaciones

Se debe estimular y dar seguimiento a las reclamaciones o quejas proporcionadas por los clientes. Por lo que, es necesario que usted vea al cliente que toma su tiempo para emitir una queja como un amigo, porque sus comentarios respecto al servicio ayudan a mejorar la forma de entrega.



RECUERDA:

Usted es un elemento importante para escuchar al cliente y descubrir la insatisfacción de este y motivarlo a que transmita de manera formal su inconformidad (esto se logrará con la implementación con el programa de quejas y sugerencias dirigido al cliente externo) es una de sus tareas

3.1 Quejas

¿Qué harías con los reclamos del cliente? Se debe tratar toda queja de la siguiente manera.

a) Actuar con rapidez

Luego de haber acogido y estimulado las quejas por parte de los clientes, debe estar preparado para uno de los pasos primordiales del proceso de recuperación, estar listo para actuar para brindar una solución rápida; los clientes que se quejan esperan una respuesta inmediata.

b) Trato equitativo a los clientes

Para que se pueda brindar una respuesta rápida, debe tratar a cada uno de los clientes con equidad, esto quiere decir, brindar en todo momento trato impersonal y atender a todos de la misma manera.

c) Aprender de las experiencias de recuperación

La mejor manera para que usted aprenda de estas experiencias es analizar en todo momento la fuente de los problemas del reclamo de los clientes (causa). Este método permitirá eliminar fallas en la entrega del servicio.



d) Aprender de los clientes perdidos

El primer paso para aprender de aquellos clientes que por algún motivo ya no visitan la estación, es el reconocimiento de las fallas en la entrega. Ya que, por medio de esto, se emprenderán acciones (programa de quejas/sugerencias y aplicación para Smartphone) para el análisis de las razones por las cuales el cliente ha dejado de frecuentar la gasolinera.

RECUERDA:

Lo más importante es NO buscar excusas.

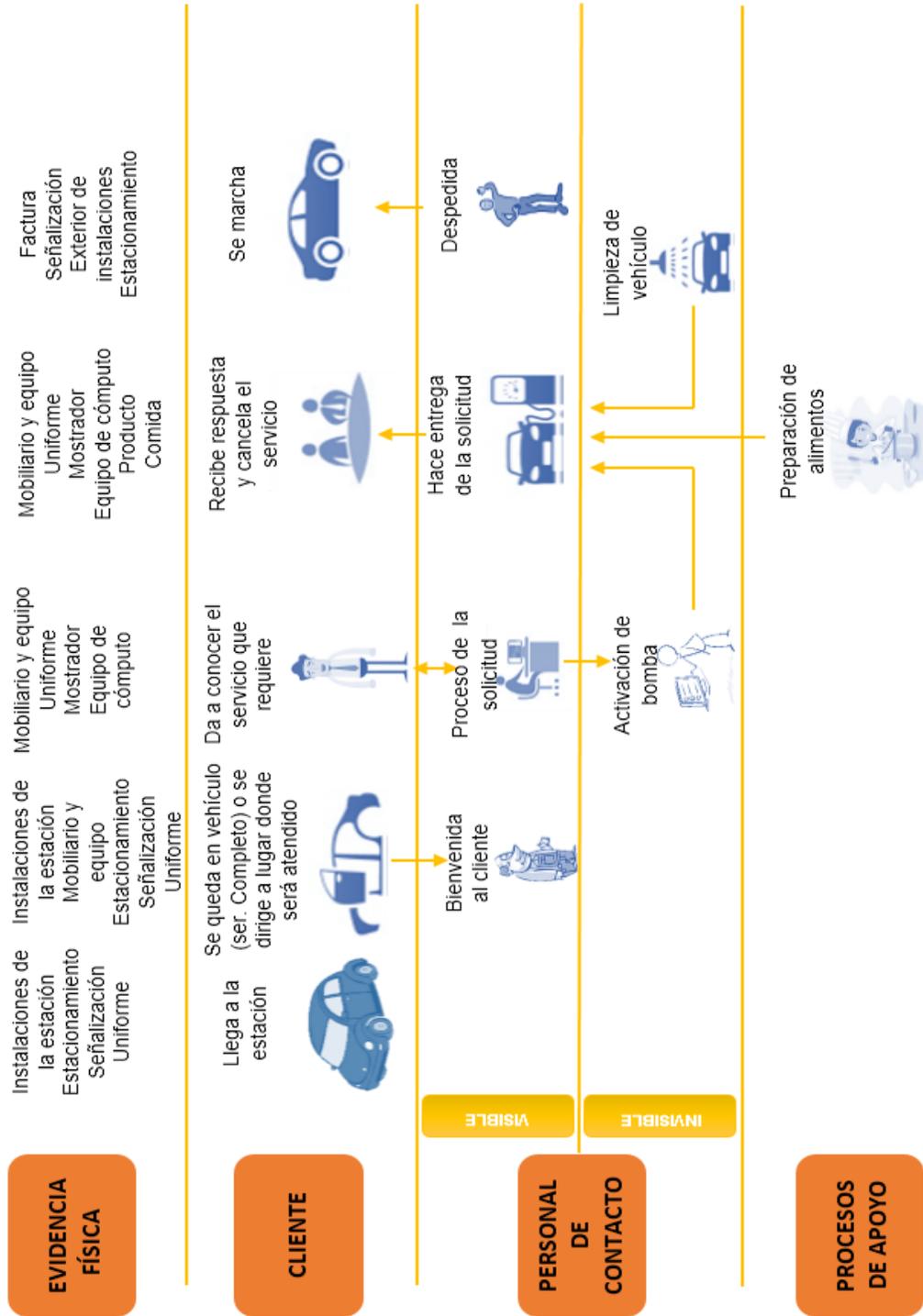
4. Esquema del servicio

A continuación se presenta el esquema de servicio, un mapa que contiene los pasos y procesos implicados en la prestación del mismo, así como las interacciones entre el cliente externo y usted (cliente interno) y los lugares de trabajo presentes en cada fase.

El objetivo es que usted como colaborador conozca sus papeles y funciones en el momento que interactúa con el cliente.



Esquema de la prestación del servicio



Anexo 11

Formato de requerimiento de personal

	Boleta de requerimiento de personal
Fecha de la solicitud: / /	
Área que solicita: _____	
Nombre del puesto vacante: _____	
Observaciones: _____	
Nombre del solicitante: _____	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	
FIRMA	
Fecha de recibido: / /	

Papel bond - Tamaño carta

Anexo 12

Formato de anuncio de prensa

PETROLERA GUATEMALTECA, S.A. CONTRATARÁ



CAJERO DE PISTA

REQUISITOS:

- * POSEER TÍTULO DE DIVERSIFICADO
- * EXPERIENCIA MÍNIMA DE DOS AÑOS EN PUESTOS SIMILARES
- * PERSONAS ENTRE 20 A 35 AÑOS
- * DISPONIBILIDAD DE HORARIO EN TURNOS ROTATIVOS

COMPETENCIAS CONDUCTUALES:

- * EXCELENTES RELACIONES INTERPERSONALES
- * DINÁMICO
- * RESPONSABLE Y HONESTO
- * HABILIDADES VERBALES

OFRECEMOS:

- * ESTABILIDAD LABORAL
- * PRESTACIONES SEGÚN LA LEY
- * AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO



INTERESADOS FAVOR DE PRESENTARSE CON PAPELERÍA COMPLETA A LA DIRECCIÓN; XX. LOS DÍAS XX DE XX HORAS A XX HORAS. O ENVIAR CURRÍCULUM VITAE CON FOTO RECIENTE A (E-MAIL).

Anexo 13

Formato de base de datos

The screenshot shows the Microsoft Access interface. The ribbon includes 'ARCHIVO', 'INICIO', 'CREAR', 'DATOS EXTERNOS', 'HERRAMIENTAS DE BASE DE DATOS', 'CAMPOS', and 'TABLA'. The 'TABLA' ribbon is active, showing options like 'Ver', 'Pegar', 'Copiar', 'Copiar formato', 'Filtro', 'Ascendente', 'Descendente', 'Avanzadas', 'Quitar orden', 'Alternar filtro', 'Actualizar todo', 'Eliminar', 'Más', 'Nuevo', 'Guardar', 'Revisión ortográfica', 'Reemplazar', 'Ir a', and 'Seleccionar'. The main window displays a table named 'Base de datos de admisión de personal' with the following data:

Nombre	Apellido	Nivel educativo	Número de teléfono	Correo	Dirección	Último nivel de admisión	Haga clic par
Carlos Humberto	López García	Diversificado	5523 3630	Cr192@hotmail.com	Apartamento A, zona	Contratación	

The status bar at the bottom indicates 'Registro: 1 de 2 de 2', 'Sin filtro', 'Buscar', and 'BLOQ NUM'.

Anexo 14

Formato de verificación de datos y referencias laborales y personales

 Boleta de verificación de referencias laborales				
		Fecha de verificación: / /		
Nombre del aspirante: _____				
Puesto al que aplica: _____				
Datos a verificar				
Nombre de la empresa en la que laboraba: _____				
Razón de ser de la empresa: _____				
Puesto(s) que desempeñó: _____				
Fecha de ingreso		Fecha de retiro		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		
Sueldo inicial		Sueldo final		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		
Verificación de desempeño laboral				
Factor	Excelente	buena	Mala	No aplica
Capacidad de análisis				
Capacidad de comunicación verbal				
Orientación al servicio al cliente				
Evidencia innovación al trabajo				
Actitud de trabajo en equipo				
Evidencia calidad en el trabajo				
Ejecuta sus labores con responsabilidad				
Motivo de retiro: _____				
Nombre de la persona contactada: _____				
Nombre de la persona encarga de verificación: _____				
FIRMA				
<input type="text"/>				

Papel bond – tamaño carta



Petrolera Guatemala, S.A.

Boleta de verificación de referencias personales

Fecha de verificación: / /

Nombre del aspirante: _____

Puesto al que aplica: _____

Datos a verificar

Nombre del informante: _____

Profesión u oficio que desempeña: _____

Que tipo de parentesco guarda con el aspirante (nombre de la persona) _____

¿Hace cuánto tiempo se conocen? _____

¿Tiene conocimiento del último trabajo del aspirante?

Sí No Especifique: _____

Observaciones: _____

Nombre de la persona encarga de verificación: _____

FIRMA

Papel bond – tamaño carta

Anexo 15

Formato de boleta de toma de decisión

 <p>PG Petrolera Guatemalteca, S.A.</p>	<p>boleta de informe de toma de decisión</p>
Fecha: / /	
Nombre del candidato seleccionado: _____	
Puesto que ocupará: _____	
Factores que tomó en cuenta para la contratación: _____	

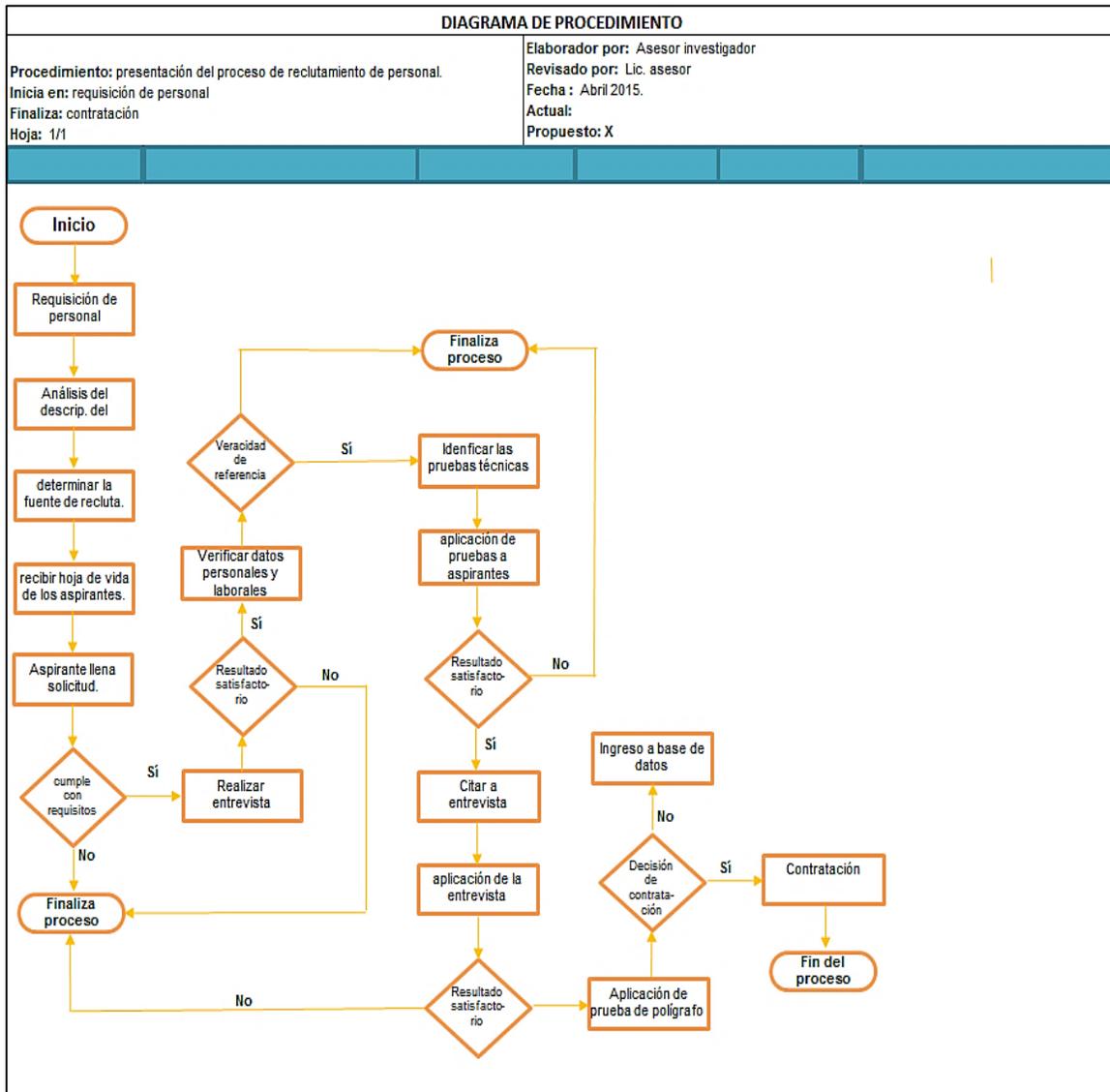
Otras observaciones: _____	

Nombre de la persona responsable de la toma de decisión: _____	
FIRMA	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div>	

Papel bond – tamaño carta

Anexo 16

Proceso de integración de personal propuesto para las estaciones de servicio unidad de análisis



La simbología utilizada en el diagrama anterior es la misma que se usó en el anexo 7. Los pasos que se describen dentro de este buscan adecuarse a las necesidades de las estaciones de servicio objeto de estudio, con el propósito de identificar de manera eficaz y eficiente a los aspirantes idóneos para cada puesto dentro de estas.

Anexo 17

Guía de inducción para el nuevo colaborador

Guía de Inducción Para el nuevo colaborador



Estaciones de
Servicio



INTRODUCCIÓN

La guía de inducción tiene la finalidad de dar a conocer al colaborador de recién ingreso a la estación, aspectos relacionados con el trabajo que desempeñará, los cuales ayudarán a que se integre de mejor manera.

Además, incluye información general sobre la historia de la empresa, su organización, misión, visión, objetivos, valores y servicios para que el colaborador conozca el tipo de organización en el que desempeñará sus funciones.

En referencia a lo anterior, la presente guía será muy útil al inicio de su relación laboral, en la cual encontrará información valiosa durante el tiempo de su adaptación a la empresa y a su puesto de trabajo.

GUÍA DE INDUCCIÓN

Bienvenida a los nuevos colaboradores

En esta empresa estamos dispuestos ayudarle, a prestarle toda la colaboración y confianza para que su período de adaptación sea en el menor tiempo posible y que no sienta incomodidad, ansiedad en el inicio de su relación laboral.

Usted es una persona muy importante, puesto que, fue elegido dentro de un grupo de candidatos que participaron del proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar el cargo para el cual fue contratado.

En nombre de la empresa, reciba una atenta y cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo, lo felicitamos por haber sido seleccionado para formar parte de la organización. Esperamos de su parte, total identificación, lealtad y compromiso con la administración, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Estamos convencidos que usted es la persona que necesitamos y que su desempeño será exitoso y duradero.

Información general de la empresa

La historia de la marca de combustibles de la que actualmente la empresa posee licencia inició en el país hace 70 años y desde entonces el número de estaciones de servicio ha crecido con rapidez, ya que, actualmente existen 200 estaciones de servicio, ubicadas estratégicamente en toda la república.

Por ser Guatemala un mercado altamente competitivo, la marca de combustibles decidió, a partir de la década de los 90, implementar en el país con mucho éxito distintas iniciativas globales.



En 1997, Guatemala fue seleccionada por la marca de combustibles para ser el primer mercado en Latinoamérica en lanzar el moderno concepto europeo de tiendas de conveniencia.

En agosto de 2000, se dio un gran paso en ofrecer más y mejores opciones a los clientes, ya que se introdujo al mercado un nuevo tipo de combustible, producto que se caracteriza por ser de la “más alta gama” para motores.

Actualmente, la marca es líder en la preferencia y lealtad de los consumidores de combustibles, al distinguirse de sus competidores ofreciendo los mejores productos, la mejor red de estaciones de servicio y tiendas de conveniencia del país.

Misión

La misión se basa en ser el mayor proveedor de productos derivados de petróleo, por lo que la empresa franquiciante estableció la siguiente misión:

Ser la mejor empresa comercializadora de derivados del petróleo de Latinoamérica.

Visión

Ser el grupo empresarial latinoamericano con mayor capacidad de crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados, con énfasis en el sector energético, de manera innovadora, responsable y sostenible.

Valores

Los valores se refieren al sistema de creencias que la empresa desea fomentar en cada uno de los colaboradores.

- **Compromiso**

- **Honestidad**
- **Respeto**
- **Lealtad**
- **Confianza**
- **Creatividad**
- **Satisfacción del cliente**
- **Responsabilidad**
- **Mejora continua**
- **Trabajo en equipo**

Objetivos

- Desarrollar y fomentar continuamente una cultura orientada al servicio dentro de las estaciones en busca de la satisfacción del cliente.
- Incrementar la retención de clientes de la estación al proporcionar en todo momento soluciones efectivas.
- Contar con personal constantemente capacitado brindándoles las herramientas necesarias para desarrollarse.
- Medir y mejorar de forma permanente el desempeño del servicio.

Prestaciones que se otorgan

- Programas de capacitación
- Aguinaldo
- Bono 14 correspondiente al promedio de los últimos 12 meses laborados.
- Vacaciones, los colaboradores disfrutarán de período vacacional remunerado de 15 días hábiles cuando cumpla un año de trabajo ininterrumpido.
- El 50% del costo de uniformes corre a cuenta de la organización.



- Equipo de seguridad adecuado para desempeñar las actividades diarias.

Puestos y funciones en las estaciones de servicio

Puesto	Descripción
Administrador de gasolinera	Se encarga de ejecutar las disposiciones provenientes del franquiciatario 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.
Auxiliar administrativo	Brinda apoyo en las actividades que lleva a cabo el administrador, y en ausencia de este es el encargado de la estación de servicio.
Despachador de alimentos	Encargado de atención al cliente, responsable de la preparación y entrega de productos del área de cocina de la tienda de conveniencia y velar por la limpieza del área
Cajero de pista	Encargado de la limpieza del área de trabajo, sanitarios, atención a los clientes, despacho de combustibles, calibración de llantas, revisión del motor y cambios de lubricantes y refrigerantes en los mismos.
Cajero de tienda	Encargado de atención al cliente, cobro de productos de la tienda de conveniencia, responsable del cobro de combustible y liberación de bombas para las islas de autoservicio, apoyo en el corte de caja (dependiendo del turno) y limpieza de área de trabajo.
Agente de seguridad	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.

Servicios que se ofrecen

Los servicios que se ofrecen en la estación son los siguientes:

- Venta de combustibles, lubricantes y refrigerantes.
- Tienda de conveniencia, ésta tienda vende alimentos, bebidas, boquitas, golosinas, etc., y dispone de un cajero automático.

- Servicio de agua y aire gratis.
- Sanitarios públicos
- Car wash (caso de estación C)

Que esperamos de los colaboradores

Responsabilidad: en el cumplimiento de la obligaciones adquiridas desde el primer día de trabajo.

Puntualidad: en los horarios de entrada, en los compromisos adquiridos, así como en los horarios establecidos para el desarrollo de las actividades asignadas.

Honestidad: en el manejo de los recursos de la empresa y para con sus labores.

Disciplina: cumplimiento de los procedimientos, normas, con el tiempo de trabajo, con las metas y objetivos en el tiempo establecido.

Colaboración: nuestro sistema de laborar requiere trabajo en equipo, porque su colaboración en todos los aspectos es fundamental en el desarrollo de las actividades de la estación.

Normas de conducta interna

- Ser puntual en el inicio de sus labores y no suspenderlas sin causa justificada
- Realizar sus labores con eficiencia, cuidado y responsabilidad.
- Usar adecuadamente las herramientas, equipos, maquinaria, uniformes, útiles de trabajo e implementos que la empresa suministre.
- Ser cortés y respetuoso con sus compañeros de trabajo, con sus superiores, con los clientes y con los proveedores.
- Fortalecer la cultura de calidad en todas las labores que lleve a cabo dentro de la estación.
- Cumplir con las normas, procedimientos, políticas de la empresa y las leyes del país.

- Respetar la confidencialidad de la información de la empresa.
- Prohibido el uso del teléfono celular dentro de las instalaciones de la estación.
- Utilizar el equipo de seguridad necesario para la realización de las labores.
- Reportar a su jefe inmediato cualquier deficiencia en las instalaciones, equipos, maquinaria, vehículos, etc.

Normas de seguridad e higiene

- Mantener la higiene personal (bañarse y rasurarse diariamente, uñas recortadas).
- Usar el uniforme completo y mantenerlo limpio.
- No usar joyas tales como cadenas en el cuello, pulseras, aretes grandes como argollas o similares, anillos, etc.
- Para los hombres mantener el cabello recortado.
- Mantener el orden y limpieza, especialmente en el área de trabajo.
- Depositar la basura en los lugares indicados.
- No consumir alimentos y/o bebidas de cualquier tipo dentro del área de trabajo de la estación.
- Dentro de las instalaciones de la estación está prohibido fumar o introducir fósforos, cigarrillos, encendedores o cualquier objeto susceptible de provocar fuego.
- En las actividades de trabajo se utilizan paños o wiper 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 colaboradores no deben dañar el equipo contra incendios y deben asegurarse que el mismo se mantenga en óptimas condiciones.

GUÍA DE INDUCCIÓN

Los colaboradores 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. (esta información debe ser proporcionada de forma verbal por el administrador de la estación)

La información detallada de acciones de seguridad en contra de incendios, terremotos, etc. Se encuentran contenidas en un manual de seguridad que el administrador debe proporcionar en un período máximo de 48hrs. luego de su ingreso a la estación.

Medidas disciplinarias

Se tomarán como faltas a la disciplina el incumplimiento de cada una de las normas enunciadas anteriormente, lo cual puede dar lugar la rescisión del contrato de trabajo y las medidas disciplinarias correspondientes, considerando la falta o dimensión de la misma, son las siguientes.

Amonestación verbal: cuando el trabajador haya incurrido en falta leve, se aplicará en privado, y deberá dejarse evidencia escrita de la amonestación.

Amonestación escrita: se efectuará en caso de reincidencia en falta leve o una falta mayor, el trabajador podrá acumular hasta tres cartas de amonestación en un año y la cuarta es motivo de desvinculación de la empresa.

GUÍA DE INDUCCIÓN

La suspensión de trabajo: se aplicará hasta un término no mayor de 8 días, de acuerdo a la magnitud de la falta.

Rescisión del contrato (despido) Se hará efectivo cuando se incurra en faltas graves y se den las causales establecidas en los Artículos 64 y 77 del Código de Trabajo.

Período de prueba

Los nuevos colaboradores que ingresen a la estación tendrán un período de prueba de dos meses, después de los cuales será confirmado en su puesto de trabajo. Si no fuere confirmado recibirá el pago que le corresponda y terminará la relación laboral.

Principales atribuciones de su puesto de trabajo

1. Supervisar el control de los inventarios de productos (abarrotes, alimentos, lubricantes y aditivos) para mantener existencias suficientes y ofrecer el servicio al cliente en el momento que se requiera.
2. Mantener bajo su responsabilidad el exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo la venta y cobro de estos. (aplica para cajeros de pista)
3. Realizar la requisición de producto utilizando la boleta asignada para dicha actividad y hacerla llegar a quien corresponda.
4. Reportar al administrador el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.
5. Efectué el corte de caja en el horario establecido para dicha actividad.
6. Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.

GUÍA DE INDUCCIÓN

7. Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.
8. Reportar al administrador de la estación, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.
9. Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de vidrios. (aplica para cajeros de pista)
10. Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen.
11. Ofrecer invariablemente al cliente, el comprobante (factura) de venta o del consumo.

Las funciones enunciadas anteriormente no son las únicas que pueden ser asignadas a su puesto de trabajo. Así que si el jefe inmediato asigna otras ajenas a estas deberán ser tomadas con el mismo grado de importancia.

Jornadas laborales

En la estación existen tres jornadas de trabajo: mañana, tarde y noche. Los horarios serán proporcionados de manera verbal por el administrador de la gasolinera.

Anexo 18

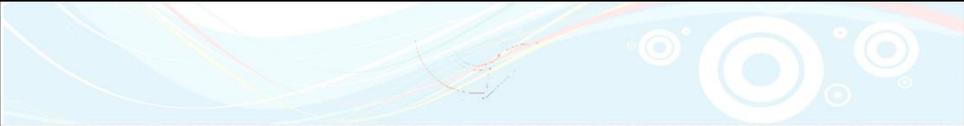
Formato de cuestionario para evaluación de proceso de inducción

Cuestionario para evaluar el programa de inducción		
A continuación se le presentan una serie de preguntas las cuales deberá responder en forma sincera con el propósito de darle seguimiento al programa de inducción que acaba de finalizar, marcando con una "X" la respuesta que considere correcta. (No debe escribir su nombre).		
1. ¿Cómo considera que fue el programa de inducción que acaba de finalizar?		
<input type="checkbox"/> Muy bueno	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular
2. ¿En general diría que la información recibida fue:		
<input type="checkbox"/> Muy completa	<input type="checkbox"/> Completa	<input type="checkbox"/> Incompleta
2.1 si su respuesta fue incompleta, que otra información considera que hizo falta que le transmitieran: _____		
3. ¿Le fue permitido hacer preguntas para la aclaración de dudas?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
4. ¿Considera que sus dudas fueron aclaradas en forma satisfactoria?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
5. ¿En su opinión, el material proporcionado para la inducción es el adecuado?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
6. ¿Cree que el tiempo de duración de la inducción es el adecuado?		
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	
6.1 Si su respuesta es no, especifique el tiempo que sería adecuado en su opinión _____		
7. ¿Cómo evalúa la capacidad de la persona que proporcionó la inducción?		
<input type="checkbox"/> Muy buena	<input type="checkbox"/> Buena	<input type="checkbox"/> Regular
8. ¿Qué aspectos considera que pueden ser mejorados en el proceso de inducción? _____ _____		

Papel bond – tamaño carta

Anexo 19

Tarjeta de felicitación para los colaboradores



Petrolera Guatemalteca, S.A.

FELICITA AL COLABORADOR: _____

POR REALIZAR UN EXCELENTE TRABAJO
EN EL ÁREA DE: _____

¡¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!!

GUATEMALA _____ DE _____ DEL _____

F) _____
JEFE INMEDIATO

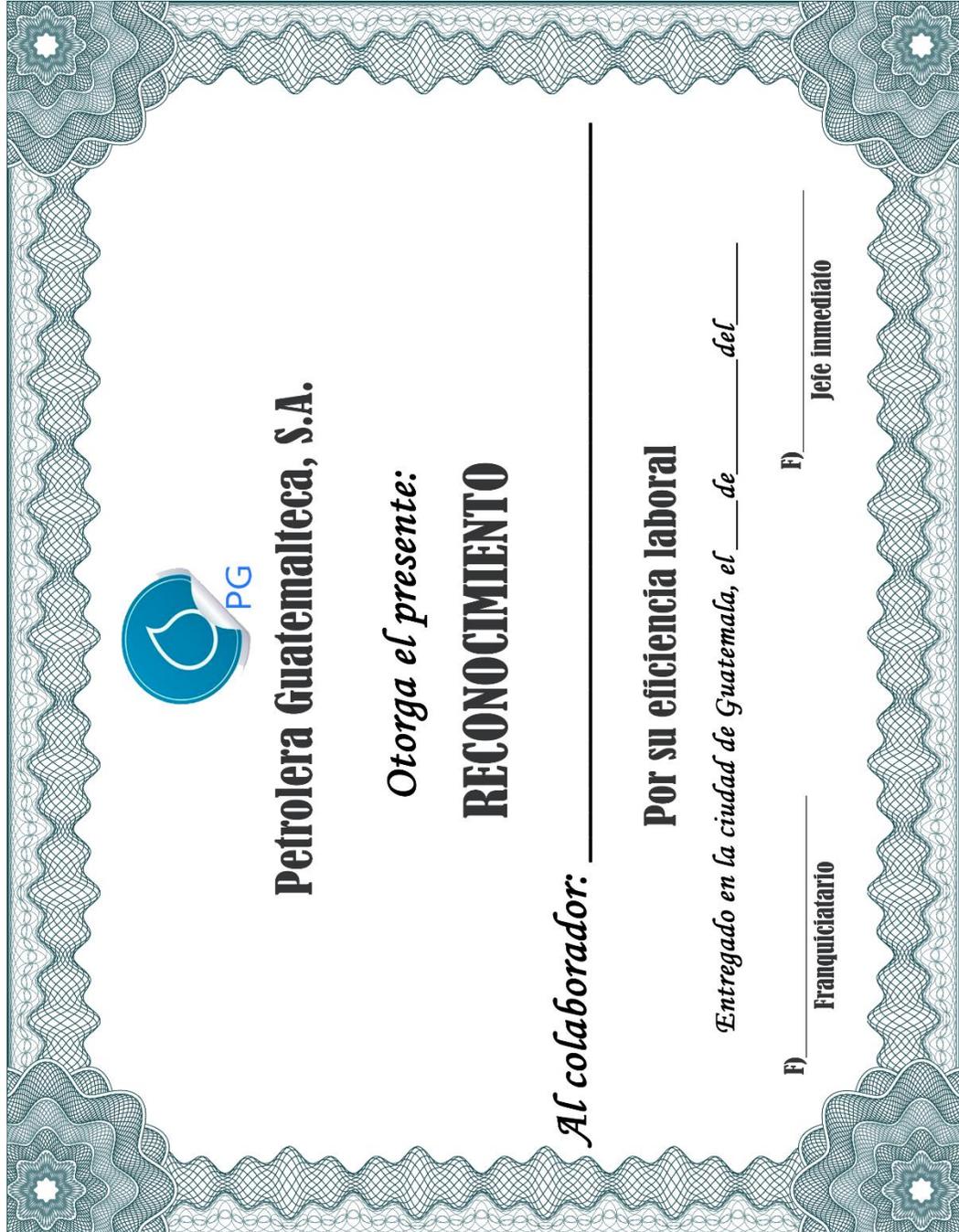


15 cm

15 cm

Anexo 20

Diploma de reconocimiento para el colaborador con excelencia laboral




Petrolera Guatemalteca, S.A.

Otorga el presente:

RECONOCIMIENTO

Al colaborador: _____

Por su eficiencia laboral

Entregado en la ciudad de Guatemala, el ___ de ___ del ___

F) _____ F) _____
Franquiciatario Jefe inmediato

Opalina telada 220 gramos tamaño carta

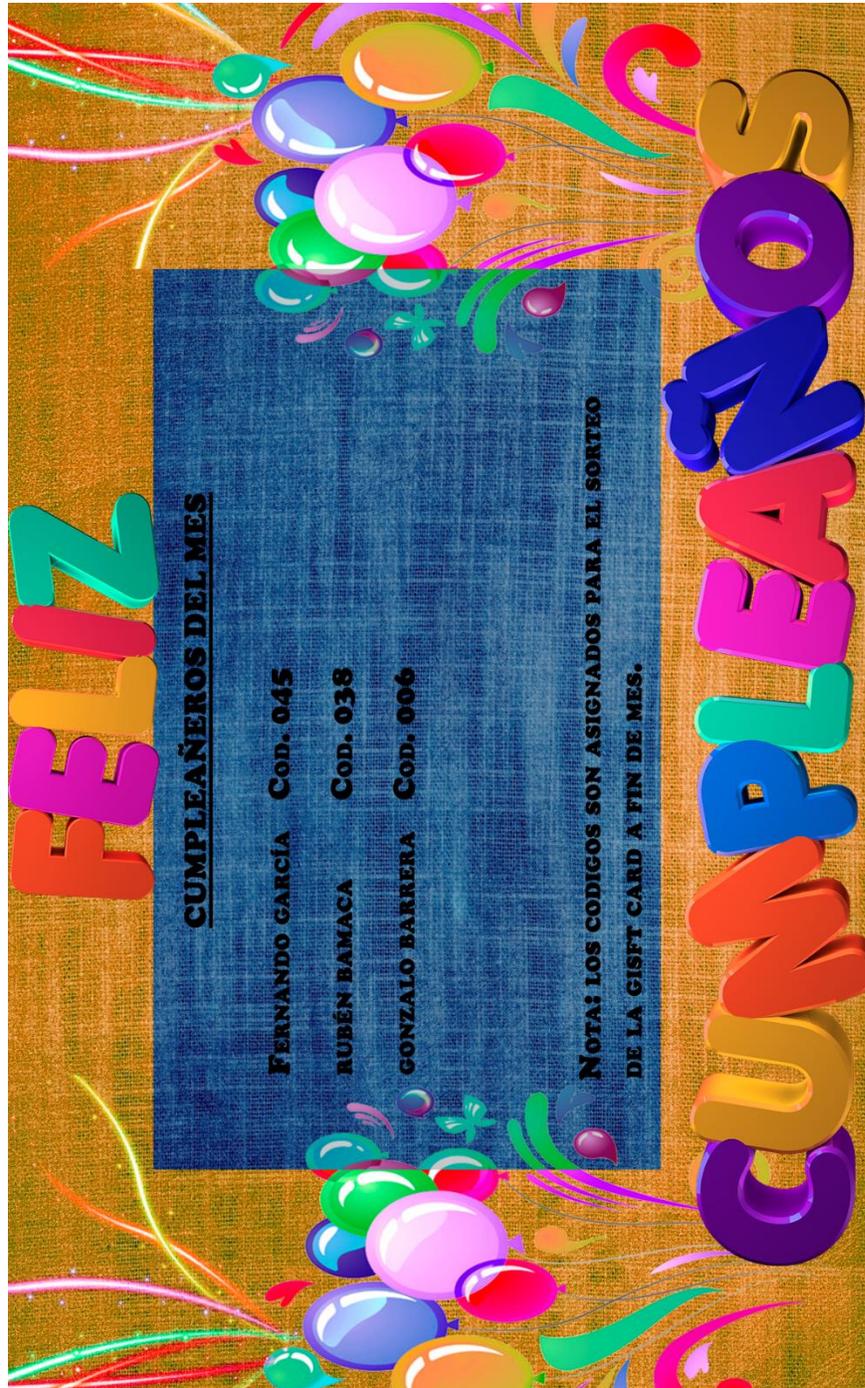
Anexo 21

Plaqueta de reconocimiento para colaborador con excelencia laboral



Anexo 22

Cartel de cumpleaños del mes



Tamaño doble carta – papel opalina telada 220 gramos

Anexo 23

Formato de boleta de encuesta de evaluación al colaborador

	Boleta de encuesta Dirigida al cliente interno	Boleta No. _____ Fecha: / /			
<p>objetivo: obtener información de los colaboradores de las estaciones de servicio para la determinación de la motivación en su puesto de trabajo.</p> <p>Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas, responda de manera clara y concisa de acuerdo a su experiencia en el puesto de trabajo. La información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad</p>					
Datos generales					
Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> femenino			
Rango de edad:	<input type="checkbox"/> 18 a 24 <input type="checkbox"/> 55 a 64	<input type="checkbox"/> 25 a 34 <input type="checkbox"/> 65 o más	<input type="checkbox"/> 35 a 44	<input type="checkbox"/> 45 a 54	
Grado de escolaridad:	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Ninguno		
Tiempo de laborar para la estación					
Menos de un año	<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 años	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>	Especifique: _____			
Cargo que desempeña: (opcional)			_____		
1. ¿Cuál es el grado de satisfacción que posee en su puesto de trabajo?					
		Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
					
Especifique: _____					
2. ¿Con qué frecuencia se reconoce, aprecia y estimula su buen desempeño?					
		<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
3. ¿Se siente identificado y orgulloso de trabajar dentro de la estación?					
		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Especifique: _____					
4. ¿Se siente motivado a realizar sus actividades laborales dentro de la estación?					
		<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No		
Especifique: _____					
¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!					

Papel bond – tamaño carta

Anexo 24
Boletín informativo

No. **BOLETÍN INFORMATIVO**
EDICIÓN JULIO-AGOSTO 2015.,
Petrolera Guatemala, S.A.



PG
Petrolera Guatemala, S.A.

Este boletín es un documento de apoyo que contiene información acerca de las diferentes actividades que se llevarán a cabo dentro de la estación y otras noticias.

Contenido

- 1 Bienvenidos a nuevos Colaboradores
- 2 Noticias
- 3 Actividades previstas
- 4 Cumpleaños

Los valores se refieren al sistema de areenoiás que la empresa desea fomentar en cada uno de los colaboradores.

Nuestra filosofía empresarial

Misión
Ser la mejor empresa comercializadora de derivados del petróleo de Latinoamérica.

Visión
Ser el grupo empresarial latinoamericano con mayor capacidad de crear valor a través del desarrollo de proyectos diversificados, con énfasis en el sector energético, de manera innovadora, responsable y sostenible.

Valores

- Compromiso
- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Confianza
- Creatividad
- Satisfacción del cliente
- Responsabilidad
- Mejora continua
- Trabajo en equipo

Bienvenida a nuevos colaboradores

Reciban una cordial bienvenida, para la empresa, es un gusto contar a partir de ahora con un nuevo grupo de colaboradores que seguramente vendrán a contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.



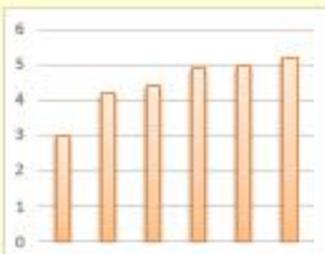
Jimena Rodríguez, Carlos Velázquez y Beatriz González. Estamos convencidos que ustedes son personas que velarán por desarrollar cualquier actividad laboral de la mejor manera.

Empresa Petrolera Guatemala, S.A.

1/4



Las 4 disciplinas de la ejecución son: enfoque preciso en los objetivos, acciones definitivas que permitan establecer un estándar de desempeño, mediciones claras de desempeño y ejecución de medidas correctivas.



Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una organización, programa, actividad o proyecto, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión.

Capacitaciones

El pasado 12 de junio se realizó la última capacitación de colaboradores en la que se abordó el tema 4 disciplinas de la ejecución. Tema enfocado en la entrega del servicio. Impartido por facilitadores externos, expertos en el tema.

Comentarios de participantes:

GERMAN GUZMÁN: muy interesante, fueron despejadas varias dudas y lo que hemos aprendido nos servirá para mejorar nuestras relaciones con los clientes de la estación

Gabriela Colindres: las personas encargadas de la capacitación brindaron información detallada, una experiencia muy enriquecedora para nuestro puesto de trabajo.

Comentario de facilitador: se explicó de manera clara cada uno de los puntos del tema para asegurar el éxito de las operaciones que lleva a cabo el colaborador con el cliente.

Indicadores de desempeño

Durante el primer semestre del año la empresa obtuvo índices de desempeño positivos. Como parte de nuestra filosofía de mejora continua, este resultado es motivo suficiente para seguir trabajando de forma ardua como hasta ahora.

Tú has sido pilar fundamental del logro conseguido hasta el momento, te instamos a seguir trabajando como hasta ahora.

¿Sabías qué?

Reunirse en equipo es un principio, mantenerse en equipo es el progreso y trabajar en equipo asegura el éxito. (Henry Ford).



Actividades Previstas



La aplicación móvil estará disponible en la playstore de Android y en la tienda de iOS de iPhone

Edición
Julio - Agosto 2015

Próximas acciones a implementar

Como parte del compromiso de la empresa de hacer entrega de servicios libres de error y lograr la satisfacción del cliente que visita la estación. Se implementarán acciones que permitan conocer sus percepciones acerca del servicio brindado. Las acciones que se implementarán próximamente son:

Ubicación de una plataforma digital (Tablet), para que el cliente pueda emitir comentarios sugerencias o quejas.

Asimismo, se implementarán evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente.

Promociones y eventos

Para el mes de septiembre se tienen previstas dos promociones con los clientes. Información que el administrador debe hacerle llegar durante la segunda semana del mes de agosto.

También durante ese mes se estará llevando a cabo un simulacro en las instalaciones, como parte del programa de salud y seguridad en el trabajo.



Cumpleaños

Catalina Garcia	12 de julio
Nuria González	18 de julio
José Ignacio Peiro	2 de agosto
Tomás Navaro	19 de agosto
Arturo López	22 de agosto
Cecilia Comejo	27 de agosto

TE DESEAMOS
UN FELIZ CUMPLEAÑOS

JULIO 2015

D	L	M	M	J	V	S
28	29	30	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

AGOSTO 2015

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

¿CÓMO
OBSERVAS
EL
MUNDO?

Anexo 26

Formato de boleta de realización de talleres



Petrolera Guatemalteca, S.A.

Boleta de realización de taller

Fecha: / /

Instrucciones: a continuación se presenta una serie de preguntas, circula el número que represente tu opinión

No.	Evalúa estos aspectos del taller	Pobre	Regular	Bueno	Excelente
1	Horario de inicio	1	2	3	4
2	Duración del taller	1	2	3	4
3	Contenido del taller	1	2	3	4
4	Relevancia de la información	1	2	3	4
5	Materiales y recursos utilizados	1	2	3	4
6	Tiempo para hacer preguntas	1	2	3	4
7	Interración de los participantes	1	2	3	4
8	Conocimientos de los falicitadores	1	2	3	4
9	Lugar y ambiente del taller	1	2	3	4

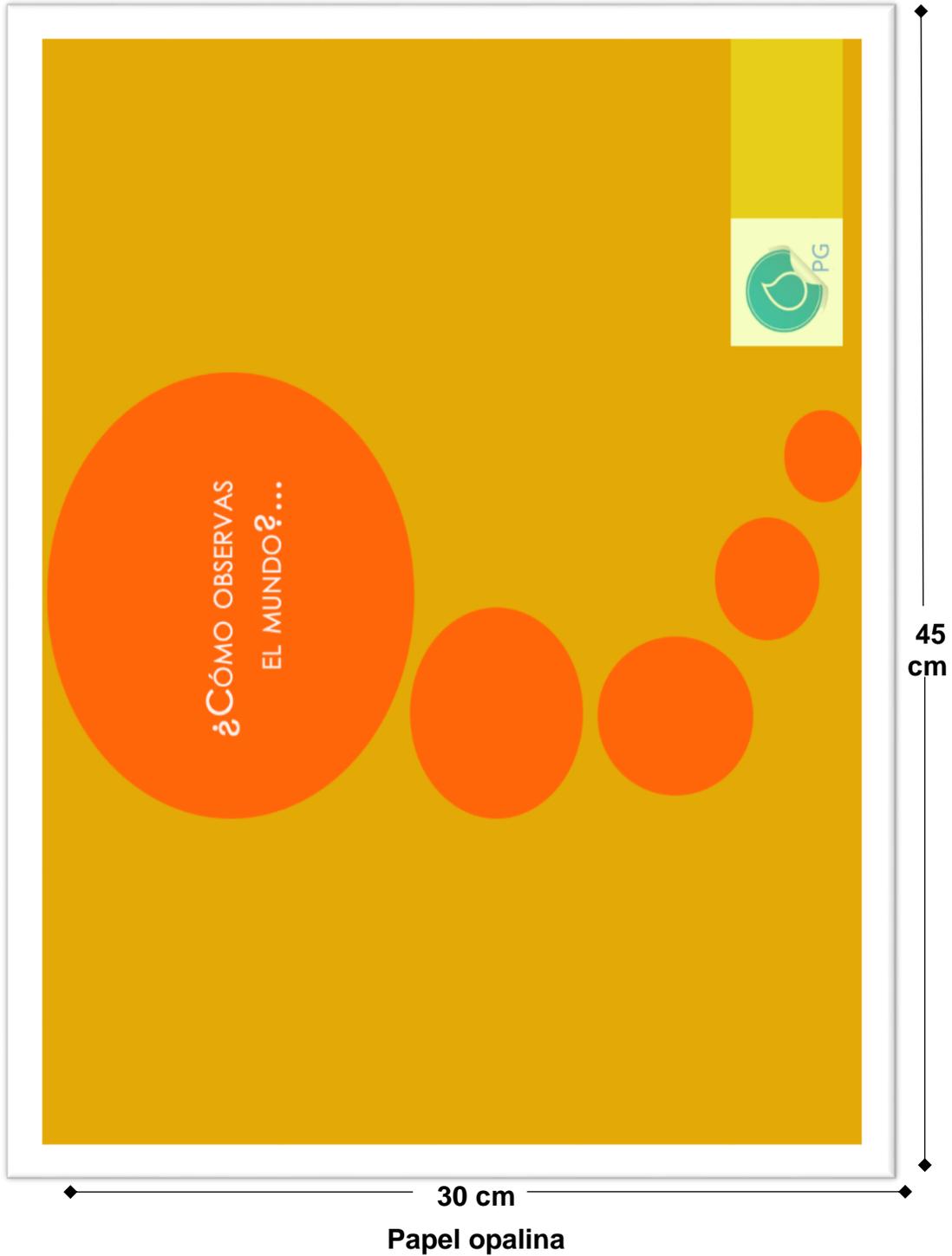
¿Cómo evalúas en términos generales el taller?	Excelente	Bueno	Satisfactorio	Pobre
	4	3	2	1

Observaciones: _____

Papel bond – tamaño carta

Anexo 27

Formato de carteles, fase de intriga



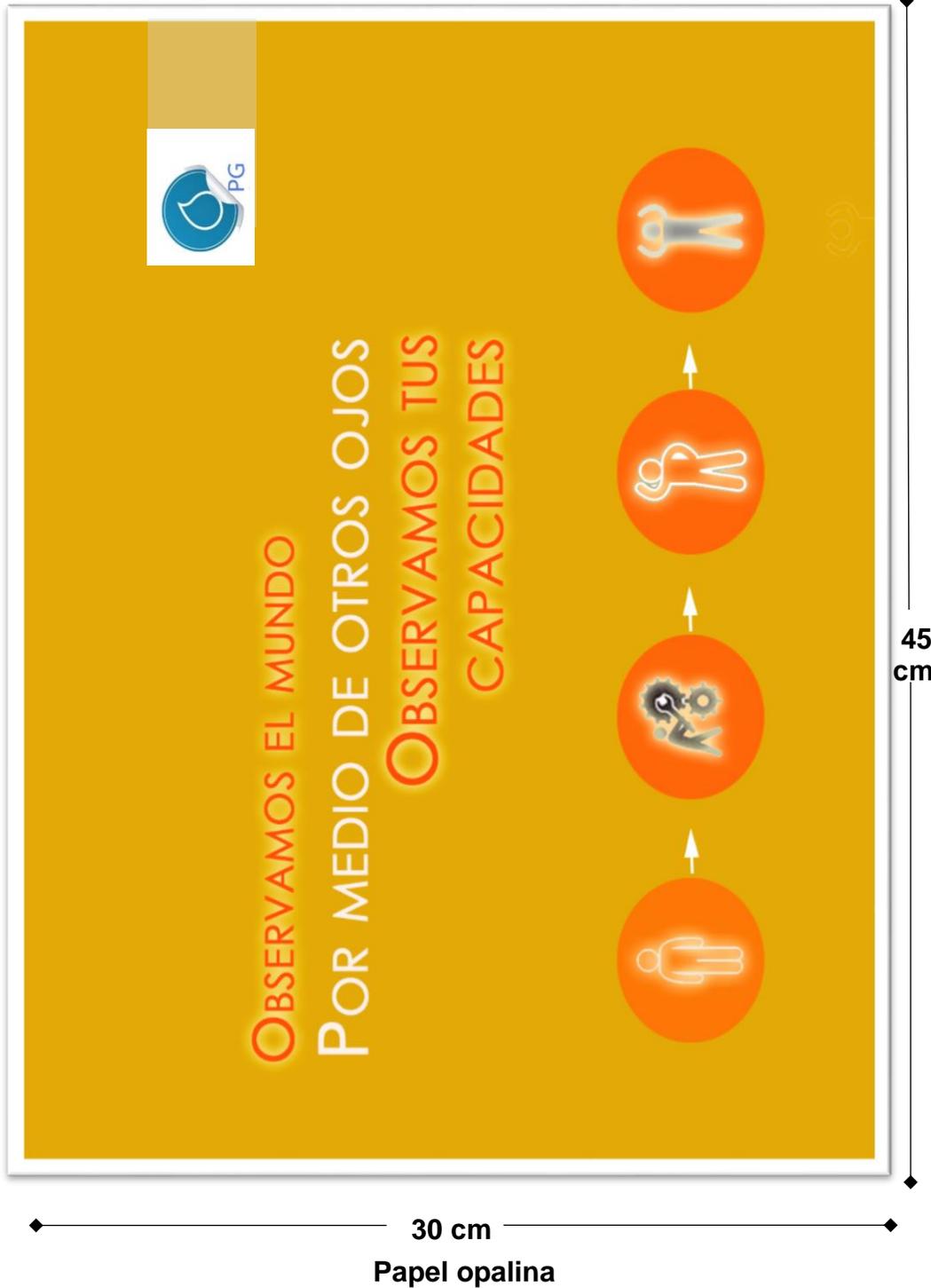
Anexo 28

Formato de protectores de pantalla, fase de intriga



Anexo 29

Formato de carteles, fase de lanzamiento



Protectores de pantalla lanzamiento



Anexo 30

Formato de cartel para entrada de la oficina



45 cm

30 cm

Papel opalina

Anexo 31

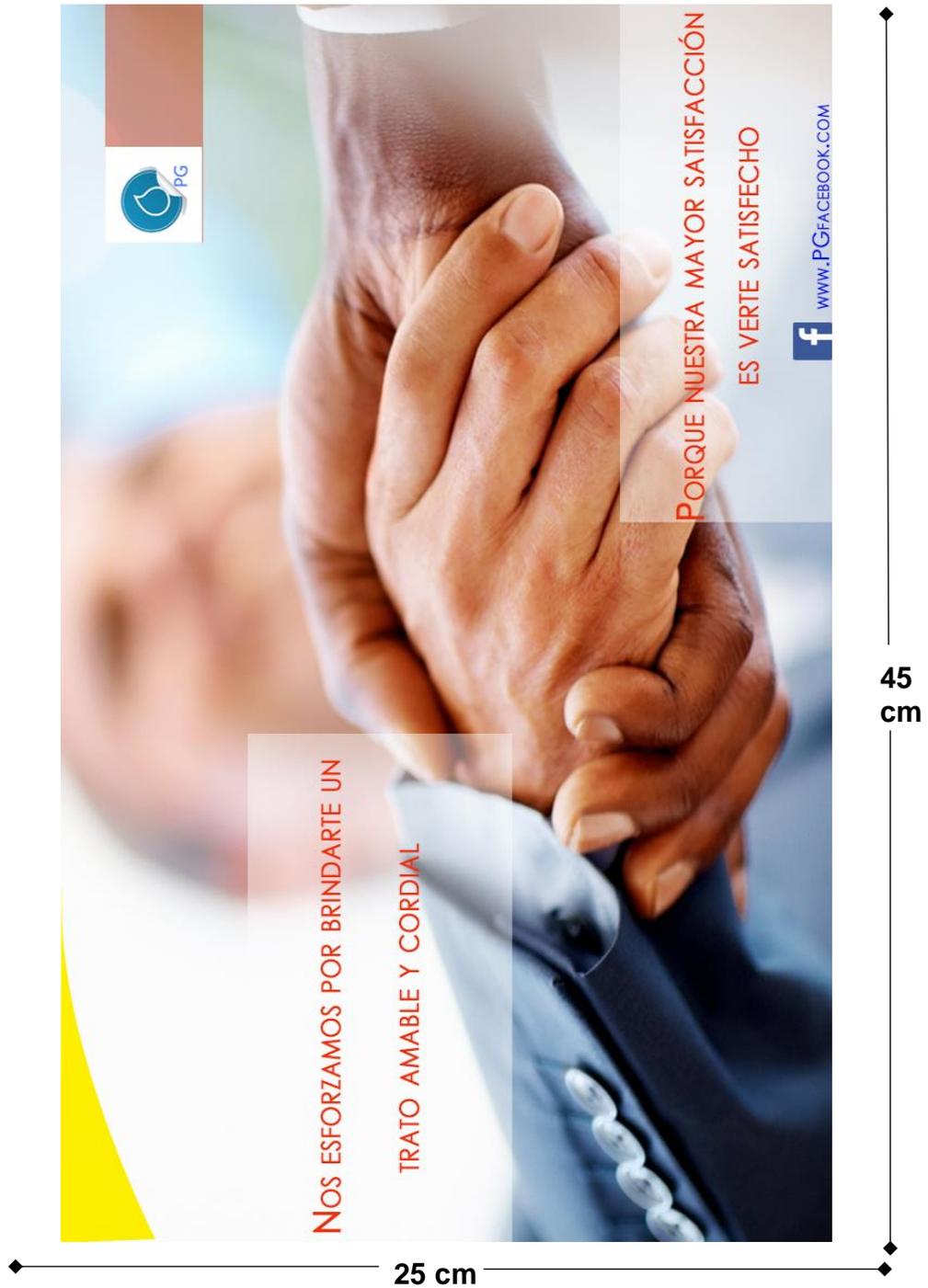
Cartel campaña de divulgación, cliente externo



120
cm

80 cm

Anexo 32
Diseño de cartel para dispensadores de combustible, campaña de divulgación cliente externo



Anexo 33

Diseño de carteles de interior de tiendas de conveniencia, campaña de divulgación, cliente externo



Diseño de cartel interior de tiendas de conveniencia

