

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“AUDITORIA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE
COMBUSTIBLE PUMA, PROPIEDAD DE LUIGEMI SA DE CV”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARTÍNEZ JOVEL, WENDY ELIZABETH

MENJÍVAR OCHOA, ANA BEATRIZ

REYES RAMÍREZ, MAURICIO ALFREDO

PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE:
LICENCIADOS EN MERCADEO INTERNACIONAL

DOCENTE ASESOR:

ARIAS MANCÍA, EDWIN DAVID

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MÁSTER ROGER ARMANDO ARÍAS ALVARADO.

SECRETARIO: MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

COORDINADOR: LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA.

DOCENTE ASESOR: LIC. EDWIN DAVID ARÍAS MANCIA.

JULIO 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso y a la Virgen María por darme la oportunidad de finalizar mi carrera con el mayor de los éxitos. A mi familia por apoyarme siempre, especialmente a mi madre Ana de Reyes, mi padre Jaime Reyes y mis hermanos Jaime y Gaby por brindarme todo el apoyo para continuar cada día; asimismo a mi asesor Lic. Edwin Arias por su gran apoyo en la realización de este trabajo de tesis, por su motivación, por su tiempo compartido y sobre todo por la amistad que nos ha brindado. A mis compañeros de tesis Wendy Martínez y Beatriz Menjivar, por el tiempo compartido a lo largo de este trabajo, por su comprensión y apoyo para superar tantos momentos difíciles y que hasta ahora sigamos siendo amigos.

-Mauricio Alfredo Reyes Ramírez

A Dios por brindarme la vida y la oportunidad de culminar mi carrera con esfuerzo y dedicación. A mis padres, Jorge Martínez y Claudia de Martínez, porque fueron quienes con amor me supieron guiar y forjar, que me disciplinaron y me aconsejaron para que pudiera llegar a cumplir una de mis tantas metas. A mi hermano, Bryan Martínez, quien es mi motivación para luchar; A mi novio, Luis Gamero, quien con mucho amor supo soportar días de estrés y algunas veces de mal humor, y A mi grupo de tesis Mauricio y Beatriz con quienes iniciamos este sueño y así mismo nos esmeramos por culminarlo y finalmente a nuestro asesor, Lic. Edwin Arias, le agradezco por el apoyo incondicional y por brindarnos sus conocimientos como profesional y sus consejos para nuestra vida.

-Wendy Elizabeth Martínez Jovel

A Dios por haberme guiado en cada uno de mis pasos y permitirme culminar con el mayor de los éxitos esta importante etapa de mi vida. A mi padre, Carlos Menjívar, por haberme apoyado y acompañado durante toda mi formación académica, profesional y personal y a mi madre, María Ochoa, porque le debo todo lo que soy, por ser mi ejemplo a seguir, por estar siempre conmigo y brindarme su amor y apoyo incondicional; A mi novio, Carlos Díaz, por su creciente entrega y amor incondicional desde que entró en mi vida. A mis compañeros de tesis, Wendy y Mauricio, por su perseverancia, por su dedicación y su amistad sincera a lo largo de toda nuestra carrera y para finalizar A mi asesor de tesis, Lic. Edwin Arias, por su guía, consejo e instrucción a lo largo de todo este proceso.

-Ana Beatriz Menjivar Ochoa

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO SOBRE EL MARKETING DE SERVICIO, AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

1. MARKETING DE SERVICIOS	1
1.1 TRIANGULO DEL MARKETING DE SERVICIOS	2
1.2 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	6
1.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	8
1.4 LAS NUEVAS REALIDADES DE LOS SERVICIOS	9
1.5 EL SERVICIO AL CLIENTE.....	12
1.6 EL CLIENTE	13
1.7 LA ATENCIÓN AL CLIENTE	14
1.8 PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.....	15
1.9 ESTRATEGIAS GENERALES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.....	18
1.10 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE LOS SERVICIOS	19
2. AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE	26
2.1 LA AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO Y LA CALIDAD TOTAL	27
2.2 LA CALIDAD TOTAL	27
2.3 FLUJO DE IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL	29
2.4 EL MEJORAMIENTO CONTINUO	29
2.5 LA AUDITORÍA DEL SERVICIO	31
2.6 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DEL SERVICIO	32
2.7 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO	38

3. ANTECEDENTES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	39
3.1 EL PETRÓLEO Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE	39
3.2 LOS COMBUSTIBLES Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO EN EL SALVADOR	42
4. MARCO CONCEPTUAL	43
4.1 GLOSARIO TÉCNICO	43

CAPÍTULO II. AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA, PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V

1. ANALISIS SITUACIONAL	46
1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	46
1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	48
1.3 ENUNCIAR EL PROBLEMA	49
1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	49
1.4 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO FODA	49
1.4.1 ANÁLISIS INTERNO	49
1.4.2 ANÁLISIS EXTERNO	53
1.5 CONCLUSIONES	57
2. INVESTIGACION DE CAMPO	59
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	59
2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	59
2.2.1 OBJETIVO GENERAL	59
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
2.3 FUENTES DE INFORMACION	60
2.3.1 INFORMACIÓN PRIMARIA	60
2.3.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA	67
2.4 TIPO DE INVESTIGACION	67

2.4.1 TIPO DE ENFOQUE	68
2.4.2 MÉTODO CIENTÍFICO	68
2.5 UNIDAD DE ANÁLISIS	69
2.5.1 TIPO DE MUESTREO	70
2.6 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	70
2.6.1 UNIVERSO	70
2.6.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA	71
2.6.3 MUESTRA POBLACIONAL	72
2.7 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	73
2.8 RESULTADO DE LA INVESTIGACION	74
2.8.1 ANALISIS E INTERPRETACION DEL RESULTADO	74
2.8.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	89
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN	91
3.1 CONCLUSIONES.	91
3.2 RECOMENDACIONES.	92

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINÚA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	93
2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA CONTINÚA	94
2.1 OBJETIVO GENERAL	94
2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	94
3. ALCANCE DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	95
4. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	95
5. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA	96
6. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL SERVICIO	97

6.1 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN EL SERVICIO	115
7. ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS INSTALACIONES	116
8. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL PERSONAL.....	118
8.1 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS INSTALACIONES Y PERSONAL	125
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	126
ANEXOS.....	128

RESUMEN

LUIGEMI S.A. de C.V. es una empresa de nacionalidad salvadoreña que se fundó en el año 2010 y administra cuatro de las ochenta y cuatro estaciones de servicio Puma presentes en el país, mediante un contrato de uso de marca. Las estaciones de servicio PUMA se dedican a la venta de combustibles, lubricantes y accesorios para vehículos y también cuentan con las tiendas de conveniencia de la marca Super7; Su enfoque principal es la prestación de un servicio de excelencia partiendo de la satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes.

El presente trabajo de investigación tiene como Objetivo General Implementar la auditoría de calidad del servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para brindar un plan de mejora continua en la prestación de su servicio.

Para elaborar el diagnóstico e investigación de campo se utilizó el diseño no **experimental de tipo descriptiva**, porque se realizara sin manipular deliberadamente las variables, es decir que no se hará variar intencionalmente las variables independiente, debido a que se fundamenta en la observación y descripción del servicio al cliente tal y como se da en su contexto natural dentro de la Estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para luego analizarlo. **El método científico es inductivo** por que va de lo particular a lo general.

El tipo de enfoque en la investigación será **Cualitativa** ya que en la auditoría de calidad del servicio al cliente, el procesamiento de datos cualitativos se utilizará para definir los factores generadores de satisfacción, insatisfacción, necesidades y expectativas de los clientes. Y se utilizaran los siguientes instrumentos de recolección de datos: Encuesta, cliente incognito, entrevistas a gerentes y empleados y Focus Group para construir el diagnóstico y así realizar las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Finalmente con los resultados obtenidos se hará una propuesta de un plan de mejora continua para la prestación del servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible puma propiedad de la empresa LUGEMI S.A de C.V, para desarrollar estrategias encaminadas a la construcción de una ventaja competitiva que la diferencie positivamente de la competencia y suplir las necesidades y expectativas del cliente.

INTRODUCCIÓN

Las estaciones de servicio de combustible son las encargadas de la distribución y comercialización de combustibles, lubricantes y accesorios especializados para vehículos de motor. Muchas estaciones además de prestar el servicio de venta de combustible también cuentan con tiendas de conveniencia diseñadas para proveer artículos, en su mayoría, de consumo final para sus clientes.

La auditoría de calidad, como herramienta de control en el marketing de servicios, al ser implementada en una empresa, le ayuda a alcanzar sus objetivos, a ser más competitiva, eficiente y eficaz mediante la mejora continua de su infraestructura, imagen corporativa, aspectos comerciales, productos, procesos internos, postventa, recursos humanos, entre otros.

El presente trabajo de investigación denominado “**Auditoría de calidad en el servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible Puma, propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V.**” tiene como objetivo la implementación de un plan de mejora continua que permita un servicio de calidad mediante un compromiso hacia los clientes.

Se inicia con el Capítulo I, que presenta el marco teórico con toda aquella información que permite el conocimiento, entendimiento y comprensión del tema en estudio, tales como una breve explicación sobre el marketing de servicios, la atención y servicio al cliente, la auditoría del servicio, el mejoramiento continuo, la calidad total y los antecedentes del petróleo y estaciones de servicio de combustible tanto a nivel nacional como internacional.

En el Capítulo II, se muestra la investigación de campo llevada a cabo en las cuatro estaciones de servicio de combustible que son propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V. y que están ubicadas en los municipios de San Salvador, Antiguo Cuscatlán, Apopa y Sensuntepeque; para ello se presentan un análisis situacional, el diseño y tipo de investigación, unidades de análisis, determinación de la muestra, fuentes de datos y los resultados obtenidos en la misma.

Finalmente en el Capítulo III, se detalla la propuesta de solución, establecida en el plan de mejora continua y las correspondientes estrategias basadas en el personal, las instalaciones y el servicio; en ellas se indica su correspondiente finalidad, tácticas, recursos a utilizar y el período de ejecución que encaminarán a la empresa a la consecución de sus objetivos y su diferenciación con respecto a las demás estaciones de servicio existentes en el mercado.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE EL MARKETING DE SERVICIOS, AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE.

1. MARKETING DE SERVICIOS

El servicio se define como un conjunto de actividades encaminadas a buscar y responder a las necesidades del cliente. Todos los servicios requieren del apoyo de los bienes, y los bienes requieren servicios de apoyo. Por lo tanto, “los servicios son aquellas actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.”¹; Esta definición no toma en cuenta a los servicios complementarios, más no les resta importancia.

Crear relaciones redituables con el cliente.

Es importante puesto que se trata de la creación de relaciones redituables con los clientes. Dichas relaciones se pueden lograr mediante:

- *Administración de las relaciones con el cliente (CRM):* “el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores. Aquí se consideran todos los aspectos de la adquisición, conservación y el crecimiento de los clientes.”²

- *Valor del cliente:* continuamente los clientes están expuestos a toda clase de servicios para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, aquella empresa que ofrezca un valor percibido superior para el cliente con respecto al resto de otras ofertas de marketing de la competencia será la que logre una relación redituable con él.

- *Satisfacción del cliente:* en este punto entran en juego las expectativas de los clientes. Si el servicio consigue cubrir las expectativas el cliente se sentirá satisfecho, caso contrario se

¹Stanton, William, y otros (2007) *Fundamentos de Marketing*. (14 ed.) México: Editorial McGraw-Hill. Pág. 298.

²Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2007) *Marketing. Versión Para Latinoamérica*. (11 ed.) México: Pearson Educación. Pág. 12

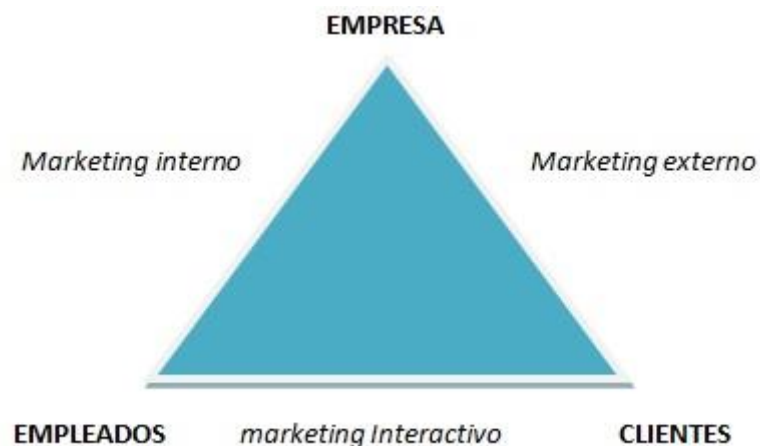
sentirá insatisfecho. Sin embargo, si el servicio logra superar las expectativas, el cliente se sentirá deleitado y a su vez muy satisfecho. Aquellos clientes satisfechos harán compras repetidas y podrán comunicar a sus contactos sobre la oferta de marketing y así atraer a más clientes. Consecuentemente la empresa debe ofrecer aquello que es capaz de dar y sobretodo entregar más de los que ha prometido.

1.1 TRIANGULO DEL MARKETING DE SERVICIOS

La gestión integral de los servicios es representada por un triángulo, que se conoce como *El triángulo de servicios* que se integra por tres elementos que son colocados en los diferentes vértices del mismo y que se presentan a continuación:

- En la cima del triángulo se encuentra la empresa o proveedor.
- En el vértice izquierdo se encuentran los empleados.
- En el vértice derecho, los clientes.

El fin principal de este triángulo es lograr mantener el equilibrio entre cada uno de los vértices antes mencionados, para que tanto los clientes como los empleados se encuentren fieles a la empresa.



Las tres funciones que surgen de la interrelación de las variables mencionadas anteriormente son:

- **Marketing Externo:** Surge de la relación empresa – cliente; y se refiere a la formulación de la promesa por parte de la empresa y las expectativas del cliente sobre la promesa del valor prometido. Se pueden tomar en cuenta el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí.
- **Marketing Interactivo:** En esta parte se tiene que cumplir con la promesa de valor realizada, es considerada como la más crítica para la empresa; se da en el momento en que el cliente interactúa con los empleados y consume el servicio. Se debe tener un compromiso para lograr la satisfacción de los clientes debido a que aquí es donde se pone a prueba la capacidad que tiene la empresa para poder cumplir con su promesa de valor.
- **Marketing Interno:** La relación que se muestra en esta parte es entre la empresa y sus empleados, en donde debe haber una relación sumamente estrecha entre ambos. La empresa debe motivar y brindar herramientas a sus empleados; a cambio éstos deben mostrar sus destrezas y habilidades al momento de prestar el servicio. En este momento ambos deben trabajar para poder hacer posibles las promesas.

Categorías de la mezcla de servicios

Un ingrediente principal de la oferta total es el componente del servicio. En este sentido resaltan cinco categorías de ofertas:

- **Bien puro tangible.** Un bien tangible, como lápiz, pluma o azúcar, sin servicios adicionales, sólo el producto que se ofrece.
- **Bien tangible con servicios adicionales.** Es un bien tangible, que es acompañado por uno o más servicios, como una computadora que incluye el servicio de garantía, un automóvil o teléfono móvil, que vienen acompañados por uno o más servicios. Por lo tanto, entre más tecnológicamente avanzado sea el producto, habrá mayor necesidad de servicios de apoyo de alta calidad.

- **Híbrido.** Se trata de una oferta de bienes y servicios por igual manera, por ejemplo, un dentista que incluye bienes y servicios por igual: a los clientes de una clínica dental les importa tanto el producto como el servicio.

- **Servicio principal con bienes y servicios secundarios adicionales.** Un servicio principal (como un viaje por avión) con servicios adicionales o bienes de apoyo (refrigerios o bebidas).

- **Servicio puro.** “Este tipo de oferta consiste principalmente en un servicio intangible, como el transporte público porque solamente brinda el servicio.”³

Los servicios requieren de una combinación especial de elementos adicionales a la tan conocida mezcla de marketing –producto, plaza, precio y promoción–, es decir, que ya no sólo entran en juego esos elementos sino que para crear las estrategias que puedan suplir las necesidades de los clientes se hace necesario incluir cuatro componentes más, que en conjunto se llaman las “8 P’s” del marketing de servicios. “Es importante que exista sinergia e integración similar entre cada una de las 8 Ps, con el fin de lograr el éxito en cualquier empresa competitiva de servicio”⁴. Las 8 P’s se describen a continuación:

- **Elementos del Producto:** Creación de un concepto de servicio que genere valor y supla las necesidades de los clientes meta, mejor que los servicios de los competidores. Los productos de servicio son capaces de responder a una necesidad primaria de los clientes que en combinación con los servicios complementarios, le sirven de ayuda para obtener el máximo provecho del servicio brindado.
- **Lugar y tiempo:** Se trata de la ubicación, el momento y los canales utilizados para hacer llegar el servicio a los clientes. Los canales pueden ser tanto físicos como electrónicos, por ejemplo: los servicios de mensajería instantánea cuya base es la información almacenada en el ciberespacio; o las empresas que utilizan intermediarios -como las tiendas al detalle-,

³ Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) *Dirección de Marketing*. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pag 356

⁴ Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2009) *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (6 ed.) México: Pearson Educación. Pág. 23

para entregar el servicio a los usuarios finales y a cambio obtienen una comisión o cuota por la realización de la tarea de ventas.

- **Precio y otros costos para el usuario:** Comprende la estrategia de fijación de precios que permitirá la obtención de ingresos y utilidades para la empresa. Para el cliente, el precio es lo que paga por recibir los beneficios que ofrece el servicio; no sólo piensa en el dinero sino que también en el tiempo y esfuerzo que debe invertir. La empresa debe tratar de reducir en la medida de lo posible, los costos que representa para el cliente la prestación del servicio: pérdida de tiempo, esfuerzo mental o físico innecesario, o una experiencia sensorial negativa.
- **Promoción y educación:** Es la comunicación efectiva basada en tres papeles fundamentales: proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos a actuar en momentos específicos. Se pueden utilizar diversos métodos como los vendedores, páginas web u otros medios publicitarios para estimular la demanda y fomentar el consumo.
- **Proceso:** Diseño e implementación de procesos efectivos y eficaces, que en muchas ocasiones incluye la participación del cliente, que se conoce como coproducción. Es importante cómo la empresa realiza su trabajo, es decir, que todo su esfuerzo esté encaminado a evitar que el cliente se encuentre con un servicio burocrático o ineficiente, que pierda su tiempo o que reciba una experiencia desalentadora.
- **Entorno físico:** Es el elemento que generalmente provoca la primera impresión del cliente con la empresa y el servicio mismo. Para garantizar la mejor experiencia, la empresa debe velar por que sus instalaciones, mobiliario, equipo, vehículos, uniformes del personal, materiales impresos, entre otros, gocen de excelentes condiciones.

- **Personal:** los clientes toman en cuenta cómo el personal de la empresa les ofrece el servicio, es por ello que las empresas más exitosas ponen especial énfasis en el reclutamiento, capacitación y motivación de sus empleados.
- **Productividad y calidad:** Ambos elementos van de la mano y ninguna empresa puede tratarlos de forma aislada. Para mejorar la productividad se debe tratar de reducir costos sin sacrificar componentes del servicio que los clientes puedan percibir como una experiencia negativa. Con respecto a la calidad, se debe tener en cuenta la opinión del cliente, es decir, que si éstos no están dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero por recibir más beneficios o más calidad, la empresa perderá dinero. El verdadero éxito consiste en la mejora de la productividad y la calidad de forma simultánea.

1.2 NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Cuando se realizan programas de marketing, las empresas deben considerar cuatro características especiales que distinguen al servicio sobre los productos: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, y caducidad.

- **Intangibilidad**

Esta característica es básica porque implica que los servicios no pueden verse, tocarse, saborearse, oírse, escucharse u olerse antes de adquirirlos, a diferencia de los productos físicos. Una persona que se somete a una cirugía plástica no puede ver los resultados antes de la compra, pero puede hacer inferencia acerca de la calidad del servicio, personal, material y equipo a utilizar de igual manera que el paciente de un psiquiatra no puede saber el resultado exacto del tratamiento. Según Philip Kotler: “a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es administrar los indicios, hacer tangible lo intangible”.

- **Inseparabilidad**

Los bienes físicos son producidos, distribuidos, vendidos y posteriormente consumidos, en cambio los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea. Un ejemplo es el corte de cabello porque no puede almacenarse ni producirse sin el estilista puesto que el proveedor forma parte del servicio. En marketing de servicios ésta es una característica especial porque el cliente y el proveedor interactúan entre sí, y pueden afectar el resultado.

- **Variabilidad**

Esta característica del servicio tiende a ser menos uniforme debido a que depende de quién los provee, dónde, cuándo y a quién. La calidad de los servicios es muy variable. Por ejemplo, al solicitar una pizza a domicilio, el momento de la entrega puede verse afectado por factores como el tráfico, averías de la motocicleta, que el repartidor no encuentre la dirección, entre otros. Los clientes que adquieren un servicio son conscientes de esta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir un proveedor. Para superar esta situación y tranquilizar a los clientes, los proveedores o algunas empresas ofrecen servicios más estandarizados y así garantizar que el servicio sea capaz de reducir la percepción de riesgo de los consumidores.

- **Caducidad**

Los servicios no pueden almacenarse, inventariarse o conservarse así que su caducidad puede ser un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda. “Por ejemplo, los médicos no pueden almacenar los minutos u horas cuando no hay pacientes para emplearlos en otro momento, otro ejemplo son las empresas del transporte público que deben poseer mucho más equipo debido a la alta demanda en las horas con mayor tráfico”⁵. En otras palabras, es fundamental que los servicios correctos estén disponibles para los clientes adecuados, en el lugar apropiado, en el momento oportuno y a los precios justos para maximizar la rentabilidad. Diversas estrategias pueden producir una mejor coincidencia entre la demanda y la oferta de servicios.

⁵Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) *Dirección de Marketing*. (14 ed.) México: Pearson Educación. Pág 358.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Las empresas deben garantizar que la calidad esté presente en cada uno de los pasos que lleva a cabo para hacer llegar los productos o servicios a los clientes. De ahí que nace la importancia de gestionar adecuadamente la calidad de los mismos, porque a partir de ella se podrá construir y fortalecer la lealtad de los clientes con respecto a la empresa. Más que vender, se debe enfocar en generar y mantener a sus clientes y el paso inicial es la investigación de mercados.

“La calidad en el servicio en la empresa tiene tres componentes fundamentales: calidad en el hardware, calidad en el software y calidad humana”⁶, que se describen a continuación:

- **Calidad en el hardware:** Son los elementos tangibles, físicos con los que interacciona el cliente para recibir el servicio brindado por la empresa, por ejemplo, instalaciones, equipos, góndolas, vitrinas, etc.
- **Calidad en el software:** Es la forma en que la empresa realiza sus operaciones, por ejemplo, procedimientos, procesos, sistemas, entre otros.
- **Calidad humana:** Es el elemento más importante y el que interacciona con el cliente directamente: el talento humano. La empresa debe garantizar que su personal desarrolle su trabajo con calidad y en él intervienen sus valores, comportamiento y actitudes.

Es difícil controlar, comunicar, definir y medir la calidad del servicio. Sin embargo para el éxito de una empresa es importante el marketing de servicios y la calidad misma del servicio, ésta debe entender dos atributos importante de la calidad del servicio:

- Quien define la calidad es el cliente, no el productor.
- Los clientes hacen una evaluación de la calidad del servicio de acuerdo a las expectativas y percepciones de cómo se efectúa.

⁶Uribe Macías, Mario Enrique. (2011) *Gerencia del Servicio: Alternativa para la competitividad*. (1 ed.) Ediciones de la U. Pág. 59

La manera de conocer las expectativas es basándose en la información de fuentes personales y comerciales. Por lo tanto para poder administrar de manera eficaz la calidad, la empresa de servicios debe realizar los siguientes pasos:

1. Enfocarse por mantener la calidad del servicio sobre el nivel de expectación.
2. Hacer que el cliente se formule expectativas.
3. Medir el nivel de expectación de su mercado objetivo.

En la atención al cliente, la calidad representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor agregado con respecto a lo que ofrece el competidor y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa; esto hace que cualquiera de ellas posea una política de calidad de servicios que sea competitiva y obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

La atención al cliente, no responde a una buena intención, sino a una estrategia de negocios fundamental para seguir operando.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto, es decir, en una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores y por lo tanto, el conjunto de personas que la conforman son la base de satisfacción dentro de la calidad y servicio.

La calidad del servicio al cliente, juega un papel fundamental dentro de la empresa, y forma parte de las estrategias y las cualidades más difíciles de imitar o copiar por la competencia.

1.4 LAS NUEVAS REALIDADES DE LOS SERVICIOS

Las empresas enfocadas al servicio alguna vez estuvieron rezagadas respecto de las manufacturas en el uso de marketing, porque eran empresas pequeñas que no lo utilizaban y enfrentaban poca competencia o una enorme demanda. No cabe duda que esto ha cambiado en el transcurso del tiempo. Hoy en día en un mundo tan globalizado y con alta competencia, algunas empresas especialistas en marketing pertenecen al sector de los servicios.

UNA RELACIÓN CAMBIANTE CON LOS CLIENTES

El marketing de servicios reconoce las nuevas realidades de los servicios: el aumento en el poder de decisión del cliente, la coproducción del cliente y la necesidad de que tanto los empleados como los clientes participen en el proceso.

- **Aumento en el poder de decisión de los clientes**

Los clientes son cada vez más modernos en cuanto a la decisión de compra de un producto o la obtención de un servicio, y presionan para obtener servicios sin agrupar. Las empresas giran alrededor de los consumidores, esto quiere decir que los clientes desean que se les ofrezca un precio separado por cada elemento de servicio y el derecho a escoger los elementos que realmente desean obtener.

- **Coproducción del cliente**

En la coproducción los consumidores no se limitan a comprar y usar un servicio; sino que también, desempeñan un papel activo en su entrega. La mayoría de veces el consumidor siente que obtiene más valor y una fuerte conexión con el proveedor del servicio si participa directamente en el proceso de producción del mismo. Pero la coproducción puede estresar a los empleados y reducir su satisfacción, sucede más a menudo si difieren de sus clientes culturalmente o en otros aspectos. Por otro lado, el cliente tiene la tercera parte de todas las causas de los problemas de servicio.

Es probable que el uso cada vez más difundido de las tecnologías de autoservicio aumente ese porcentaje. Prevenir los fallos de servicio es crucial, ya que la recuperación siempre resulta desafiante. En este sentido, uno de los problemas más significativos es la atribución: los clientes suelen considerar que la empresa tiene la culpa; incluso si no la tiene es responsable de corregir cualquier agravio. Desafortunadamente, aunque muchas empresas tienen procedimientos bien diseñados y ejecutados para atender sus propios fallos, la gestión de las fallas atribuibles al cliente, *cuando* un problema de servicio surge por una falta de comprensión o por la ineptitud del consumidor, resulta mucho más difícil.

La participación se refiere a las actividades que los clientes deben proporcionar para la entrega de un servicio, ya sea una aportación mental, física o emocional. En los servicios en los que se realiza un proceso y que incluyen un contacto directo con las personas y proveedores, es necesario que los clientes participen en cierto nivel para la prestación del servicio.

A. Bajo nivel de participación

En este nivel de participación del cliente, éste sólo debe realizar el pago del servicio y son los empleados y los sistemas de la empresa los que realizan todo el trabajo para que el consumidor pueda obtener el servicio. Además si es necesario que el cliente acuda a la empresa donde se fabrican los servicios, solo se requiere de su presencia física para que le puedan ser entregados. Como ejemplos se tiene: acudir a un estado de futbol o a las instalaciones donde se realizara un concierto.

B. Nivel moderado de participación

En el nivel moderado el cliente posee cierta participación en la prestación del servicio ya que el deber de éste es brindar cierta información requerida por quien brinda el servicio, su presencia en un lugar, un esfuerzo personal o incluso posesiones físicas. Por ejemplo cuando un contador realiza una auditoría en una empresa, éste requiere que el dueño le brinde la información necesaria para poder brindar una conclusión sobre la situación de la empresa. Cuando una estilista le corta el cabello a un cliente requiere de las especificaciones que éste le dé para poder realizar de manera correcta su trabajo.

C. Alto nivel de participación

Los clientes forman parte activa con el proveedor para la coproducción del servicio, éste no puede ser sin la realización de la compra y participación del cliente. Si el consumidor no toma en cuenta el papel obligatorio para la prestación de calidad del servicio puede ser que el resultado no sea el que desean. Por ejemplo los servicios brindados en un gimnasio para bajar de peso en donde hay un entrenador supervisando su trabajo, pero se requiere que el consumidor también participen para lograr los resultados deseados.

- **Satisfacción de los empleados y de los clientes**

Las empresas que prestan servicio pueden alcanzar la excelencia si descubren que las actitudes positivas de sus empleados pueden promover una mayor lealtad de los clientes. El estimular una fuerte orientación a éste entre los empleados también puede incrementar su compromiso y la satisfacción que derivan de su trabajo, sobre todo si tienen mucho contacto con ellos. Los empleados se identifican mejor en puestos en constante contacto con el consumidor cuando tienen un impulso interno para consentirlos; interpretar con exactitud las necesidades de los clientes, desarrollar una relación personal y entregar un servicio de calidad para resolver los problemas presentados por los consumidores.

1.5 EL SERVICIO AL CLIENTE

Es un conjunto de actividades que la empresa brinda para relacionarse con su cliente y poder suplir sus necesidades, siendo ésta una de las herramientas del marketing más importante y diferenciadora. Humberto Serna Gómez define que: “es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. Los consumidores de esta época suelen darle más importancia a los componentes o atributos intangibles como el servicio que los productos que se adquieren”.

Esto ha contribuido a que éstas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más competitivo.

El cliente que adquiere servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. Así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia.

El servicio al cliente no termina con la venta del producto o servicio, pues existen servicios postventa necesarios para la fidelización y retorno de los clientes.

1.6 EL CLIENTE

Se puede definir como la persona o empresa que adquiere de forma voluntaria un servicio. Juega un papel activo, pues es el demandante sobre los servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Las empresas tratan de suplir sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

Albrecht y Bradford (1990) lo define como: “la razón de existir de nuestro negocio. Es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio; es por esta razón que las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los consumidores por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la empresa. De esta forma se entenderá que haya consumidores, clientes frecuentes y fidelizados”.

- ✓ *Los consumidores:* Constituyen la relación más débil. Acostumbra a adquirir uno o dos de los servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la empresa en busca de servicios adicionales, ni identifican una relación especial con los proveedores o la empresa en sí.
- ✓ *Los clientes frecuentes:* Constituyen el tipo normal de relación. Utilizan el servicio ofrecido y sienten empatía al regresar por ayuda. Ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la empresa incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.
- ✓ *Los clientes fidelizados:* Constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la empresa para recibir un servicio o comprar un producto sino que se están identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y recomiendan nuevos clientes.

“Existen dos tipos de clientes, los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una empresa. La satisfacción de ambos es fundamental para la empresa”⁷.

⁷Pérez Torres, Vanesa Carolina. (2006) Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Editorial ideas propias. Pág 10.

1.7 LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades mercadológicas dirigidas a las prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del servicio que recibe.

Para realizar una exitosa atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado meta y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer las necesidades y expectativas de sus clientes dará lugar, posteriormente, a convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar. De esta forma, cuando un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de servicios deseará regresar y repetir esta vivencia.

La fidelización del consumidor permitirá que la empresa pueda retenerlo, de manera que asegure la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los servicios. Por esta razón, la atención al cliente se considera como una de las actividades básicas de las estrategias que utilizan.

Para llegar a obtener la satisfacción y retención de los consumidores, es necesario que la empresa cuente con políticas o guías para la atención y servicio que sean efectivas. Se trata de conseguir una mejor atención, ofreciendo servicios complementarios de excelente calidad. Además, es necesario obtener una forma de pensar y actuar que sea compartida por todos los miembros de la misma con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

“Las gerencias de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con éstos sean una fuente de beneficios y valor agregado; debe adoptar una cultura de servicio a través de la actitud y comportamiento de sus miembros los cuales tienen contacto directo con el cliente”⁸.

Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto

⁸Pérez Torres, Vanesa Carolina. (2006) Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Editorial ideas propias Pág 11.

produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas de los consumidores que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa

1.8 PRINCIPIOS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las empresas orientadas al servicio conocen mejor las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar sus expectativas. Deben estar preparadas para acoplarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas, destacando en flexibilidad y mejora continua; Con la alta mejora en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su nivel de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con sus productos o servicios.

Uno de los principios de la atención al cliente establece que el consumidor es el que valora la calidad en la atención que recibe. Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora continua. “Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción y expectativa en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio; Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios”⁹.

El valor de la atención al cliente.

Para el camino del éxito de una empresa se tiene que elaborar un buen producto o servicio y asignarle un precio competitivo. Hay un trecho más, y es el que corresponde al servicio que se debe brindar para lograr la plena satisfacción de tus clientes. Un ejemplo es cuando una empresa vende las mejores computadoras del mercado, y a un precio accesible. De nada le valdrán estas cualidades si no fuera capaz de atender y resolver a tiempo los problemas que se les pudieran presentar en su uso a los consumidores.

⁹Pérez Torres, Vanesa Carolina (2006) Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Editorial ideas propias. Pág 17.

La clave está en hacer que cada cliente se sienta único y valorado. Así no sólo se mantendrá fiel a la empresa, sino que, además, se la recomendará a sus parientes y amigos. La atención al cliente tiene una característica de variabilidad porque depende según se ofrezca un servicio o un producto. Si lo que se vende es un servicio, se debe dar mayor prioridad a detectar las necesidades y preferencias del consumidor y responder con la verdad a sus dudas e interrogantes. Nunca prometer lo que no se puede cumplir, y atenderlo siempre con amabilidad.

El trato con el cliente

Es un tema fundamental en el campo de la atención al cliente. Para que la empresa pueda desenvolverse bien en este sector se deben considerar los puntos que se señalan a continuación:

➤ ***El profesional del trato con el cliente***

Los empleados de la empresa encargada directamente de la atención a los clientes deben estar calificados y preparados para realizar esa tarea con la mayor delicadeza y entrega. Esta aptitud incluye las siguientes características:

- ***Conocimientos***

Conocer a la perfección el producto que vende, pues de lo contrario el cliente se dará cuenta de su falta de información y se perderá credibilidad.

- ***Personalidad***

La personalidad de la persona encargada de interactuar con el cliente debe ser comunicativo, extrovertido, amable, educado, y mucha capacidad de autocontrol.

- ***Profesionalismo***

La persona a cargo de la atención al cliente deber tener una personalidad adecuada que favorezca a las condiciones para relacionarse con el cliente, pero se requiere también preparación.

- ***Comunicación***

Al tener un equipo equilibrado de colaboradores para el buen trato al cliente, con una mezcla apropiada de personalidad, profesionalismo, y conocimientos, será necesario que desarrollen sus habilidades para la comunicación. Una comunicación efectiva con el cliente es un proceso que comprende toda forma de transmisión o intercambio de información sobre un producto o servicio, para brindar la respuesta indicada. Lo cierto es que una persona comunicativa por naturaleza aprenderá más fácilmente a utilizar estas habilidades en la comunicación con los clientes.

- ***Conocimiento del cliente***

No todos los clientes son iguales, de modo que brindarles una mejor atención debe responder también al conocimiento del éste. Por ello, es necesario que estén en capacidad de distinguir y conocer los intereses, perfiles, actitudes y deseos o necesidades de los ellos en el momento de la compra.

- ***Toda queja es una oportunidad***

En la relación entre vendedor y cliente hay momentos buenos y momentos malos. Son estos últimos en los que suelen aparecer las quejas, son los que resultan de mayor aprendizaje para la empresa. La primera impresión de un vendedor ante una queja es de desagrado y de rechazo, porque tiende a pensar que el consumidor es injusto con él, o que está tratando de perjudicarlo, por ejemplo, no querer pagar o pedir la devolución de su dinero.

La actitud del vendedor no es positiva. Los dueños de las empresas o empresarios que realmente valoran a sus consumidores y quieren establecer relaciones cercanas con ellos toman la queja como un regalo, pues la ven como una forma más clara de conocer sus opiniones y sus deseos.

Lo peor que puede suceder es que nunca vuelvan a comprar y no se conozca por qué o cuál fue la queja. Vista desde un enfoque del servicio, las quejas son una oportunidad para mejorar la atención al cliente.

- **La reacción ante una queja**

Lo que tiene que hacer la empresa ante una queja es atenderla cuanto antes y comunicar el defecto que ha realizado el vendedor y así, tener la capacidad de ponerse en el lugar del cliente que presenta la queja.

Los siguientes pasos ayudarán a poder reaccionar ante una queja:

- Siempre escuchar de forma atenta la queja antes de dar una respuesta. Dejar que el cliente hable y que descargue sus emociones.
- Manifiestar el agrado por la queja recibida. Hacerle saber que se le entiende y se le valora, que se va a solucionar su inquietud y que no se repetirá.
- El consumidor siempre tiene el derecho a quejarse. Dejando en claro que eso no admite duda, aunque luego se compruebe que no tiene la razón.
- Realizar preguntas para obtener la mayor información posible: qué ha sucedido, cómo, cuándo, a quién le ocurrió, en qué circunstancias, etc.
- Hacerle saber al cliente que se ha comprendido bien la queja antes de dar la respuesta.
- Dar un plazo para la solución del problema y comunicárselo al cliente.
- Hacer el seguimiento oportuno del problema, para que se resuelva por completo y en el tiempo ofrecido.

1.9 ESTRATEGIAS GENERALES PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

La forma para mejorar el servicio al cliente que se presta en cualquier empresa es desarrollando las siguientes tres acciones:

- 1. Ampliar la definición de servicio al cliente**

Lo cual implica considerar que es necesario dar al cliente todas las prestaciones que espera además del servicio básico, cuidando dos aspectos fundamentales: el trato y la información que se le proporciona.

2. Reconsiderar quiénes son los clientes

Esto implica desarrollar una actitud positiva para considerar quién es el cliente:

- El cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- El cliente no depende de la empresa, la empresa depende de él.
- El cliente no interrumpe, es un objetivo de trabajo atenderlo.
- El cliente no es ningún extraño.

3. Desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente

Una vez que se ha reconsiderado la definición de servicio y cliente se puede desarrollar una *actitud amistosa hacia los clientes* que consiste principalmente en:

- Servir por el placer de servir.
- No sustituir la conveniencia por el servicio.
- Considerar cada reclamación como una solicitud servicio.
- Administrar los momentos de la verdad (cuando se atiende el cliente).
- Considerar que el placer de los negocios y del trabajo proviene de servir a la gente y no de venderles algo.
- Reconocer el buen servicio y permitir ser servido.

1.10 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE LOS SERVICIOS

Según estudios realizados por la Universidad de Navarra de España determina que existen diversas técnicas para el control de la calidad en los procesos de una empresa:

SPC (Statistical Process Control)

Se utiliza para controlar los procesos y de esta forma, garantizar la calidad de los productos y servicios. Se enfoca en prevenir los defectos. Esta herramienta utiliza una serie de gráficos de control que dependen del tipo de proceso en estudio.

Auditoría de Calidad

Se utiliza para verificar que las actividades relativas a la calidad se llevan a cabo de forma eficaz y satisfactoria con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

- Según el ámbito de aplicación se dividen en: auditorías de producto, auditorías de proceso y auditorías de sistema.
- Según el ámbito de actuación se dividen en: auditorías internas y auditorías externas.

Las principales empresas hacen auditorías regulares del rendimiento del servicio, tanto del suyo como del de sus competidores. Por ejemplo, recopilan mediciones de la voz del cliente (VOC) para indagar cuáles son los factores que son fuente de satisfacción o insatisfacción de sus clientes; también pueden utilizar otras fuentes de información, como clientes encubiertos, encuestas, formularios de sugerencias y quejas, equipos de auditorías de servicio y cartas de los clientes al director.

Modelo GAP

Parasuraman, Berry y Zeithaml diseñaron un modelo basado en el supuesto de que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente recibe.

Dicha diferencia se origina en los problemas de comunicación que existen entre el proveedor del servicio y el cliente; de igual forma en la falta de comunicación dentro de la empresa.

Estos problemas se conocen como Gap:

- *Gap 1:* Diferencia entre el servicio esperado por el cliente y la percepción de la organización sobre lo que el cliente espera.
- *Gap 2:* Diferencia entre lo que la organización piensa que el cliente espera y las especificaciones que se establecen para el servicio.
- *Gap 3:* Diferencia entre las especificaciones y el servicio realizado.
- *Gap 4:* Diferencia entre el servicio realizado y el servicio percibido por el cliente.

Técnica de la viñeta

Se utiliza en el desarrollo de nuevos servicios basados en los atributos más importantes para los clientes.

Para cada uno de estos atributos se usa una viñeta, que posteriormente se ocupa en las encuestas para seleccionar la opción preferida de los clientes.

Para crear una viñeta se emplean los siguientes pasos:

1. Elaborar la idea básica del nuevo servicio.
2. Determinar un grupo destinatario.
3. Elaborar las características importantes mediante encuesta abierta.
4. Elaborar posibles variaciones de las características.
5. Visualizar las características y sus variaciones.
6. Producir las viñetas (posibles combinaciones).
7. Ejecutar la encuesta principal sobre la valoración de las viñetas.
8. Concluir sobre las viñetas favoritas de los clientes. (comparación)

Encuestas a los clientes

“Se utilizan para identificar las necesidades y expectativas de los clientes”¹⁰. Es un instrumento de recopilación de datos elaborado el cual evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa auditada.

Blueprinting

Localiza las probables causas de fallo en un servicio mediante la representación gráfica del mismo.

SERV-QUAL

Mide la satisfacción del cliente y prioriza las acciones de mejora. Los clientes son consultados sobre ciertos atributos del servicio recibido y su grado de satisfacción con cada uno de ellos. Los datos arrojados son representados en un diagrama conocido como Diagrama IP (Importance, Performance) para establecer el orden prioritario de las acciones que conlleven a la mejora del servicio

EI MODELO SERV-QUAL

Se basa en el hecho que todos los clientes que consumen un servicio, tienen expectativas sobre la calidad del mismo. El modelo SERVQUAL mide la calidad al momento de prestar un servicio a través de la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes conocida como Gap, en la cual podemos aprovechar la oportunidad de mejorar aquello en lo que se está fallando. Este modelo mide la calidad desde el punto de vista de los clientes. Si las percepciones son iguales o superadas por las expectativas del servicio brindado son evaluadas como de buena calidad, de lo contrario se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad.

Emplea cinco dimensiones o criterios diferentes que se basan en la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio. Las cuales se mencionan a continuación:

- *Dimensión 1 (Elementos Tangibles):* esta dimensión representa todas las características referentes a las instalaciones físicas y apariencia de las mismas, empleados, materiales de

¹⁰Serna Gómez, Humberto. (1999) Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición. (2 ed.) Colombia: 3R Editores Pág 59.

comunicación; entre otros elementos con los cuales se puede tener contacto con el cliente en el momento en que éste consume el servicio.

- *Dimensión 2 (Fiabilidad):* se refiere a la habilidad que tenga la empresa por medio de sus empleados a brindar un servicio de manera eficaz y de forma precisa, constante y adecuada.
- *Dimensión 3 (Capacidad de Respuesta):* es el hecho que la empresa está dispuesta a ayudar a sus clientes y de servirles de forma rápida y personalizada.
- *Dimensión 4 (Seguridad o Garantía):* consiste en el conocimiento que tienen los empleados sobre el servicio brindado, la confianza y cortesía de parte de los mismos; además en algunos casos esta dimensión se refiere a la percepción de seguridad que tiene el cliente al momento de la adquisición del servicio.
- *Dimensión 5 (Empatía):* la empresa se pone en el lugar del cliente, dándole una atención más personalizada a cada uno.

Estas cinco dimensiones no son observables directamente, para esto es necesario evaluarlas por medio de una serie de ítems; estos muestran el grado de acuerdo en una escala de 7 puntos en donde (1 punto) significa un total desacuerdo hasta un total o fuerte acuerdo representado por (7 puntos).

Este modelo está compuesto en dos partes con 22 ítems cada una; las cuales hacen referencia a las cinco dimensiones citadas con anterioridad, agrupados de la siguiente manera:

Dimensión 1:

Elementos tangibles (Apariencia de las instalaciones, empleados, materiales de comunicación y equipos).

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas.

- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

Dimensión 2:

Fiabilidad (habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa).

- Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra sincero interés en solucionarlo.
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez.
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido.
- La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores.

Dimensión 3:

Capacidad de respuesta (disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio).

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Dimensión 4:

Seguridad (conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza).

- El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes.
- Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicios.
- Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

Dimensión 5:

Empatía (atención individualizada que ofrecen las empresas a los consumidores).

- La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
- La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Gestión de quejas

Conjunto de acciones para conocer, evaluar y buscar soluciones a los inconvenientes de los clientes. Se ha demostrado que las empresas que animan a sus clientes decepcionados a quejarse y que dan facultades a los empleados para que remedien la situación de inmediato, obtienen mayores ingresos y ganancias más altas que aquellas que carecen de un enfoque sistemático para atender los fallos de servicio.

El proceso administrativo en el marketing como lo cita Philip Kotler, se resume en tres etapas fundamentales en una organización: *planeación, operacionalización y control*. La auditoría de calidad del servicio se ubica en la tercera etapa, el control. Cuando se habla de planeación se refiere al establecimiento de metas y objetivos mercadotécnicos, tácticas y estrategias para alcanzar dichos objetivos además de la mezcla de marketing para poder atender a los mercados que se desea. La siguiente etapa es la operacionalización, en donde se realiza lo establecido en la etapa de la planeación.

La auditoría de calidad del servicio conllevará a investigar lo que ha acontecido, en donde se descubren hechos pasados, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos fijados, se investiga porque ocurrió, para que de esta manera se identifiquen los factores que generan los resultados. Por último, la toma de decisión en donde se establece qué hacer al respecto con el resultado del control realizado.

2. AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Con la creciente competencia a nivel mundial, los empresarios se han dado cuenta de que necesitan cambiar su manera de hacer negocios; estas necesidades comprenden: realizar un mejor trabajo al definir los requisitos del cliente, contar con un mejor control de sus procesos de manufactura, reunir datos y tomar decisiones basadas en ellos.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, es cuando surge el verdadero interés por las auditorías de calidad en las empresas. El propósito de estas auditorías era servir como punto de verificación para mostrar a los gerentes la integridad y la minuciosidad de una determinada actividad antes de seguir con las demás.

Las empresas reconocen que con la auditoria de calidad del servicio al cliente, se puede tener una ventaja competitiva sustancial mediante la mejora del servicio que se brinda y así mismo ha venido a hacer un medio poderoso para diferenciarse de sus competidores.

Un aspecto importante es la capacidad de poder brindar una diferenciación del servicio, porque ya no es suficiente competir en el mercado con sólo la base de las características tecnológicas; La

búsqueda de una diferenciación se ha convertido en una prioridad vital en la mayoría de empresas.

Con las auditorías se verifica que se cumplan con determinados estándares de calidad, como: amabilidad en la atención, solución a inquietudes, tiempos de espera, etc., y que cuenta con una serie de acciones reales de mejoramiento continuo ya sean, preventivas o correctivas, para garantizar que el servicio prestado sea efectivo y pueda suplir las necesidades y expectativa de sus clientes.

2.1 LA AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO Y LA CALIDAD TOTAL

Es importante por el papel activo que cumple dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo; la auditoría del servicio, por tanto, se integra en el sistema de calidad total, siendo uno de los componentes principales en el servicio al cliente; hace parte del conjunto de estrategias que una empresa implementa para escuchar la evaluación que el cliente hace sobre calidad y la satisfacción del servicio que reciben.

2.2 LA CALIDAD TOTAL

La calidad total es considerada como la respuesta a los requerimientos de los clientes, partiendo del conocimiento de sus necesidades y expectativas, con el propósito de satisfacerlas, con mayor calidad en los servicios que se ofrece.

La responsabilidad de la empresa es responder a sus requerimientos y al diseño de un servicio diferenciado.

Principios básicos de la calidad total

Los principios básicos de la calidad total son:

- Orientación al cliente.
- La calidad es primero.

- Relevancia de datos y hechos.
- Control de procesos para asegurar la calidad.
- Los talleres de flujo descendentes son los clientes.
- Respeto al empleado como ser humano.
- Compromiso de la alta gerencia.

Orientación al cliente

Este principio tiene las siguientes implicaciones:

- a) Recolección de información y datos del mercado.
- b) Identificar la calidad que el cliente espera.
- c) Conducta orientada a la empatía. Es la capacidad que tiene las empresas para ponerse en el lugar del cliente, para entender de manera simplificada los requerimientos de estos y actuar en consecuencia.
- d) El cliente no es un dios pero la empresa tiene que considerarlo como un rey.

Compromiso de la alta gerencia

Si no se encuentra comprometida la alta gerencia con la calidad total no se podrá hacer ningún cambio en la empresa.

Es indispensable que los cambios sean liderados por la gerencia para ofrecer el talento humano, recursos físicos y financiero, al igual que el tiempo, para que el cambio a realizar sea satisfactorio.

Es importante que se defina la necesidad de la implementación de la calidad total, con base en:

- La situación de la empresa.
- La visión y estrategia de la empresa junto con sus principios.
- La competencia.
- El estado de innovación tecnológica y técnica.

2.3 FLUJO DE IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD TOTAL

Para realizar de manera adecuada el funcionamiento del proceso de la calidad total en la empresa se requiere realizar algunas actividades que garanticen su correcto desarrollo; siempre que se realizan cambios es natural que se presente resistencia, y en muchas ocasiones la resistencia nace del desconocimiento de lo nuevo y sus beneficios. Con el fin de realizar el proceso y su correcta implementación, es conveniente tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Educación y entrenamiento**

El primer paso es educar a los empleados, esto debe ser constante y permanente; para la implementación de la calidad total, la educación y entrenamiento se debe realizar en dos sentidos, en primera instancia sensibilizar a los empleados de los cambios a realizar y el beneficio que trae para la empresa y para ellos y en segunda instancia es dar conocer las herramientas de calidad, tanto administrativa como estadística y la manera de cómo se aplicará en el proceso.

- **Establecimiento de estándares**

Un estándar es un parámetro de comparación de cómo se debe desarrollar un proceso de la calidad total y del resultado que se obtendrá de ello; para realizar el proceso es importante tener puntos de referencia que le permita a la empresa cómo hacer y evaluar si lo está realizando de la mejor manera.

- **Implementación del concepto PHVA**

La implementación del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) que es una herramienta para la mejora continua, es fundamental para una adecuada gestión de la calidad total, para conocer los problemas y emprender acciones de mejoramiento.

2.4 EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Supone el compromiso de toda la empresa en el mejoramiento permanente. El mejoramiento continuo consolida la cultura de la calidad total; para ello se utiliza como instrumento el ciclo de

PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) conocido también como el “ciclo de calidad total”. Véase figura 2. Este ciclo presenta cuatro etapas que se desarrolla de manera secuencial, siendo aplicado a nivel organizacional y en cada uno de los puestos de trabajo. Las cuatro etapas del ciclo de calidad total son:

- **Planear**

Son la formulación de objetivos que se plantea la empresa para poder definir sus estrategias y plan de acción, así como los índices que permiten monitorear el desarrollo de esta etapa. Antes de desarrollarla se debe conocer la situación actual y sus insumos.

- **Hacer**

Es poner en práctica lo planeado. Debe reflejar la capacidad de la empresa y del talento humano para la toma de decisiones, para liderar el desarrollo del proceso y la adecuada asignación de recursos; para esta etapa es importante conocer el entorno y adecuar el plan a las condiciones cambiantes.

- **Verificar**

Se verifica la medición de lo ejecutado con lo planeado, realizando la evaluación de los resultados y del proceso desarrollado. En esta etapa se puede encontrar que los resultados y las actividades del –hacer- corresponden a lo establecido en el plan o si al contrario se ha presentado una diferencia entre ellas.

- **Actuar**

La etapa de actuar corresponde al establecimiento de medidas correctivas si existe una diferencia entre el -hacer- y el –planear - . Se analizarán las causas de estas diferencias para hacer un plan de mejoramiento con base a las medidas correctivas para volver a tomar el rumbo deseado; si persiste la diferencia se diseñarán planes de mantenimiento con base a medidas preventivas, para asegurar que el proceso y los resultados sigan con lo esperado.

Figura 2. Ciclo de la calidad total en el servicio.



Fuente: Gerencia del servicio, de Mario Uribe Macías

2.5 LA AUDITORÍA DEL SERVICIO

Es una de las metodologías utilizadas para evaluar y medir la calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

Elementos de la auditoría del servicio

Son elementos de la auditoría del servicio:

- a) El conocimiento claro de los clientes objetivo o segmentos de clientes.
- b) Identificación clara de los servicios objeto de auditoría.
- c) Elaboración clara del BluePrint: ciclo o ciclos del servicio.
- d) Definición y diseño específico de los -momentos de verdad- dentro del ciclo de servicio.
- e) Establecimiento de estándares de calidad, de común acuerdo con los clientes o por definición propia de la empresa.

- f) Definición de una metodología para la obtención de índices de satisfacción en los clientes. No se debe confundir la auditoría del servicio con los métodos tradicionales de hacer investigación y auditoría de mercados.
- g) Introducir la auditoría del servicio como una estrategia permanente y no como un evento casual, con el fin de poder elaborar en forma sistemática la libreta de calificaciones del cliente.
- h) Retroalimentar a la empresa con los resultados de las auditorías para que éstas se conviertan en un elemento de los procesos de mejoramiento continuo. Se debe realizar en forma permanente y sistemática y comprometer a los colaboradores en el mejoramiento de su desempeño frente al cliente.
- i) Lograr el compromiso de la alta gerencia, con la auditoría sistemática del servicio, como parte del proceso de calidad total.

2.6 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DEL SERVICIO

La auditoría del servicio es:

- a) *Exploratoria*: pretende definir las necesidades y expectativas del cliente.
- b) *Descriptiva*: procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa analizada.
- c) *Confirmatoria*: como resultado del seguimiento a la auditoría, cuyo propósito es evaluar periódicamente la satisfacción y la capacidad competitiva de la organización, con respecto al servicio que ofrece.

INDICES DE SATISFACCION AL CLIENTE

- **Índice de satisfacción del cliente**

El índice de satisfacción del cliente es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar la calidad del servicio que una organización ofrece a sus clientes.

- **Índice de competencia**

El índice de competencia en el contexto de la auditoría del servicio es un parámetro de referencia cuyo objetivo es cuantificar y comparar la calidad del servicio que una empresa ofrece a sus clientes, con respecto a su competencia.

ÍNDICES GENERALES DE LA SATISFACCION AL CLIENTE

Los índices generales son aquellos que resultan de compaginar e integrar toda la información obtenida y procesada en la auditoría. Dichos índices se clasifican en dos categorías: índices reales e índices perceptivos.

- **Índice real**

El índice de satisfacción y competitividad real se obtiene como resultado del cálculo matemático de ponderar los índices objetivos particulares de cada concepto evaluado. El índice real es la calificación que hace el cliente sobre índices objetivos del servicio, y es real porque se basa en hechos cuantificables. Por ejemplo: tiempo de entrega, despachos, solución de reclamos.

- **Índice perceptivo**

El índice de satisfacción perceptivo es aquel que define el cliente de acuerdo con su percepción general de la calidad del servicio que recibe. Éste es un índice subjetivo que puede estar influenciado por la calidad de la última experiencia del cliente con la organización. Ejemplo de este

índice es la amabilidad, la atención, la oportunidad, el trato personal, la opinión y el trato de los colaboradores.

ÍNDICES ESPECÍFICOS DE LA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Además de los índices generales, la auditoría debe proveer índices específicos sobre diferentes áreas relacionadas con el servicio al cliente. Estos pueden clasificarse en índices de infraestructura, imagen corporativa, comerciales, de procesos internos, de productos, de recurso humano, y posventa, así como índices perceptivos propiamente dichos.

- **Índices relativos a la infraestructura**

Son aquellos que evalúan la satisfacción del cliente con respecto a la calidad de la planta física de la organización auditada, en términos de vías de acceso, localización, distribución interior, orden, aireación, decoración, señalización, ambiente, aseo, visualización de avisos internos y externos, facilidad de parqueo, facilidad en la comunicación telefónica o escrita, entre otros.

- **Índices relacionados con la imagen corporativa**

Corresponde a aquellos índices de satisfacción con la organización, en cuanto a su tradición, respaldo, proyección, posicionamiento, confianza, capacidad de negociación, etc.

- **Índices relacionados con aspectos comerciales**

Los índices sobre aspectos comerciales son aquellos que definen la satisfacción del cliente con relación a los servicios de venta, la atención de reclamos, información recibida, cantidad y ubicación de los puntos de venta, publicidad, promociones, entre otros.

- **Índices de satisfacción sobre los productos**

Los índices sobre productos determinan la satisfacción del cliente con respecto a las características de los productos o servicios que la organización ofrece; puede ser la satisfacción en lo relativo a la

variedad de productos, la innovación, la tecnología utilizada, las características técnicas del producto como su viscosidad, dureza, elasticidad, permeabilidad, etc.

- **Índices sobre los procesos internos**

Estos índices sobre proceso internos definen la satisfacción del cliente en relación con las actividades de la organización que determinan la agilidad y la atención. Índices relacionados con los procesos internos pueden ser: despachos, cobranzas, transporte, toma de decisiones, solución de reclamos y problemas, capacidad decisoria de los colaboradores frente al cliente, niveles burocráticos a los que debe acudir el cliente, disponibilidad de personal para la atención al público, horarios de atención, políticas, normas y reglas, etc.

- **Índices relativos a la postventa**

Los índices relativos a la postventa determinan la satisfacción del cliente con relación a las actividades de la organización después de ofrecido el servicio, como es el caso de la asesoría técnica, el manejo y cumplimiento de garantías, la participación en la auditoría del servicio, entre otras.

- **Índices sobre el recurso humano**

Los índices sobre el recurso humano definen el concepto del cliente externo con respecto a la calidad de formación y del servicio que ofrece el cliente interno. Por ejemplo, el nivel educativo, la capacidad de toma de decisión y de asesoría, el conocimiento del producto y del cliente externo.

FACTORES GENERADORES DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN

Un factor generador de satisfacción es aquel que resalta, permite al cliente expresar y calificar su acuerdo y satisfacción con la calidad del servicio que recibe de una empresa. Un factor generador de insatisfacción es una percepción o un hecho que el cliente manifiesta y califica, de conformidad con el servicio que recibe.

MOMENTODE VERDAD

Un momento de verdad corresponde a cualquier contacto del cliente con algún aspecto de la empresa, en donde tiene la oportunidad de formarse una impresión, lo importante es que de acuerdo con la calidad de ese contacto, así será calificado el servicio; la misma debe de estar preparada para cada uno de esos momentos y conseguir que todos y cada uno de ellos sean agradables para el cliente ya que constituye una oportunidad única para retenerlos.

Modelo del momento de verdad

Este modelo es la relación que existe entre cliente y empresa; es decir cuáles son los componentes y la relación entre ellos que hace que éstos tengan una experiencia agradable o desagradable.

Dentro del contexto en el cual se presta un servicio existe el marco referencia del cliente y el marco referencia de los empleados, cuando estos dos marcos coinciden se produce un momento agradable, en caso contrario será un momento desagradable y puede significar su pérdida. Véase la figura 3 en donde se esquematiza el modelo del momento de verdad.

El modelo permite a la empresa comprender que debe desarrollar todas sus capacidades para garantizar que los marcos de referencia siempre coincidan y de esta forma que cualquier contacto que el cliente tenga con ellos siempre sea agradable.

MOMENTO CRÍTICO DE VERDAD

Los momentos críticos de verdad son aquellos que si no se manejan de una manera adecuada puede conducir al descontento del cliente y por ende a la pérdida de su lealtad.

Es importante aclarar que es una situación potencial, que de manejarse mal por parte de la empresa podría generar la pérdida de éstos.

ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DEL CICLO DEL SERVICIO

1. Tormenta de ideas

Discusión abierta y participativa que pretende obtener y asegurar el mayor número de ideas posibles en un grupo de personas, sobre un tema específico.

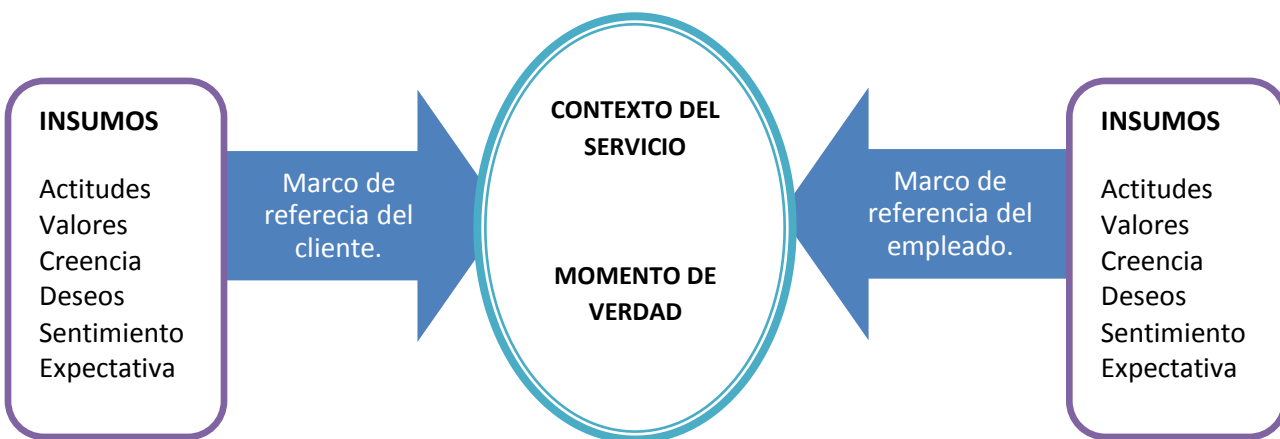
2. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades que conforman un ciclo del servicio.

3. Diagrama causa/efecto

Es una representación gráfica de un efecto o resultado, y su relación con las causas que lo generan.

Figura 3. Modelo de un momento de verdad.



Fuente: Gerencia del servicio, de Mario Uribe Macías

2.7 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LA AUDITORÍA DE CALIDAD DEL SERVICIO

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizan para determinar los índices de competitividad y satisfacción del cliente se clasifican en:

1. La encuesta

Se caracteriza por ser un cuestionario elaborado, que evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa auditada; ésta se compone por una serie de preguntas segmentadas y focalizadas, se diseñan con enfoques destinados para los clientes, tanto internos, como externos.

2. La clisa: cliente satisfecho

La clisa se presenta como un cuestionario corto, que se aplica inmediatamente después de que el cliente ha participado de un momento de verdad, con el objeto de evaluar la percepción de éste sobre la calidad del servicio recibido por una organización.

3. El cliente incógnito

Este método de evaluación de la calidad del servicio se fundamenta en la capacidad que tiene la persona que se presenta como cliente incógnito, para observar y evaluar los momentos de verdad y el ambiente en que se desarrollan, así como de emitir un juicio de valor sobre todo el proceso desarrollado al momento de brindar un servicio.

4. La observación “in situ”

La observación in situ parte de los supuestos de que al momento de observar el comportamiento de las variables participantes en el ciclo del servicio, ésta proveerá una serie de información de carácter más exacta y que es menos costosa que la obtenida por medio de una entrevista, o una encuesta dirigida aun conjunto de clientes, todo esto con respecto a la calidad del servicio que la organización ofrece.

3. ANTECEDENTES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

3.1 EL PETRÓLEO Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE

La etimología de la palabra petróleo se compone de los términos latinos *petra* y *óleum*, que significan piedra y aceite, respectivamente. Al petróleo también se le conoce como aceite natural, aceite noble, aceite de piedra, aceite negro e incluso como -oro negro- por ser la principal fuente de energía y el objeto de comercio más valorado a nivel mundial; es un líquido de consistencia viscosa de color marrón o negro, a base de hidrocarburos, es decir, compuestos de átomos de carbono e hidrógeno en cantidades variables. En esta composición también se pueden encontrar elementos como el vanadio, el níquel o el azufre.

La historia del petróleo inicia hace más de 200 millones de años, se tienen incluso registros en la Biblia Cristiana, en donde Noé utilizó betún, un derivado del petróleo, para impermeabilizar su barco. De igual forma, los pueblos de Mesopotamia comercializaban asfaltos, naftas y betunes. El aceite de piedra era empleado en la época pre-industrial con fines terapéuticos, para embalsamamiento de los muertos y como remedio contra quemaduras, reumatismos o contusiones.

A Edwin Laurentine Drake, se le atribuye el descubrimiento del petróleo, al haber perforado el primer pozo en Pensilvania, Estados Unidos a 21 metros de profundidad en el año de 1859. Dicha hazaña impulsó la actividad de perforación de pozos –la fiebre del petróleo– que llegó a una producción de 25,000 toneladas en 1860. Es así como nace la industria mundial más poderosa: la petrolera; dejando atrás al carbón, que hasta esa época había sido la fuente de energía más importante. Debido a la enorme cantidad de petróleo disponible, se estimuló el consumo de queroseno, llamado -petróleo para quemar-, en el alumbrado, cocinas y calefacción.

Con el lanzamiento del modelo T de Henry Ford en 1922, se proliferó la producción de automóviles y por ende la necesidad de gasolina para ponerlos en marcha se incrementó. Posteriormente se desarrollaron motores de turbina o jets, presentes en los aviones comerciales, civiles y militares de la actualidad, luego se extendió su uso en la marina mercante, en generadores de vapor, en calefacción casera y en hornos industriales. El transporte es el sector con mayor consumo de

petróleo. “A nivel mundial, la demanda de gasolinas representa un 25% de la demanda total de derivados del petróleo”.¹¹

Apenas el petróleo fue descubierto en grandes cantidades, se crearon empresas, principalmente anglo-estadounidenses llamadas -Las Grandes-, para su extracción, refinación, transporte y comercialización.

Éstas poderosas empresas internacionales tenían mucho conocimiento y dejaron una huella impresionante en la historia moderna del -oro negro- de la mano de personajes como John Rockefeller, Henry Deterding y William Knox D’Arcy. La primera empresa fue la Standard Oil, propiedad de Rockefeller, que dominó el 90% del petróleo en Estados Unidos y gran parte del comercio mundial.

Standard Oil se dividió en múltiples empresas independientes: Exxon, Mobil, Chevron, Continental Oil, Gulf y Texaco. En Europa surgieron Royal Dutch Shell (1907) y Anglo-Iranian Oil Company (1908) que desde 1954 se le conoce como British Petroleum (BP). De esta forma surgen las siete empresas con mayor poder en la industria petrolera a nivel mundial: Exxon, Shell, Mobil, Chevron, Texaco, Gulf y BP.

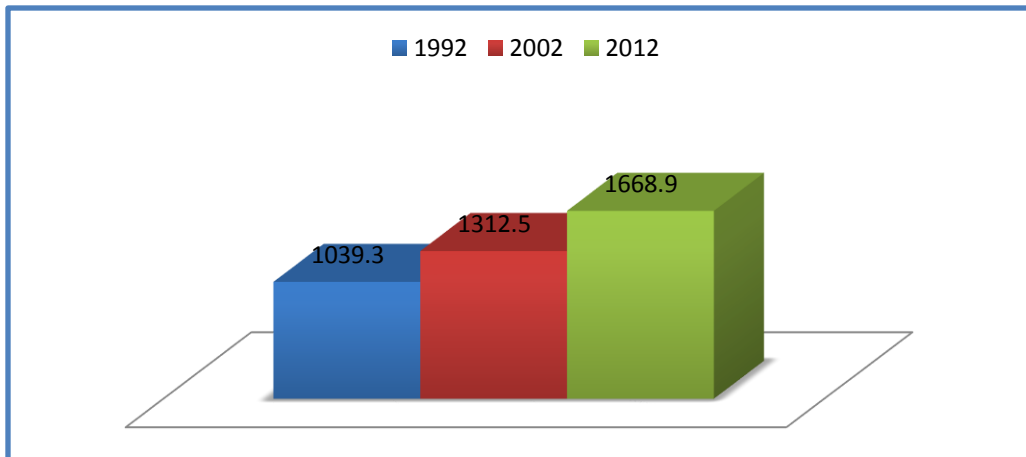
En 1960, se fundó en Bagdad –capital de Irak–, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) con el fin de aumentar los ingresos provenientes de la extracción de petróleo y de controlar las reservas del mismo. De hecho, “los países de la OPEP son los responsables del 40% de la producción mundial y cuyas reservas son las más importantes.”¹²

Según el BP Statistical Review las reservas comprobadas de petróleo se han incrementado con el paso de los años (Gráfico 1); existen yacimientos de petróleo en cada continente del mundo a excepción de la Antártida, y establece que hay zonas con un gran potencial de explotación como el Ártico, Alaska, Canadá, Groenlandia y Siberia. La distribución se concentra en seis grandes zonas petrolíferas: Medio Oriente, América Central y del Sur, América del Norte, Europa y Eurasia, África y Asia-Pacífico. Para el año 2012 las reservas alcanzaron los 1668.9 billones de barriles de petróleo, suficientes para suplir 52.9 años de producción global. (Gráfico 2)

¹¹Iñesta Burgos, Jorge (2002), *El petróleo: El recorrido de la energía*. (1 ed.) Madrid: Domenech S.A. pág 6.

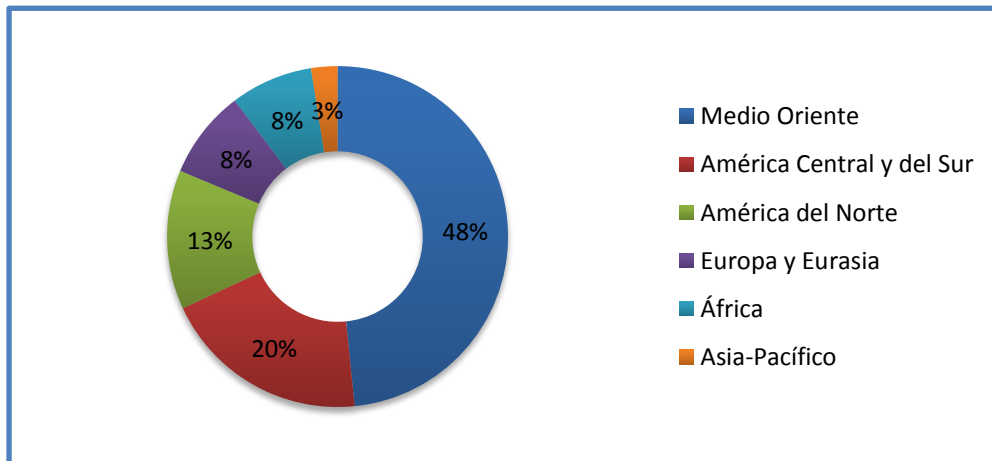
¹²Iñesta Burgos, Jorge (2002), *El petróleo: El recorrido de la energía*. (1 ed.) Madrid: Domenech S.A. pág 16.

Gráfico 1. Distribución de reservas comprobadas de petróleo en 1992, 2002 y 2012. (Billones de Barriles)



Fuente: BP Statistical Review 2013.

Gráfico 2. Distribución de reservas comprobadas de petróleo por zona geográfica, año 2012.



Fuente: BP Statistical Review 2013.

3.2 LOS COMBUSTIBLES Y LAS ESTACIONES DE SERVICIO EN EL SALVADOR

El Salvador tiene dependencia energética en el sentido que no cuenta con yacimientos de petróleo dentro de su territorio y para cubrir la demanda de combustibles y demás derivados se requiere de importaciones del mismo. La actividad industrial gradualmente fue creciendo y se manifestó con ampliaciones de plantas industriales y diversificaciones en líneas de producción, que suponían mayor utilización de recursos energéticos. Debido a esto, llega al país la empresa Esso Standard Oil Limited, S.A. a incentivar la venta de petróleo y por ello se construyó una terminal en el Puerto de Acajutla, departamento de Sonsonate y el Puerto de Cutuco, departamento de La Unión.

Los buques de dicha empresa descargaban el combustible en la terminal y posteriormente era transportado en camiones tanque con destino a las gasolineras, tanto particulares como del gobierno. Se tuvo la necesidad de constituir un marco legal que regulara el funcionamiento del mercado de los combustibles y “se decretó por medio del Poder Ejecutivo, el Reglamento sobre la Construcción y Mantenimiento de Garages Públicos y Privados, Estaciones de Abastecimiento para Automóviles y Puntos de Abastecimiento Públicos, el 25 de febrero de 1926 y publicado en el Diario Oficial N° 51, Tomo 100 del 3 de marzo del mismo año.”¹³

El reglamento establecía los requisitos para el funcionamiento de las estaciones de abastecimiento de automóviles, conocidas actualmente como “Estaciones de Servicio” y permanecían constantemente monitoreadas por la Dirección General de la Policía Nacional Civil y el Cuerpo de Bomberos Nacionales. La empresa Chevron USA Inc., ingresó al país en 1935, seguida de TexacoCaribbean Inc., y finalmente en 1960 se constituye Shell de El Salvador, S.A., todas éstas con terminales en los puertos de Acajutla y de Cutuco.

Con la llegada de estas empresas internacionales y la creciente demanda de productos derivados del petróleo, “se crea la Refinería Petrolera Acajutla S.A. de C.V. (RASA S.A. de C.V.) en 1961, compuesta con capital extranjero, siendo éste el 70% a favor de Esso, el 18% a favor de Shell y el restante 12% a favor de socios particulares.”¹⁴ Las importaciones de petróleo eran realizadas en su totalidad por RASA, es decir, las actividades de refinamiento y distribución estaban en manos

¹³Gómez de Linares, Marlen Lisette y Guerra Sánchez, Damaris Jael (2003) Tesis: *Propuesta de un modelo de mercadeo corporativo...* Universidad Francisco Gavidia. Pág. 15.

¹⁴ Fernández de Medina, Blanca Ligia (1986) Tesis: *Análisis Factorial de la Rama Industrial-Petrolera-Refinería en El Salvador.* Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Pág. 17.

privadas y por lo tanto, fijaban los precios máximos de venta de dichos productos amparados con la Ley de Impuesto de Consumo de Productos de Petróleo.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 GLOSARIO TÉCNICO

1. **Auditor:** Es aquel profesional que cuenta con la autoridad moral y también profesional para analizar y valorar todos o algunos de los hechos y resultados que se relacionan con las actividades y operaciones de una empresa.
2. **Auditoría:** Es una función de dirección y evaluación cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas sobre el control interno de las empresas para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión de calidad.
3. **Calidad:** Es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor. Es decir, que en la medida en que el producto o servicio pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, éste producto o servicio es considerado de calidad.
4. **Competitividad:** Se trata de destacarse en el mercado, de lograr una mayor aceptación y de superar los obstáculos. Por ejemplo, que la marca sea suficientemente distintiva y conocida, que el producto o servicio sea útil, necesario y deseable; que esté presentado atractivamente, que se encuentre en el lugar y momento oportuno, que tenga un precio razonable y que responda a las necesidades y expectativas de los consumidores.

5. **Consumidor:** Son aquellas personas o empresas que hacen uso de productos o servicios determinados, por lo tanto, tienen la potestad de elegir entre el conjunto de ofertas existentes en el mercado y además de exigir la calidad que les ha sido prometida.
6. **Control:** Se utiliza para evitar hechos o acciones no deseables, errores o mal manejo de recursos. El control puede ser efectuado por medio de chequeos sorpresivos o previamente planificados, y se basa en mecanismos de retroalimentación y evaluación del grado de cumplimiento de normas para tomar las medidas preventivas o correctivas que se consideren necesarias.
7. **Control de Calidad:** Es la implementación del sistema de administración de la calidad y de mejora continua que se constituye por patrones a seguir en todas las operaciones con el fin de garantizar a los consumidores la calidad de los productos o servicios que reciben.
8. **Empresa:** Es una entidad organizada para realizar negocios que puede ser o no de naturaleza lucrativa. Las empresas sostienen la base de la economía en los países en donde hay libre mercado y por ende, se someten a una racional y leal competencia entre ellas; fenómeno que en cierto modo, impulsa el progreso y promueve el bienestar de las comunidades.
9. **Gestión de la Calidad:** Implica la manera en que una empresa es capaz de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el uso eficiente de los recursos y la mejora constante de la calidad en cada una de las operaciones con el fin de lograr la satisfacción del cliente y aumentar el prestigio de la marca.
10. **Marca:** Uno de los activos más importantes para una organización o empresa. La marca es el nombre propio de un producto o servicio, registrado como una propiedad legal para el uso y explotación exclusiva de su propietario.
11. **Normas de Calidad:** Son leyes, decretos, regulaciones o estándares que deben ser cumplidos dentro de todo el ambiente operacional de la empresa y en el mercado. Su

objetivo principal es la protección del consumidor en su derecho de exigir la calidad que se le ha prometido para un determinado producto o servicio.

12. **Valor Agregado:** Es el valor extra que añaden las organizaciones a los productos que adquieren, incorporando a los mismos, otros bienes y servicios, energía y/o trabajo. Este valor extra influye en la percepción de los consumidores y que le da a la empresa un mayor grado de diferenciación.
13. **Fidelización del cliente:** Es el hecho y el resultado de fidelizar a los clientes. Fidelizar consiste en conseguir y mantener relaciones comerciales estrecha y a largo plazo con los clientes. Este es el enfoque de la fidelización desde el punto de vista del marketing actual.
14. **Satisfacción del cliente:** La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño se queda corto ante la expectativa, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho.
15. **Cultura de servicio:** Conjunto de normas y valores, más o menos comunes, que son compartido por el personal de una organización para dar un adecuado servicio al cliente.
16. **Política de calidad:** Compromiso que la institución asume con la calidad del servicio; se inicia en la dirección del mismo, quien debe desarrollar y documentar la política de calidad.
17. **Octanaje:** Octanaje o número de octano es una medida de la calidad y capacidad antidetonante de las gasolinas para evitar las detonaciones y explosiones en las máquinas de combustión interna, de tal manera que se libere o se produzca la máxima cantidad de energía útil.

CAPITULO II

“AUDITORIA DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA, PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V.”

1. ANALISIS SITUACIONAL

1.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

PUMA ENERGY Y PUMA EL SALVADOR

En 1999, la empresa Puma El Salvador se constituye en el país, se dedica a la importación, almacenaje y distribución de combustibles para clientes industriales. En el año 2000, la empresa ingresa al mercado de las estaciones de servicio “para brindar una nueva opción de combustibles a los consumidores finales.”¹⁵ Forma parte del grupo Puma Energy subsidiaria de la empresa inglesa Trafigura Beheer B.V., una de las más grandes empresas de distribución de metales, minerales, combustibles y petróleos en el mundo.

“Puma Energy facturó 12 billones de dólares estadounidenses en el año 2013, cuenta con más de 1,700 estaciones de servicio en 45 países alrededor del mundo, 5.6 millones de metros cúbicos de capacidad de almacenamiento, y \$1.7 millones de dólares estadounidenses disponibles en el fondo para responsabilidad social.”¹⁶ Su subsidiaria en El Salvador es actualmente la accionista mayoritaria de RASA, con el 65% y el restante le corresponde a la empresa UNO.

Ninguna de las estaciones de servicio Puma presentes en el país (bandera blanca) es administrada por Puma Energy, sino por inversionistas particulares, sin embargo se rigen por un principio operativo común: Brindar productos y servicios con altos niveles de control de calidad, seguridad y protección del medio ambiente. Julio Villagrán, presidente de la Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Productos del Petróleo (ASDPP), define a las gasolineras de bandera blanca como

¹⁵Arévalo González, Ericka Marcela y Rivas Arteaga, Carlos Antonio (2006) Tesis sobre gasolineras de bandera blanca en el El Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado. Pág. 8

¹⁶ Puma Energy (2014): <http://www.pumaenergy.com/es/acerca-de-puma-energy>

“aquellas que no tienen contrato con ninguna petrolera y pueden comprarle a cualquier proveedor o suministrante.”¹⁷

En 2012, Puma Energy “adquirió el total de las estaciones de servicio y demás negocios de productos de petróleo de ExxonMobil en Centroamérica, esta última propietaria de la marca Esso.”¹⁸ Posterior a este evento, las estaciones de servicio Esso cambiaron su nombre a Puma y una parte de antiguos propietarios de estas franquicias decidieron ponerlas en venta. Las estaciones de servicio PUMA se dedican a la venta de combustibles, lubricantes y accesorios para vehículos y también cuentan con las tiendas de conveniencia de la marca Super7.

Un factor clave en la industria de distribuidores de combustible es la competencia, dado que las estaciones de servicio no cuentan con un amplio margen de dominio en los precios porque éstos son determinados por los proveedores de combustibles. “En cuanto al producto, el combustible es casi homogéneo para todas las estaciones, con algunas leves diferencias en el olor, color, apariencia y octanaje.”¹⁹ La competencia se da entonces, en el desarrollo de estrategias para conseguir el mayor número de clientes, brindar el mejor servicio y atención, contar con mejor ubicación geográfica, promociones efectivas, y la creación de relaciones de lealtad con los clientes e inversores con el fin de garantizar el éxito de la empresa.

LUIGEMI S.A. DE C.V.

LUIGEMI S.A. de C.V. es una empresa de nacionalidad salvadoreña que administra cuatro de las “ochenta y cuatro estaciones de servicio Puma presentes en el país”²⁰ mediante un contrato de uso de marca, es decir que Puma Energy ofrece su marca como respaldo y apoyo internacional. El contrato de marca entre Puma El Salvador (licenciante) y LUIGEMI S.A DE C.V. (licenciatarario) es un vínculo de confianza entre ambas partes, es decir, que el licenciante permite que el licenciatarario explote la imagen de marca, que identifique con ella los bienes y servicios que ofrezca, asumiendo los beneficios y riesgos que sus actividades conlleven.

¹⁷Ríos, Nestor (2010) ALBA Petróleos gana terreno en el mercado de hidrocarburos.<http://www.diariocolatino.com/es/20100309/nacionales/77655/>

¹⁸ Puma completa compra en la región. (2012) <http://elmundo.com.sv/puma-completa-compra-en-la-region>

¹⁹ Argueta Interiano, Luis Alonso y otros. (2006). *Desarrollo de herramientas administrativas para mejorar la gestión de las gasolineras de bandera blanca de la zona oriental de El Salvador*. Universidad de Oriente. Pág. 34.

²⁰ Puma Energy de un vistazo (2014) <http://www.pumaenergy.com/en/zmag?v=2?v=1&pubid=2d8273e3>

LUIGEMI S.A DE C.V., se fundó en el año 2010 iniciando con una sola estación propiedad de Luis Armando Cedillos. A medida que las ganancias fueron en aumento fue adquiriendo las siguientes tres estaciones de servicio. El nombre LUIGEMI S.A DE C.V. nace de los nombres de los tres hijos de Luis Cedillos, su propietario. LUI: Luis Pastora; GE: Geisel Pastora y MI: Mildred Pastora. El eslogan que lo caracteriza es: -Gente motivada, resultados grandiosos-. Con miras a seguir en crecimiento se espera la adquisición de nuevas estaciones de servicio Puma, en los próximos años.

La afluencia de clientes es considerable, sin embargo se busca que ésta aumente por medio de una mejor atención en sus estaciones de servicio por parte de las dependientes de tienda como de los encargados de pista.

1.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Las estaciones de servicio PUMA se dedican a la venta de combustibles, lubricantes y accesorios para vehículos y también cuentan con las tiendas de conveniencia de la marca Super7; Su enfoque principal es la prestación de un servicio de excelencia partiendo de la satisfacción completa de las necesidades y expectativas de los clientes.

Un diagnostico previo indicó lo siguiente, que el 75% de los clientes de las estaciones de servicio PUMA acuden también a otras estaciones de servicio (Ver Grafica 1 Anexo) debido a factores tales como amabilidad y calidad en la atención, tiempos de espera, solicitud a inquietudes, etc.

Las estaciones de servicio de la competencia que visitan los clientes son UNO, ALBA y TEXACO (Ver Grafica 2 Anexo). No existe una diferencia significativa entre las estaciones de servicio PUMA y las otras estaciones de servicio presentes en el mercado, dado que para estos los factores de amabilidad en la atención, disponibilidad de horarios, tiempo de espera para ser atendido, solicitud a inquietudes, ubicación, número de sucursales e imagen que tienen las otras estaciones de servicio es igual a la oferta de las estaciones de servicio PUMA. (Ver Grafica 3 Anexo)

Sin importar el tamaño de la empresa, ésta debe conocer a sus clientes, la forma adecuada de satisfacer sus necesidades y cómo brindarles valor agregado con el fin de diferenciarse de los

competidores. Las empresas que se destacan por su competitividad son aquellas que se adelantan a lo que sus clientes necesitan. Dicho esto, el servicio se convierte en la gestión de estas necesidades y en la identificación de oportunidades para crear valor a partir de la innovación en esta importante área.

1.3 ENUNCIAR EL PROBLEMA

1.3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿En qué medida la auditoria de calidad contribuirá a la diferenciación positiva en la prestación del servicio al cliente en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V ubicadas en los municipios de Apopa, Sensuntepeque, Antiguo Cuscatlán y San Salvador, para brindar estrategias encaminadas a la construcción de una ventaja competitiva a través de la puesta en marcha de un plan de mejora continua, para así satisfacer las necesidades del cliente?

1.4 DESCRIPCIÓN DEL DIAGNOSTICO FODA²¹

1.4.1 ANÁLISIS INTERNO²²

FORTALEZAS

- **F1. El personal de las estaciones de servicio PUMA recibe inducción sobre el servicio para que puedan desempeñar de manera adecuada el servicio al cliente.**

A través del desarrollo de las entrevistas, se identifico que cada uno de los empleados tiene el conocimiento sobre las funciones que deben desempeñar en sus cargos establecidos, ya que una de las fortalezas que distinguen a las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de

²¹ Basado en los resultados de las entrevistas a gerente y empleado de la estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V

²² Anexo 2. Herramientas utilizadas: Resultado de la entrevista a gerentes y entrevista a empleados.

LUIGEMI S.A de C.V es la preparación que la misma provee mediante una inducción básica sobre la orientación hacia el servicio y la atención al cliente.

- **F2. El tiempo que se brinda durante el proceso del servicio en la tienda de conveniencia y en pista es el adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes.**

Dentro de las fortalezas de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI se incluye la efectividad en el tiempo de espera del servicio que brindan los empleados de la tienda de conveniencia y del área de pista, siendo este el adecuado para satisfacer las necesidades y expectativa del cliente, para que estos perciban que su tiempo es valorizado, apreciado e importante.

- **F3. Óptimas condiciones de las instalaciones de las tiendas de conveniencia, como buena iluminación, aire acondicionado y la distribución adecuada de los productos.**

Por medio de las herramientas de recolección de datos que son las entrevistas a empleados y gerentes se determino que las instalaciones de la tienda de conveniencia llamada "Súper 7" de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI se encuentran en excelente condiciones los siguientes aspectos: la iluminación de la tienda, el aire acondicionado y la distribución adecuada de los productos, para crear un ambiente agradable y cómodo para el cliente.

- **F4. El área de pista y bombas poseen la iconografía necesaria para asegurar el bienestar de las instalaciones y de los clientes.**

Las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI se distingue por ser socialmente responsable al cuidar de sus empleados y clientes, ya que cuentan con un ambiente saludable, la iconografía necesaria en lugares visibles sobre prevención de riesgos y desastres; por ejemplo: ubicación precisa de extintores de fuego, advertencias de apagar el celular y otros dispositivos electrónicos en el área de bombas dispensadoras de combustible, indicaciones para ubicar las salidas de emergencia.

- **F5. Las estaciones de servicio PUMA cuentan con la seguridad necesaria como, vigilante privado y cámaras de seguridad que están ubicadas estratégicamente para proteger a los clientes y a los empleados**

Las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI, poseen la seguridad adecuada para cuidar del bienestar tanto de los clientes que visitan las estaciones como de los empleados, ya que cuentan con cámaras de vigilancia en lugares estratégicos que cubren las instalaciones como la tienda de conveniencia y área de pista y seguridad privada las veinticuatro horas.

- **F6. Las estaciones de servicio PUMA tienen un comité de seguridad ocupacional para prevenir de accidente a los empleados.**

Entre las fortalezas está la existencia del comité de seguridad ocupacional que posee cada estación de servicio PUMA de LUIGEMI que tiene como finalidad principal gestionar las medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los empleados tanto de la tienda de conveniencia y los del área de pista con el fin de prevenirlos y eliminarlos.

DEBILIDADES

- **D1. El personal de las estaciones de servicio PUMA no tiene acceso a un manual de procedimientos, en el cual les indique cómo deben realizar sus funciones sobre el servicio al cliente.**

Una de las fallas clave en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI es la falta de un manual de procedimiento en el que indique la forma correcta de cómo deben realizar la prestación del servicio, esto es de suma importancia que se encuentre a disposición de los empleados para que conozcan sus funciones a desempeñar, para prevenir momentos que pueden generar insatisfacción a los clientes.

- **D2. La motivación con la que cuenta el personal de las estaciones de servicio PUMA es baja, siendo este un punto clave para el excelente desempeño de sus funciones.**

La falta de motivación hacia los empleados provoca el escaso trabajo en equipo y la existencia de roces entre compañeros principalmente con los nuevos integrantes y todo esto se refleja en el trato hacia los clientes, por tanto no serán capaces de practicar los valores institucionales de LUIGEMI, muchos de estos ven su trabajo como algo rutinario, no buscan interactuar con los clientes de una manera amena y empática; perdiendo el sentido de que cada cliente es una nueva experiencia.

- **D3. El vocabulario utilizado por los empleados en la hora de trabajo no es el correcto.**

Por la falta de capacitación sobre la atención al cliente y técnicas de expresión oral, muchos de los empleados de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI no poseen una cultura sobre un servicio de calidad y por ende, no utilizan un vocabulario apropiado de una empresa que tiene como enfoque principal el ofrecer un servicio al cliente de excelencia.

- **D4. Los empleados de la tienda de conveniencia y pista no presentan una buena actitud hacia el cliente como la falta de un saludo, no dan la bienvenida y no sonríen durante todo el proceso del servicio.**

Dentro de las debilidades se identificó la mala actitud de los empleados hacia el cliente, debido a que estos en pocas ocasiones ofrecen un saludo y dan la bienvenida cuando el cliente entran a la tienda de conveniencia y no sonríen durante todo el proceso que se brinda el servicio; a pesar de los esfuerzos que la empresa realiza por desarrollar una inducción básica sobre el servicio, su falta de compromiso repercute directamente en la forma en que los cliente son atendido al llegar a la estaciones de servicio de combustible PUMA, provocando una mala imagen de la empresa en general.

- **D5. Las estaciones de servicio PUMA no cuentan con un sistema de bombas dispensadoras de gasolina actualizadas.**

Una debilidad es la tecnología utilizada en las bombas dispensadoras de combustible por qué no son las más actualizadas, y esto afecta en la competitividad de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI, debido que en el mercado existen equipos que favorecer mejor a la experiencia de los clientes, por tanto las empresas de la competencia presentan una imagen más elegante y amigable en sus bombas dispensadoras de combustible ya que estas cuentan con un sistemas de cierre de emergencia en caso de derramamiento, protección contra golpes, audiovisuales que muestran mensajes de bienvenida y de agradecimiento, información de precios, cantidad de compra de galones de combustible, entre otros

- **D6. El aseo al interior de la tienda de conveniencia no es el adecuado para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.**

El aseo al interior de la tiendas de conveniencias “SUPER 7” de las estaciones PUMA propiedad de LUIGEMI no es el adecuado y esto puede afectar en la primera impresión que puede tener el cliente sobre la empresa, además una buena limpieza Incluye mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas, los pasillos y los pisos libres de riesgos de tropezones y resbalones; y eliminar todo material de desecho.

1.4.2 ANÁLISIS EXTERNO²³.

OPORTUNIDADES

- **01. Ofrecer en la prestación del servicio al cliente un alto valor agregado, para que este sea innovador y creativo que difícilmente será igualado por los competidores directos.**

Se brindara por parte de los empleados un alto valor agregado con un servicio completo, de alta calidad, dedicándole todo el tiempo posible al cliente para resolver sus necesidades y así superar

²³ Anexo 2. Herramientas utilizadas: Resultado de la entrevista a gerentes y entrevista a empleados.

sus expectativas, ya que aparentemente todas las estaciones de servicio y venta de combustible se dedican a los mismo, se puede optar a tener una ventaja que nos diferencie de la competencia.

- **02. Para satisfacer a los clientes que visitan las tienda de conveniencia y el área de pista se brindara un servicio al cliente de calidad**

Se puede identificar que entre las oportunidades se encuentra la prestación de un servicio de calidad, ya que un cliente satisfecho transmitirá su experiencia positiva al menos a cinco personas de su círculo íntimo, También es importante mencionar si la atención fuera la adecuada, este mantendrá su fidelidad, Si el cliente recibe respuesta a sus quejas existe la posibilidad de que regrese, esto de acuerdo a la rapidez y eficiencia con la que se maneje la situación.

- **03. Cubrir áreas en el servicio que aún no cubre la competencia como la rapidez en el servicio prestado y el mantener motivado al cliente.**

La oportunidad de tener un ventaja competitiva es mantener motivado al cliente para que este decida comprar en la empresa, y así cubrir sus necesidades y expectativas no satisfechas por la competencia, ofreciéndoles una atención personalizada, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad y la rapidez en el servicio, porque el tiempo del cliente "vale oro" por tanto se realizara el proceso en el menor tiempo posible, utilizando procedimientos que optimicen los resultados.

- **04. Capacitar constantemente al personal de las estaciones de servicio PUMA sobre el servicio al cliente, para brindar un servicio de calidad y cumplir con la expectativa del cliente.**

Otra oportunidad que la empresa LUIGEMI que puede aprovechar son las constante capacitaciones a sus empleados para promover los valores y cultura de la empresa, el compañerismo y el trabajo en equipo para que estos brinden un servicio diferenciado y de calidad para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente.

- **O5. La creación de un plan de mejora continúa del servicio, que permita a las estaciones de servicio PUMA ofrecer un servicio al cliente diferenciado.**

La oportunidad está en ser diferente, innovador y único; con la creación de un plan de mejora continua se desarrollaran estrategias encaminada a construir una ventaja competitiva que podrían solucionar muchas debilidades e impulsar las fortalezas de las estaciones de servicio propiedad de LUIGEMI.

- **O6. Construir en el área de pista una fuerte ventaja con la adquisición de bombas dispensadoras con tecnología más actualizada.**

Se podría construir una ventaja competitiva con la adquisición de bombas dispensadoras con tecnología más actualizada, eficiente y que promuevan el cuidado del ecosistema, dada la creciente conciencia ambiental en los clientes. Ser ecológico no resta beneficios en los productos y servicios prestados por lo que también se puede hacer énfasis en los combustibles con aditivos *Puma Maxxima*, que previenen la corrosión, limpian los depósitos de carbono y mejoran el rendimiento del motor del vehículo; todo esto acompañado con la mejor atención brindada por el personal, generando un impacto positivo en los clientes y cubriendo áreas en el servicio que aún no cubre la competencia.

AMENAZAS

- **A1. Los competidores pueden copiar fácilmente las estrategias de servicio que se realizan en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.**

Por medio de las entrevistas a gerentes y empleados se identificó que una de las amenazas es que los competidores pueden copiar fácilmente las estrategias de servicio que se realizan actualmente en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI y así replicarla, porque ningún servicio puede ser patentado, por ejemplo, el mismo sistema de bombas dispensadoras, los mismos

productos y servicios que se ofrecen, éstos pueden encontrar una mejor forma de brindar el servicio superando a la empresa.

- **A2. Las instalaciones de los competidores se encuentran en igual o mejor condiciones que las de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.**

Una de las amenazas más fuerte es que las instalaciones de la competencia sean iguales o más atractivos para el cliente, con mejor ubicación, mejor atención o que sean más atractivas en la forma de presentar sus servicios y entre los principales competidores directos de las estaciones de servicio de combustible PUMA se encuentran, Texaco, Alba Petróleos y Uno, estos son los que han mantenido intensa disputa en el servicio que brindan.

- **A3. Los competidores cuentan con un sistema de bombas dispensadoras de gasolina más actualizadas.**

La amenaza más latente para las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI es que los competidores tengan una tecnología más avanzada, como las bombas dispensadoras de combustible, siendo este una desventaja para la obtención de una ventaja competitiva por parte de la empresa

- **A4. Los clientes prefieren otra estación de servicio por los precios más bajos en el combustible que se vende.**

De acuerdo a las entrevistas desarrolladas en la investigación, los competidores están ofreciendo precios más bajos en sus productos y combustible y en la economía actual, los clientes buscan ahorrar en mayor cantidad, siendo esto un factor que los motive a preferir fácilmente otra estación de servicio de combustibles.

- **A5. El servicio que se ofrece puede influir al momento que el cliente elija a que estación de servicio de combustible ir.**

El cliente no solo busca buenos precios, sino también, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención, Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención al cliente, no sólo dejará de visitar las estaciones, sino que muy probablemente hablará mal de ellas y contará la experiencia negativa que tuvo a un número promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su estado de indignación.

- **A6. Las estaciones de servicio de combustible de la competencia tienen mejor ubicación geográfica que las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.**

Una de las amenaza de los competidores hacia las estaciones de servicio PUMA de LUIGEMI, es que tiene una mejor ubicación geográfica, ya que están ubicados en lugares más estratégico, donde hay mayor afluencia de automovilistas.

1.5 CONCLUSIONES

- ❖ El análisis situacional sobre las estaciones de Servicio PUMA, propiedad de LUIGEMI S.A DE C.V determina que las tiendas de conveniencia tienen en óptimas condiciones los siguientes aspectos: Iluminación del local, sistemas de aire acondicionado, zona de aparcamiento para el cliente, distribución de los productos en tiendas.
- ❖ Las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEM cumple con las normas de registro fitosanitaria y cuenta con la existencia de un comité de seguridad ocupacional para la prevención de riesgo de sus empleados.

- ❖ Se concluye que las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. No cuentan con un sistema de bombas dispensadoras de combustible actualizadas, quedando en desventaja frente a sus competidores; En el área de pista y bombas existe la iconografía necesaria para que el cliente responda oportunamente ante una situación de desastre, pero no cuentan con los depósitos de arena preparados para casos de emergencia y prevención de desastres como el derramamiento de gasolina o diesel en la pista.
- ❖ LUIGEMI S.A de C.V desarrolla una serie de inducciones básicas a sus empleados sobre la manera de cómo éstos deben brindar el servicio a sus clientes, sin embargo no cuenta con la motivación necesaria y esto se puede reflejar en su comportamiento, mostrando en muchas ocasiones una mala actitud hacia el cliente al momento de ofrecer el servicio.
- ❖ Una falla clave por parte de los empleados de la tienda de conveniencia y los del área de Pista es la falta de una efectiva implementación de la estrategia de venta cruzada, es decir que no ofrecen otro producto adicional al ya adquirido por el cliente.
- ❖ Las quejas más frecuentes que reciben los empleados por parte de los clientes que asisten a las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. son: falta de estacionamiento para los clientes, el sistema de aire para los neumáticos se encuentra muy lejos de las bombas dispensadoras de combustible, la tienda de conveniencia no es amplia para un fácil esparcimiento para cliente, el cobro inapropiado del parqueo por parte de los vigilantes en el turno nocturno, más bombas dispensadoras de combustible para el autoservicio.
- ❖ El personal de la tienda de conveniencia de la estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, cumplen con la portación adecuada del uniforme de trabajo y debidamente aseado, a diferencia del personal del área de pista, ya que ellos por su trabajo y servicio que prestan tienden a ensuciarse.

2. INVESTIGACION DE CAMPO

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será **no experimental de tipo descriptiva**, porque se realizara sin manipular deliberadamente las variables, es decir que no se hará variar intencionalmente las variables independientes; El diseño de la investigación no experimental que se realizara en la auditoria de calidad del servicio al cliente se fundamenta en la observación y descripción del servicio al cliente tal y como se da en su contexto natural dentro de la Estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para luego analizarlo.

-Los sujetos en estudio son observados en su ambiente natural, sin alterar las variables-.

Las características del diseño de investigación no experimental son:

- Estudia lo ya existente.
- Se realiza la observación del fenómeno en estudio en su ambiente natural.
- Se analiza el fenómeno en estudio.

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar la auditoría de calidad del servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para brindar un plan de mejora continua en la prestación de su servicio.

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la fundamentación teórica que comprenda conceptos, proposiciones y postulados que respalden la problemática en estudio.
- Desarrollar una investigación de campo que sirva para conocer la percepción de los clientes con respecto a la calidad y los niveles de satisfacción con el servicio brindado por Estaciones de servicio propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.
- Clasificar la satisfacción de los empleados de la Estaciones de servicio de acuerdo a sus funciones asignada.
- Establecer un plan de mejora continua que permita diferenciar a la empresa de sus competidores directos mediante la gestión efectiva de su ciclo de servicio.

2.3 FUENTES DE INFORMACION

2.3.1 Información primaria.

Información primaria: se sostendrán entrevistas con los clientes para conocer los factores claves de éxito en el servicio y para obtener información la técnica a emplear será un FOCUS GROUP dirigida al cliente, para evaluar los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa LUIGEMI S.A de C.V.

FOCUS GROUP

El FOCUS GROUP es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada para obtener información acerca de la opinión de los usuarios, sobre un determinado producto o servicio existente en el mercado, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de las personas en torno a un tema en particular.

Dentro de las características generales de un Focus Group, se puede señalar que se trata de una entrevista grupal en la que todos los entrevistados se encuentran juntos en un mismo momento, dando sus opiniones y conversando entre sí sobre el producto o servicio en cuestión.

Un Focus Group se realiza en una habitación amplia y cómoda, que cuente con todas las comodidades de climatización y confort que favorezca la conversación de los participantes, que, en la mayoría de los casos, son entre 6 y 10 personas, que hablan sobre el o servicio por alrededor de 1 o 2 horas

Se evaluaron las opiniones de 6 clientes de la estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para analizar la calidad en el servicio, sus instalaciones, el personal y la competencia.

DESCRIPCIÓN DEL FOCUS GROUP

GUIA DE PREGUNTAS PARA LOS CLIENTE DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V.

1) ¿Qué opinión tiene de la estación de servicio PUMA?

Comentarios:

Los clientes entrevistados opinaron que las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI prestan un buen servicio y de calidad, porque consideran que el personal recibe la inducción necesaria para poder desempeñar un buen servicio y la forma correcta de cómo esté debe atender al cliente, un factor que consideraron como bueno son las bombas dispensadoras de combustible ya que provee al vehículo con la gasolina exacta de lo que han pagado.

2) ¿Cómo evalúa el servicio que ofrece la Estación de servicio PUMA?

Comentario:

Los clientes que participaron en el FOCUS GROUP, evaluaron el servicio de las estaciones PUMA propiedad de LUIGEMI como bueno, tanto para la tienda de conveniencia, como para el área de pista, porque manifestaron que los empleados son ágiles al momento de brindar el servicio.

3) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que se brinda en la Estación de servicio PUMA?

Comentarios:

Todos los cliente que participaron en el FOCUS GROUP se sienten satisfechos con el servicio que brindan los empleados de la estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

4) ¿Cómo evalúa las Instalaciones tanto la tienda de conveniencia y pista?

Comentarios:

Las instalaciones de las estaciones de servicio PUMA están en condiciones óptimas según la opinión de los clientes, al momento de evaluar la tienda de conveniencia su observación fue que no son amplias para un fácil esparcimiento, no hay suficientes mesas para abarcar a todos los clientes que visitan la tienda; En el área de pista evaluaron que los parqueos son muy pequeños para la demanda de clientes que visitan las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI; Otra evaluación que hicieron los clientes sobre la pista es que los automovilistas la utilizan como de retorno o de paso y no para adquirir gasolina o para comprar algún producto en la tienda de conveniencia, siendo esto peligroso para los vehículos que están estacionados en la bombas dispensadoras de combustible o en el parqueo, porque puede ocasionar accidentes.

5) Si estuviera frente a los propietarios de esta estación de servicio ¿qué les dirían sobre lo que pueden mejorar?

Comentarios:

Lo principal que consideran los clientes que el dueño debe cambiar en la estaciones de servicio PUMA propiedad LUIGEMI, es la ampliación de la tienda de conveniencia y la colocación de mas mesas.

En el área de pista lo que recomiendan que cambien es la cantidad de empleados que trabajan en las horas nocturnas, estos consideran que al aumentar el personal serán más eficiente con el servicio a esas horas, también expresaron que el dueño de las estaciones debe evaluar la pronta

solución sobre el uso de los automovilistas que utilizan como paso o retorno el área de pista, para poder evitar accidentes o daños a los vehículos estacionados en la bombas o en el parqueo.

6) ¿Con que frecuencia visita la estación de servicio PUMA?

Comentarios:

El promedio de visita de los clientes de la estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI es una vez por semana, debido a que consideran que aproximadamente les dura una semana la cantidad de combustible que proveen ellos a su vehículo.

7) Visita otras estaciones de servicio de combustible aparte de PUMA

¿Si o No?

La opinión de los clientes fue más variante, 4 clientes que participaron en el FOCUS GROUP no visita otra estación de servicio de combustible, porque consideran que brindan un mejor servicio y que entregan la cantidad de gasolina exacta de lo que han pagado, pero hubo 2 clientes que si visitan otras estaciones de combustible.

8) ¿Qué factores lo motivan a que visite las otras estaciones de servicio?

Comentarios:

Los motivos que los 2 clientes expresaron del porque visitan otras estaciones de servicio de combustible fueron:

- Por la cercanía y ubicación.
- Por el amplio esparcimiento que tienen las otras tiendas de conveniencia.
- Parqueo más amplio.

9) Según su opinión ¿qué es lo que nos hace diferente de las otras estaciones de servicio?

Comentarios:

Lo que expresaron los clientes a través de la herramienta de recolección de datos fue que las estaciones de servicio PUMA Propiedad de LUIGEMI brindan un mejor servicio al cliente, por la misma inducción que reciben los empleados, y por su ubicación siendo más accesible para ellos.

10) ¿Han cumplido con sus expectativas sobre el servicio en la estación de servicio PUMA?

Comentarios:

Todos los clientes participantes del FOCUS GROUP expresaron que las estaciones de servicio PUMA si cumplió con sus expectativas.

11) ¿Cómo lo atendieron los empleados al momento de llegar a la estación de servicio PUMA?

Comentarios:

¿Lo saludaron?

Lo que manifestaron los cliente fue que el trato del personal al momento de brindar el servicio fue el adecuado, el saludo por parte de los empleados de la tienda de conveniencia fue hasta el momento que ya estaban pagando el producto adquirido en la caja registradora; Una falla que expresaron los cliente fue la falta de vigilancia en el lugar propicio.

¿Lo invitaron a pasar a la tienda de conveniencia?

Un punto clave en donde fallan según indicaron los clientes, es debido a que los empleados de pista no invitan a pasar a las tiendas de conveniencias.

¿Aparte del producto adquirido le ofrecieron otro?

Los clientes participantes del FOCUS GROUP expresaron que los empleados de pista, como los de la tienda de conveniencia no implementan la estrategia de venta cruzada, es decir que no ofrecen otro producto aparte del que ya adquirió.

12) ¿Considera apropiado el tiempo de espera para brindarle el servicio por parte de empleados?

Comentarios:

Los clientes expresaron que el tiempo de espera para que le brindaran el servicio fue el correcto para satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta que este aspecto es subjetivo, porque es difícil establecer cuánto tiempo se considera como mucho o como poco y esto depende de cada persona según su percepción.

13) ¿Tiene alguna queja sobre el servicio, el personal y las instalaciones de la estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V?

Comentarios:

¿Sí o No?

La opinión de los clientes fue que cuatro de ellos no presentan ninguna queja sobre el servicio, los empleados y las instalaciones de la estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI, Pero 2 persona expreso que tenían quejas.

¿Por qué?

- Por la amplitud de la tienda de conveniencia, el cual consideran pequeño para tener un fácil esparcimiento y la falta de mesas para todos los clientes que acuden a la tienda de conveniencia.

- En las horas nocturnas, los vigilantes cobran por el parqueo, cuando estos no tienen permitido ni autorizado por los gerentes de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. hacer dicho cobro.

14) Volvería a la estación de servicio PUMA

¿Sí o No?

Comentarios:

Todos los clientes participantes expresaron que si volverían a visitar las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

15) ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar el servicio en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.?

Recomendaciones:

- Que los empleados de tienda implementen la estrategia de venta cruzada, que ofrezcan productos adicionales al que ya han adquirido el cliente.
- Que los dueños de la estaciones de servicio PUMA, evalúen la forma de cómo hacer que los automovilista no utilicen el área de pista como retorno o pasada para evitar algún desastre o choque.
- Que haya más bombas dispensadoras de combustible para el autoservicio.
- Que los empleados del área de pista inviten a los clientes a visitar la tienda de conveniencia.
- Ampliación de la tienda de conveniencia, para colocar mayor cantidad de mesas para la comodidad del cliente.
- Mejorar la imagen de las instalaciones para que esta sea más atractiva para los clientes.

2.3.2 Información secundaria.

Información secundaria: se tomarán en cuenta textos bibliográficos, revistas y publicaciones tanto impresas como digitales. Entre las fuentes de información disponibles para consulta, se pueden mencionar las siguientes:

- Serna Gómez, Humberto. *Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición*. 2da edición. 3R Editores, 1999.
- Stanton, William J. y otros. *Administración de la calidad del servicio*.
- Peresson, Lory, *Enfoque actual en la calidad de servicio, Importancia para la empresa y para el cliente*.
- Lovelock, Christopher y otros, *“Comportamiento del cliente en los encuentros del servicio”*. Editorial Pearson
- Larrea, Pedro. *La calidad de servicio como ventaja competitiva*.
- Entre otros.

Los datos no disponibles en las fuentes de consulta mencionadas anteriormente, se obtendrán por medio de herramientas de recolección de datos tales como: el cuestionario, el cliente misterioso y entrevista con los clientes o FOCUS GROUP.

2.4 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se llevará a cabo en la auditoría de calidad del servicio al cliente es **descriptiva**, porque procura determinar los índices de satisfacción y competitividad de la empresa en estudio.

Investigación descriptiva: Con el tipo de investigación descriptiva se describirán los fenómenos en estudio que permiten detallar situaciones y eventos para tener una magnitud más precisa del problema, con este estudio se busca especificar las propiedades importantes de las personas como sus características y el perfil como consumidor. La investigación descriptiva no sólo se limita

a la recolección de datos, sino a la identificación y predicción de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación en estudio contiene elementos **exploratorios** porque se pretende definir las necesidades y expectativas de los clientes.

2.4.1 TIPO DE ENFOQUE

Investigación cualitativa: consiste en la recolección de datos sin medición numérica que se utiliza para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después afinarlas y responderlas, para construir la realidad tal como la observan los sujetos de estudio y evaluar el desarrollo natural de los sucesos.

En la auditoría de calidad del servicio al cliente, el procesamiento de datos cualitativos se utilizará para definir los factores generadores de satisfacción, insatisfacción, necesidades y expectativas de los clientes.

2.4.2 MÉTODO CIENTÍFICO

La investigación se realizara por el método científico, con la finalidad de exponer de forma sistemática, las técnicas científicas a situaciones y problemas teóricos y prácticos necesarios para el correcto desarrollo de la misma, partiendo del planteamiento del problema, mostrando los objetivos, Y proceder a la recolección de datos por medio de las herramientas o instrumentos de investigación y de esta forma, finalizar con la obtención de conclusiones y recomendaciones para resolver la problemática planteada.

EL método científico es inductivo: el método inductivo va de lo particular a lo general, partiendo de las observaciones exactas de fenómenos particulares y llevados a conclusiones empíricas sacadas de la experiencia del estudio.

El método inductivo establece como son los fenómenos, causas y los efectos reales de la investigación a realizar.



2.5 UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis fueron las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA, propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V. de los municipios de Antiguo Cuscatlán, Apopa, San Salvador y Sensuntepeque.

Los sujetos de análisis se dividen en tres partes: La primera parte comprende a todas aquellas personas que acuden a las estaciones de servicio a adquirir combustible, lubricantes, accesorios para vehículos, etc., la segunda parte se compone de las personas que acuden a la tienda de conveniencia Super7 y la tercera y no menos importante son los empleados de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

2.5.1 TIPO DE MUESTREO.

En la siguiente investigación sobre la auditoria de calidad en el servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. será realizada por el tipo de muestreo **No Probabilístico** , porque la determinación de los elementos a estudiar no depende de probabilidad, sino más bien depende de causas relacionadas con la investigación, este procedimiento no es mecánico, ni con base de fórmulas de probabilidad, sino depende de las característica de la investigación; La muestra seleccionada obedece a criterios de la investigación.

2.6 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

Siendo un estudio cualitativo se determinará la muestra a través de una **prueba piloto**²⁴ que es la aplicación de un cuestionario en una muestra representativa para identificar las característica de la investigación y eliminar problemas en el diseño de este; se utiliza con el propósito de validar el instrumento de medición de estudio y para descubrir en los datos obtenidos los diferentes sucesos y comportamiento del cliente en su ambiente natural y para determinar el cálculo del tamaño de la muestra a utilizar en la investigación.

Con la prueba piloto se trata de contar con la posibilidad de obtener resultados cuyo margen de error se encuentre dentro de los parámetros esperados que es del 5 al 10%.

2.6.1 UNIVERSO.

El universo que conforma la siguiente investigación sobre la auditoria de calidad del servicio al cliente estará compuesta por todos los clientes de las cuatro Estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V que se encuentran ubicados en general en todo el territorio nacional de El Salvador.

²⁴ Anexo 3. Herramienta utilizadas: Resultado de la prueba piloto

2.6.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

La muestra se basa en una población mayor a 20,000 personas, es decir, para efectos de la investigación se tomó esta como una población infinita.

Luego de hacer la inmersión inicial con la prueba piloto que nos sumerge en el contexto de estudio, en donde se recolectaron datos y se analizan para observar los diferentes sucesos y comportamiento del cliente en su ambiente; con anterioridad se había realizado un FOCUS GROUP o entrevista grupal con los clientes, para tomar nota y poder desarrollar así la realización del cuestionario para la PRUEBA PILOTO.

Después de la inmersión inicial se define el tamaño de la muestra, en la investigación cualitativa los investigadores utilizan sus criterios para seleccionar los elementos de la muestra, tomando como referencia la definición clara de la población objetiva y tres factores que intervienen para determinar del tamaño de la muestra:

- 1) **Capacidad operativa de recolección y análisis:** es el número de casos que se puede manejar de manera realista en una investigación cualitativa y por el recurso disponible del equipo investigador.
- 2) **Entendimiento del fenómeno:** es el número de casos que nos permiten responder a la pregunta de investigación; Se determina que **el tamaño de la Muestra será de 100 personas**, que se dividirá entre las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, que se encuentran en diferentes lugares en donde se realizara el trabajo de campo.
- 3) **La naturaleza del fenómeno bajos Análisis:** si los casos son frecuente y accesible y si la recolección de los datos se realizara en poco tiempo o en mucho tiempo.

2.6.3 MUESTRA POBLACIONAL

La muestra en la investigación cualitativa, es para un grupo de personas, sobre el cual se sumerge para la recolección de los datos, sin que sea representativa para el universo o de la población en estudio.

El sujeto en estudio se dividirá en las siguientes muestras que son las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA que están ubicadas en:

- Municipio de Antiguo Cuscatlán.
- Municipio de San Salvador.
- Municipio de Apopa.
- Municipio de Sensuntepeque.

Muestra 1.

En este caso se tomara el 25% del tamaño de la muestra que será de 100 Personas, porque se dividirán en las cuatro estaciones, la primera será la estación de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de CV que está ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán.

Muestra 2.

Esta siguiente muestra corresponde a la segunda estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de CV que está ubicada en el municipio de San Salvador que será el otro 25% del tamaño de la muestra.

Muestra 3.

La tercera estación de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V está ubicada en el municipio de Apopa, el tamaño de la muestra a realizar será el siguiente 25%.

Muestra 4.

La última estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, que con esta se completa el 100% del tamaño de la muestra, está ubicada en el municipio de Sensuntepeque.

2.7 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Los cuestionarios que se utilizan para determinar los índices de competitividad y satisfacción del cliente se clasifican en:

- **La encuesta:** Se caracteriza por ser un cuestionario elaborado, que evalúa los momentos de verdad correspondientes al ciclo del servicio de la empresa auditada.
- **El cliente incógnito:** Este método de evaluación de la calidad del servicio se fundamenta en la capacidad que tiene la persona que se presenta como cliente incógnito, para observar y evaluar los momentos de verdad y el ambiente en que se desarrollan.
- **Entrevista a gerentes y empleados:** Es un instrumento de recolección de información que se realiza con el objetivo de abarcar los aspectos a evaluar en el ambiente natural del objeto de estudio, para percibir detalles y obtener información sobre el comportamiento de las variables participantes en el ciclo del servicio.
- **Focus group:** El focus group sirve para determinar las necesidades y expectativas de los clientes y sus factores generadores de satisfacción e insatisfacción, tomando en cuenta la percepción de un grupo de referencia.

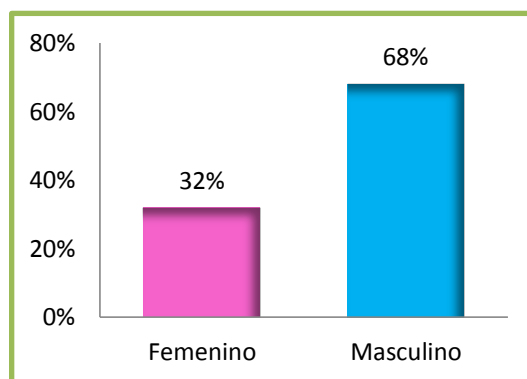
2.8 RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

2.8.1 ANALISIS E INTERPRETACION DEL RESULTADO²⁵

I. DATOS GENERALES

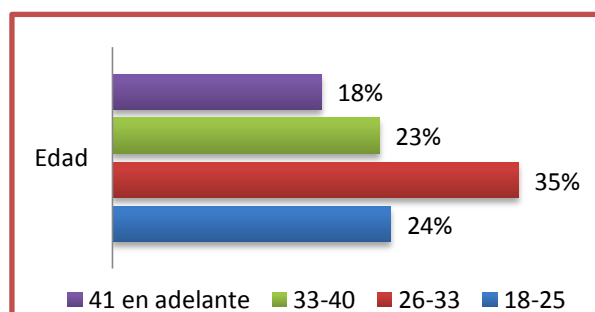
GÉNERO

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	32%
Masculino	68	68%
TOTAL	100	100%



EDAD

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-25	24	24%
26-33	35	35%
33-40	23	23%
41 en adelante	18	18%
TOTAL	100	100%



Interpretación y Análisis:

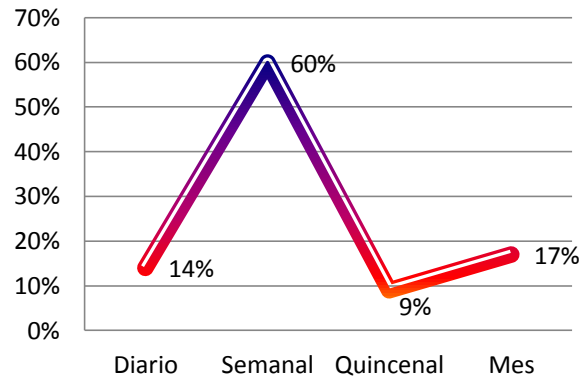
La mayoría de las personas encuestadas dentro de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, fueron del género Masculino con un 68%, siendo estos quienes visitan con mayor frecuencia las gasolineras ubicadas en los municipios de San Salvador, Santa Elena, Apopa y Sensuntepeque y con menor presencia en las estaciones PUMA es el género femenino con un 32%; Los datos reflejan que las edades de los clientes en general oscilan en el intervalo de edad de 26-33 con un 35%, Los siguientes intervalos de edades son de 18-25 con el 24% y el menor fue 41- en adelante con 18%.

²⁵Instrumento: cuestionario de recolección de datos; técnica: encuesta

II. CONTENIDO.

1. ¿Con que frecuencia visita las estaciones de servicio PUMA?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Diario	14	14%
Semanal	60	60%
Quincenal	9	9%
Mes	17	17%
TOTAL	100	100%



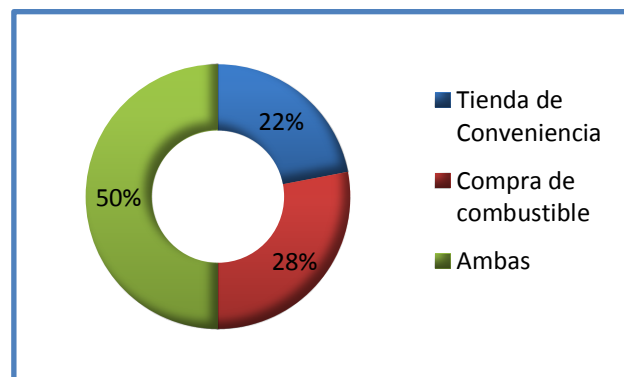
Interpretación y Análisis:

Los datos estadísticos reflejan que el 60% de los clientes manifestaron que visitan semanalmente las estaciones de servicio de combustible PUMA, porque la duración del combustible que compran para sus vehículos es de aproximadamente una semana. Las personas que opinaron que visitan cada quince días que son el 9%, asisten a las tiendas de conveniencia y a la vez compran combustible y mientras quienes visitan mensualmente con el 17% no son considerados clientes frecuentes debido a que las utilizan porque les queda al paso de su camino.

El 14% de los que visitan a diario las estaciones de servicio son taxistas, camiones de carga y el transporte público.

2. ¿Cuál de los servicios que ofrecen las estaciones de servicio PUMA utiliza usted?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Tienda de Conveniencia	22	22%
Compra de combustible	28	28%
Ambas	50	50%
TOTAL	100	100%

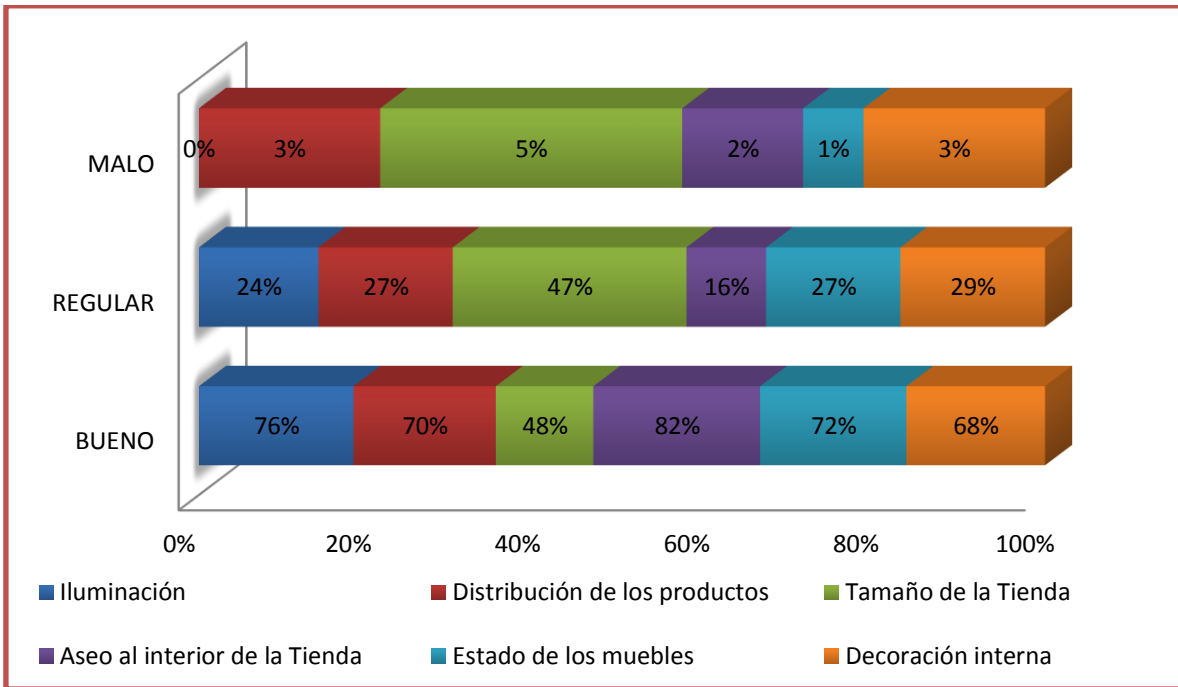


Interpretación y Análisis:

Los siguientes resultados reflejan que las estaciones de servicio de combustible PUMA, no tienen un “servicio estrella” o principal, debido a que se busca que el cliente tenga una mayor participación en ambos servicios prestados, por lo tanto están entrando en un área de confort, ya que solo el 50% de los clientes encuestados respondieron que utilizan tanto la tienda de conveniencia y la compra de combustible cada vez que asisten a las gasolineras PUMA, el 28% de las personas solo compran combustible siendo éste el producto primordial, pero sin conocer los demás servicios ofrecidos; sin embargo un porcentaje más bajo con un 23% se ven atraídos por solo consumir dentro de las tiendas de conveniencia.

3. ¿Cómo evaluaría la presentación de la Tienda de conveniencia según los siguientes aspectos?

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Iluminación	76	76%	24	24%	0	0%	100%
Distribución de los productos	70	70%	27	27%	3	3%	100%
Tamaño de la Tienda	48	48%	47	47%	5	5%	100%
Aseo al interior de la Tienda	82	82%	16	16%	2	2%	100%
Estado de los muebles	72	72%	27	27%	1	1%	100%
Decoración interna	68	68%	29	29%	3	3%	100%

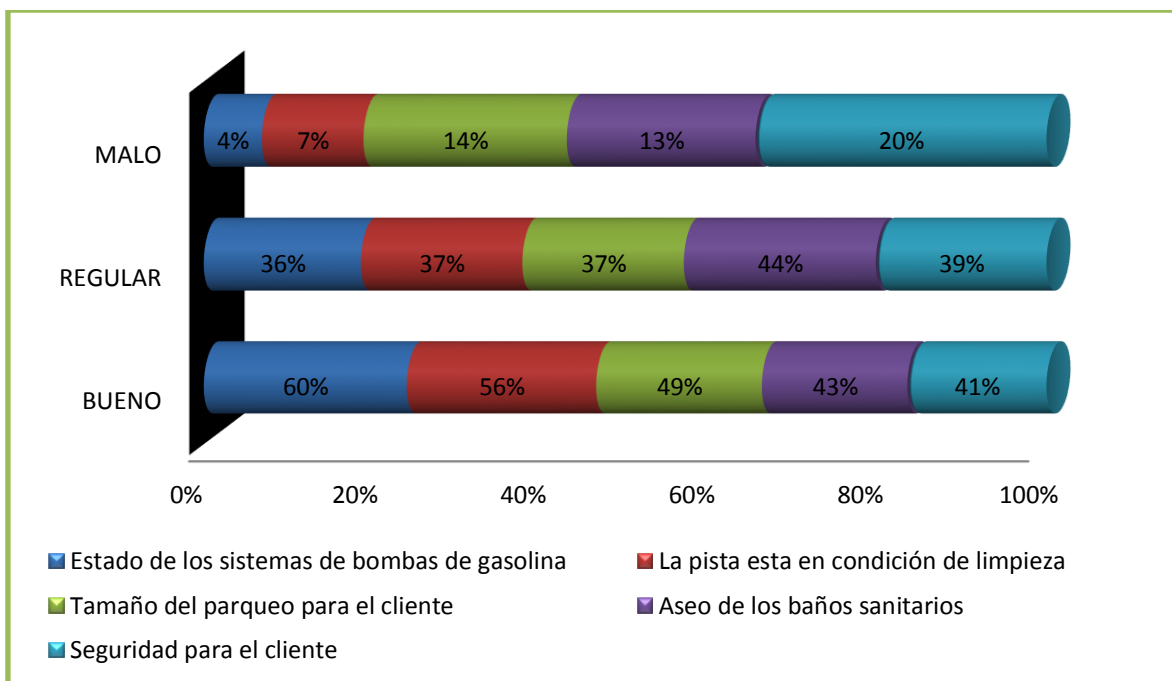


Interpretación y Análisis:

Los clientes encuestados calificaron como bueno los siguientes aspectos de la tienda de conveniencia: la iluminación con (76%), sin embargo se podrían incluir lámparas ahorradoras con más brillo. La distribución de los productos también resultó buena (70%) aunque se puede implementar letreros más visibles para ubicar fácilmente los productos. El tamaño de la tienda para varias personas resultó ser bueno (48%) pero no de manera significativa puesto que el 47% opinó que es regular; se considera que los espacios entre las góndolas sean mayores para que no se observe congestionado y exista un fácil esparcimiento para el cliente y que la diversidad de marcas de un mismo producto sean menores para evitar saturación. El aseo de la tienda fue calificado mayoritariamente como bueno (82%). El estado de los muebles y la decoración interna fueron evaluados como buenos con un 72% y un 68% respectivamente.

4. ¿Cómo evaluaría la presentación del área de pista según los siguientes aspectos?

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Estado de los sistemas de bombas de gasolina	60	60%	36	36%	4	4%	100%
La pista esta en condición de limpieza	56	56%	37	37%	7	7%	100%
Tamaño del parqueo para el cliente	49	49%	37	37%	14	14%	100%
Aseo de los baños sanitarios	43	43%	44	44%	13	13%	100%
Seguridad para el cliente	41	41%	39	39%	20	20%	100%

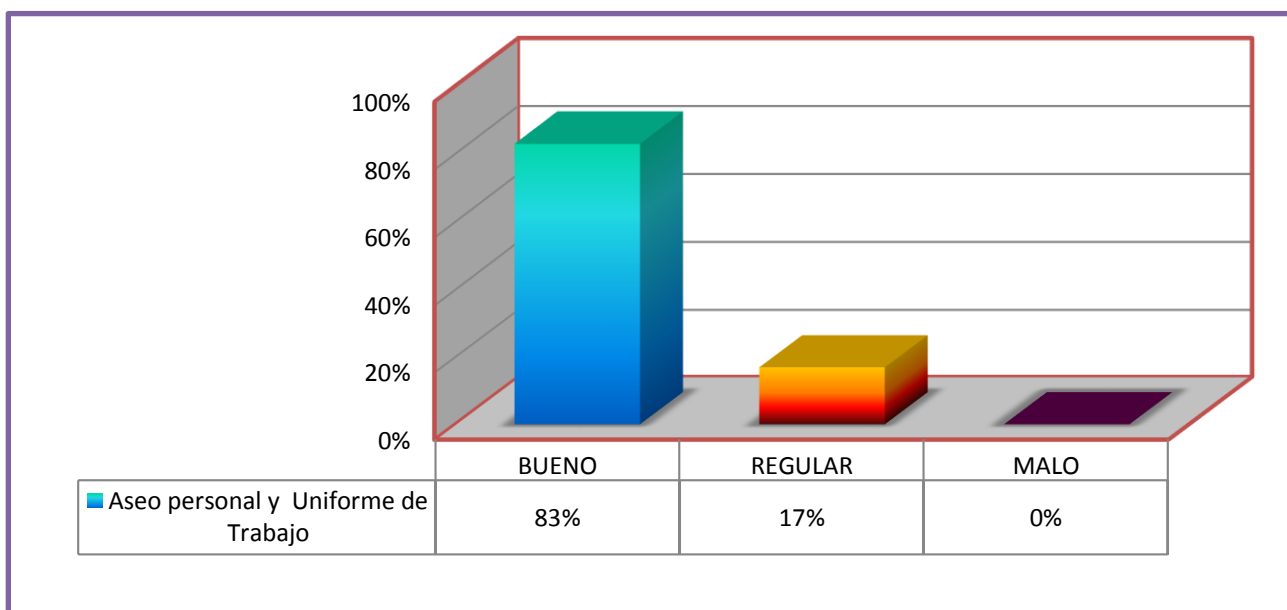


Interpretación y Análisis:

De acuerdo a los resultados, los clientes calificaron como bueno el estado de las bombas de gasolina y el aseo de la pista con un 60% y un 56% respectivamente. Sin embargo en las estaciones de Apopa y Sensuntepeque se encontró que las bombas estaban desactualizadas, sucias y en mal estado; con un menor porcentaje el tamaño del parqueo (49%) que fue evaluado como bueno aunque no es significativo puesto que el 37% opinó que es regular porque el parqueo no es suficiente para la cantidad de visitantes de las estaciones PUMA. Los siguientes aspectos fueron calificados como regulares: el aseo de los baños (44%) y la seguridad (39%) debido a que los vigilantes privados no se encontraban a la vista del cliente.

5. ¿Cómo evaluaría la apariencia de los empleados de la estación de servicio PUMA en cuanto a su?

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Aseo personal y Uniforme de Trabajo	83	83%	17	17%	0	0%	100%

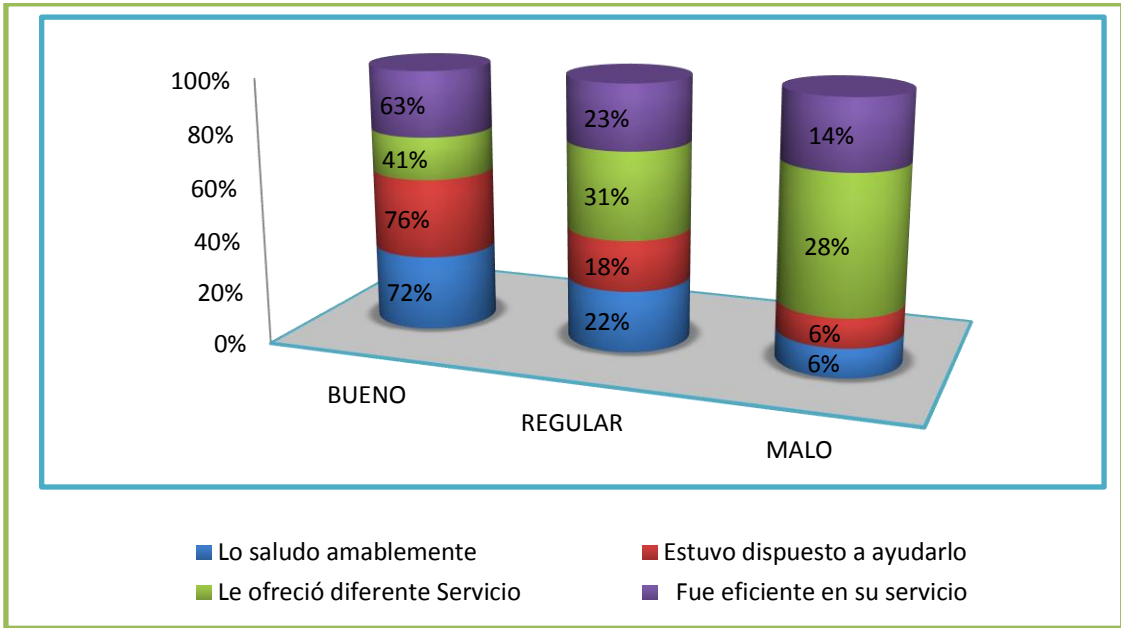


Interpretación y Análisis:

En la pregunta siguiente se observa que el 83% de las personas encuestadas opinaron que el aseo y el uniforme de trabajo del personal de pista y tienda conveniencia es bueno, por esta razón presentan una buena imagen para el cliente; la minoría de los encuestados que son el 17% manifestaron que fue regular, por lo tanto se considera apropiado una supervisión diaria sobre el aseo y uniforme de trabajo para verificar que se encuentre completo y óptimas condiciones para proyectar un mayor atractivo y así mejorar la imagen de la estaciones de servicio de combustible PUMA, Propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

6. ¿Cómo evaluaría la atención de los empleados de acuerdo a los siguientes aspectos?

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Lo saludo amablemente	72	72%	22	22%	6	6%	100%
Estuvo dispuesto a ayudarlo	76	76%	18	18%	6	6%	100%
Le ofreció diferente Servicio	41	41%	31	31%	28	28%	100%
Fue eficiente en su servicio	63	63%	23	23%	14	14%	100%

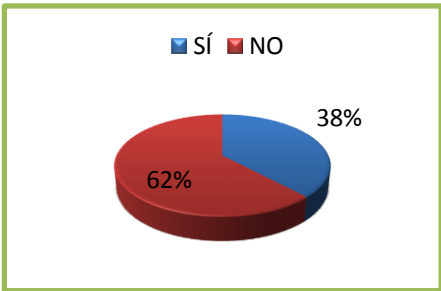


Interpretación y Análisis:

Con respecto al desempeño de los empleados, tanto de la tienda de conveniencia como los del área de pista en cuanto a la atención al cliente, los encuestados evaluaron como bueno (72%) el saludo amable que recibieron al momento de su llegada a las estaciones. También percibieron que los empleados estaban dispuestos a ayudarlos (76%) y lo calificaron como bueno. Éstos expresaron como bueno el ofrecer diferente servicio (41%), aunque no es significativo porque no están cumpliendo a la perfección con la estrategia de la venta cruzada. La eficiencia de los servicios es catalogada como buena (63%) sin embargo se podría mejorar con inducciones que ayuden a los empleados a identificar las necesidades que el cliente no expresa directamente pero que de suplirlas éste tendría una mejor experiencia con el servicio.

7. Hubo que esperar para que lo atendiera los empleados de la Estaciones de servicio PUMA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	38	38%
NO	62	62%
TOTAL	100	100%

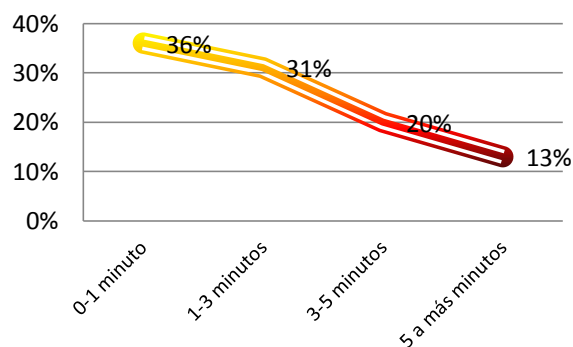


Interpretación y Análisis:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados no percibieron un tiempo de espera inadecuado, ya que el 62% dijo que no esperaron para ser atendidos. Sin embargo el 38% mencionó que sí y debido a que el tiempo del cliente es importante, no siempre es conveniente que se le haga esperar. Aunque es difícil establecer cuánto tiempo se considera como mucho o poco porque es de carácter subjetivo para cada persona, si se desea que el servicio sea efectivo éste debería ser en el menor tiempo posible.

¿En Cuánto Tiempo lo atendieron?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
0-1 minuto	36	36%
1-3 minutos	31	31%
3-5 minutos	20	20%
5 a más minutos	13	13%
TOTAL	100	100%

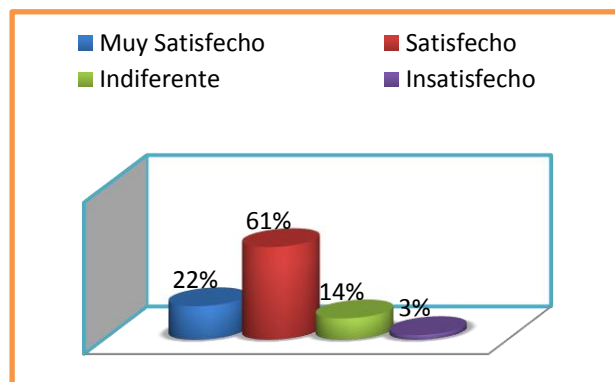


Interpretación y Análisis:

En contraste con la pregunta anterior, ahora se evaluará el tiempo real de espera para ser atendido por los empleados y se muestra que el 36% de los encuestados esperaron de 0 a 1 minuto, seguido del 31% con un tiempo de espera de hasta 3 minutos; el 20% esperó a ser atendido hasta 5 minutos y el menor porcentaje, con un 13% esperó más de 5 minutos. Estos datos revelan que las estaciones de servicio PUMA deben mejorar la efectividad con la que prestan el servicio, para que éste sea rápido y eficiente y que el cliente sienta que su tiempo es apreciado e importante.

8. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en la estación de servicio PUMA, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio que recibió?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	22	22%
Satisfecho	61	61%
Indiferente	14	14%
Insatisfecho	3	3%
Muy Insatisfecho	0	0%
TOTAL	100	100%

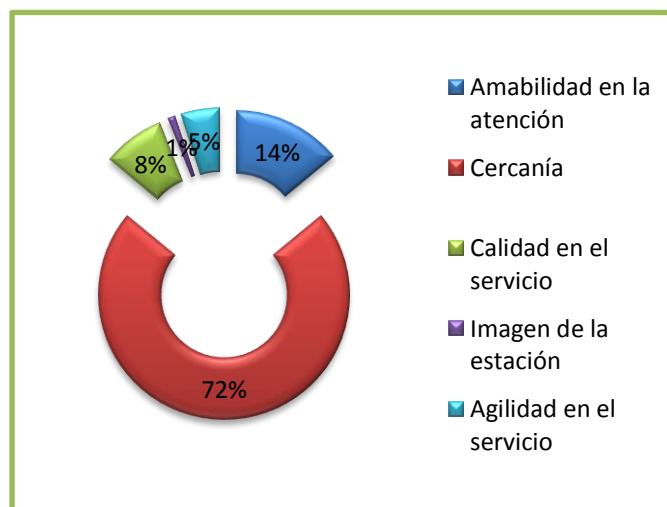


Interpretación y Análisis:

El servicio que han recibido los clientes de las estaciones de servicio de combustible PUMA por parte de los empleados del área de pista y tienda de conveniencia ha sido bien evaluado, porque el 61% de los encuestados según su experiencia han manifestado que se han sentido satisfechos ya que han cumplido con una parte de sus expectativas y necesidades, pero aún se debe mejorar la atención, con capacitaciones constantes sobre cómo brindar un mejor servicio, un porcentaje menor del 22% se expresó muy satisfecho y esto debe aumentar para poder diferenciarse de la competencia.

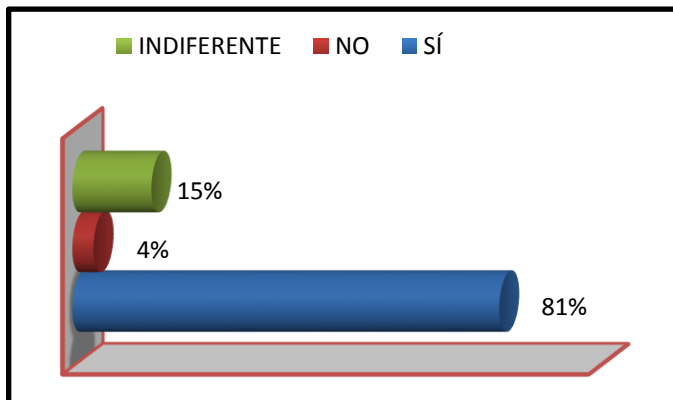
9. ¿Por qué factor visita la estación de servicio PUMA?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Amabilidad en la atención	14	14%
Cercanía	72	72%
Calidad en el servicio	8	8%
Imagen de la estación	1	1%
Agilidad en el servicio	5	5%
TOTAL	100	100%



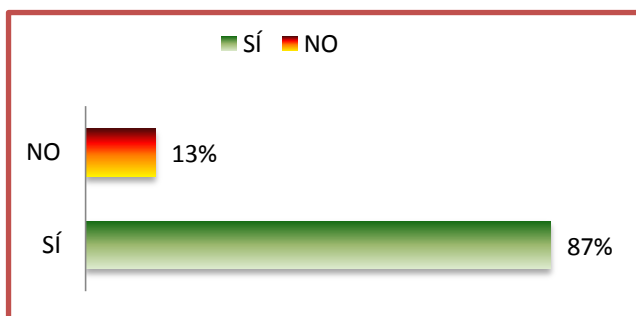
10. ¿Es primordial la calidad en el servicio para que usted elija la estación de servicio PUMA?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	81	81%
NO	4	4%
INDIFERENTE	15	15%
TOTAL	100	100%



11. ¿Considera de calidad el servicio que ofrece la estación de servicio PUMA?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	87	87%
NO	13	13%
TOTAL	100	100%



Interpretación y Análisis:

Cruses de variable preguntas 9, 10 y 11:

Es importante resaltar la pregunta sobre “¿Es primordial la calidad para que los clientes elijan las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI?”, el 81% de las personas indican que sí es fundamental para elegirlos y al contrastar con la pregunta “¿Consideran de calidad el servicio que ofrece las estaciones?” estos responden con un 87% que sí consideran de calidad el servicio que les han brindado, estos datos reflejan que después de que los clientes han experimentado el momento de verdad, evalúan de mejor manera la calidad del servicio de las Estaciones PUMA.

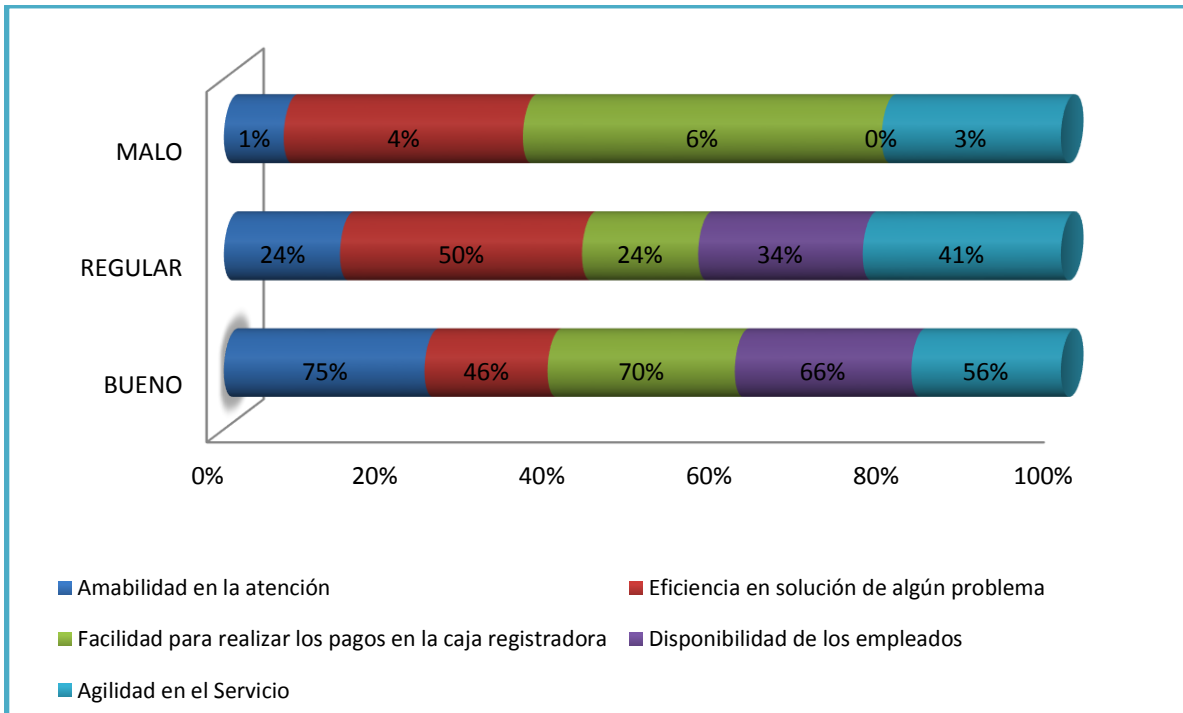
Sin embargo en realidad el factor clave del por qué las personas encuestadas visitan las gasolineras PUMA es por su cercanía con un 72%, dejando con un menor porcentaje la amabilidad (14%) y la calidad (8%).

El motivo del porque consideraron la cercanía es: en el caso de la estación de Apopa es su ubicación geográfica ya que limita con municipios importantes, como al norte con Nejapa y Guazapa, y al sur con Ciudad Delgado, Mejicanos, Ayutuxtepeque y Cuscatancingo.

La estación de Sensuntepeque tiene una ubicación muy estratégica, ya que se encuentra en la entrada y salida del pueblo de Sensuntepeque.

12. ¿Cómo calificaría usted la calidad en el servicio en la estación PUMA en cuanto a los siguientes aspectos?

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Amabilidad en la atención	75	75%	24	24%	1	1%	100%
Eficiencia en solución de algún problema	46	46%	50	50%	4	4%	100%
Facilidad para realizar los pagos en la caja registradora	70	70%	24	24%	6	6%	100%
Disponibilidad de los empleados	66	66%	34	34%	0	0%	100%
Agilidad en el Servicio	56	56%	41	41%	3	3%	100%



Interpretación y Análisis:

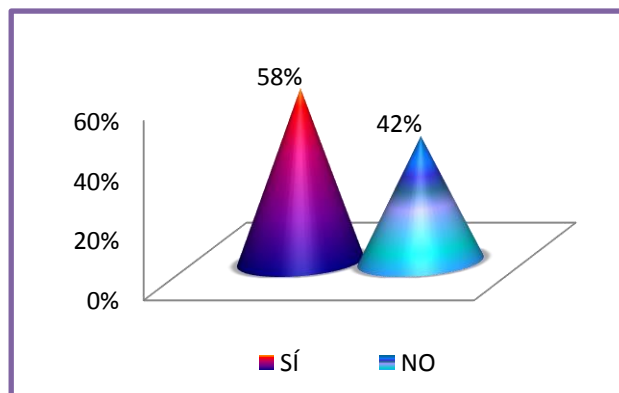
De acuerdo a los resultados, se evaluó la calidad del servicio con base en puntos clave que pueden incidir en gran medida en la percepción que el cliente se genera en los momentos de verdad; los aspectos de amabilidad en la atención y facilidad para realizar pagos en la caja registradora fueron catalogados como buenos, con altos porcentajes de 75% y 70% respectivamente. Éstos tienen en común el hecho de que el empleado está en contacto directo con el cliente, siendo amables con ellos y facilitándoles el pago de la adquisición de sus productos.

Con porcentajes menores se encuentran la disponibilidad de los empleados con 66% y la agilidad en el servicio con 56%, ambos calificados como buenos. Sin embargo el 41% evaluó la agilidad como regular que está también en relación con el número de empleados disponibles y se considera que para mejorar la experiencia del servicio debe haber mayor disposición de los mismos, porque un porcentaje importante (34%) percibió este último aspecto como regular.

Como último punto se tiene la eficiencia en la solución de problemas, que, de acuerdo a los encuestados, resultó ser regular con un 50% de las opiniones. En contraste con preguntas anteriores en donde la disposición a ayudar fue buena, no siempre todos los problemas se pueden resolver pero es primordial que el cliente sienta el apoyo del empleado.

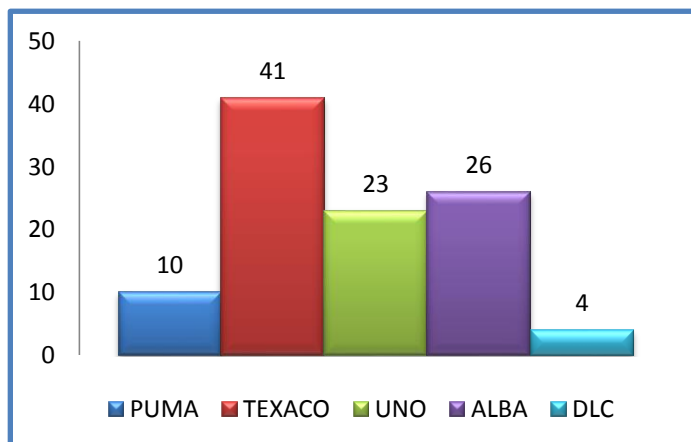
13. ¿Acude usted a otra estación de servicio de combustible?

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	58	58%
NO	42	42%
TOTAL	100	100%



¿Cuáles?

Ítem	Frecuencia
PUMA	10
TEXACO	41
UNO	23
ALBA	26
DLC	4



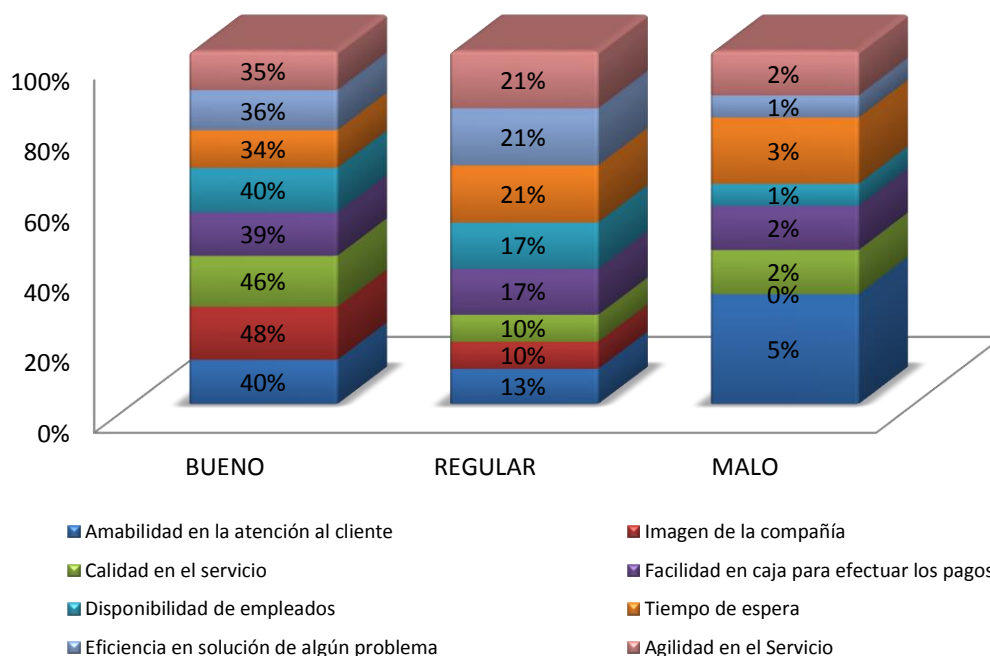
Interpretación y Análisis:

Con base en las opiniones de los encuestados, el 58% visita otras estaciones de servicio diferentes a PUMA, lo que implica que los clientes no son fieles a la marca que representan las Estaciones de servicio propiedad de LUIGEMI. Se considera que al aplicar estrategias de diferenciación se podría atraer a más personas y que conjuntamente se realicen esfuerzos para retenerlas y que la probabilidad de que elijan a un competidor sea menor. El 42% respondió que sí son fieles a la marca y éstos tienen el potencial de transmitir verbalmente hacia quienes los rodean sobre los servicios que ofrecen las estaciones.

Para las personas encuestadas y que prefieren otras estaciones de servicio expresaron su elección por Texaco y Alba, por lo que se convierten en los principales competidores directos de las estaciones de servicio PUMA.

12. Si respondió SÍ. ¿Cómo evaluaría a la competencia de acuerdo a los siguiente aspecto.

Ítem	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Amabilidad en la atención al cliente	40	40%	13	13%	5	5%	58%
Imagen de la compañía	48	48%	10	10%	0	0%	58%
Calidad en el servicio	46	46%	10	10%	2	2%	58%
Facilidad en caja para efectuar los pagos	39	39%	17	17%	2	2%	58%
Disponibilidad de empleados	40	40%	17	17%	1	1%	58%
Tiempo de espera	34	34%	21	21%	3	3%	58%
Eficiencia en solución de algún problema	36	36%	21	21%	1	1%	58%
Agilidad en el Servicio	35	35%	21	21%	2	2%	58%



Interpretación y Análisis:

Con relación a la pregunta anterior, en la que el 58% de los encuestados expresaron que sí asisten a otras estaciones de servicio, de igual forma evaluaron la calidad del servicio de los competidores tomando en cuenta los siguientes aspectos como buenos: imagen de la compañía (48%), calidad en el servicio (46%), amabilidad en la atención y disponibilidad de los empleados ambos con 40%. En menor porcentaje, siempre dentro de la categoría de bueno, se encuentra la facilidad para realizar pagos en la caja registradora (39%), eficiencia en la solución de problemas (36%), agilidad en el servicio (35%) y tiempo de espera (34%).

Estos datos revelan que las estaciones de servicio PUMA no son muy diferentes a las estaciones de servicio de combustible de sus competidores directos, por lo que fácilmente los clientes optan por elegir a otras gasolineras de su conveniencia.

2.8.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

CONCLUSIONES.

- ❖ Se determinó que el factor del por qué los clientes deciden visitar las estaciones de servicio de combustible PUMA es por su cercanía y ubicación, debido a que se encuentran en los lugares donde frecuentan o cerca de su residencia.
- ❖ Se comprobó que después de que los clientes experimentan el momento de verdad del ciclo del servicio en la estaciones PUMA, estos perciben de manera más aceptable la calidad en el servicio.
- ❖ La agilidad en el servicio es un punto clave en donde está fallando las estaciones de servicio PUMA, por este factor el cliente puede tener una mala experiencia, por la falta de disponibilidad de los empleados.

- ❖ Se identificó que la frecuencia de visita de los clientes de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V es semanal; debido a que es el tiempo de duración del combustible que compran para su vehículo.
- ❖ Se concluye que las estaciones de servicio PUMA, no poseen un servicio principal, ya que se busca que el cliente tenga mayor participación en ambos servicios prestados.

RECOMENDACIONES.

- ❖ Fortalecer la percepción de buena calidad que poseen los clientes de las estaciones de servicio PUMA sobre la atención y el servicio, con capacitaciones constantes para el personal de la tienda de conveniencia y del área de pista
- ❖ Con la efectiva implementación de la estrategia de ventas cruzadas, los empleados serán más proactivos en el servicio y mantendrán al cliente satisfecho para que siga comprando más del mismo producto y ofreciéndoles otros
- ❖ Para mejorar la eficiencia en el servicio, se debe instruir más a los empleados sobre la atención al cliente, para que pueda identificar las necesidades y expectativas que éste no expresa, pero que de suplirlas tendrá una mejor percepción sobre el servicio.
- ❖ Mantener una supervisión diaria por medio de la implementación de un check list en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para lograr las condiciones adecuadas en las instalaciones como orden, limpieza y el bienestar de los muebles.
- ❖ Evitar el uso del área de pista como “ByPass” o para cortar caminos cuando se genera tráfico en la carretera por parte de los automovilistas que no consumen los productos y servicios ofrecidos por las estaciones PUMA, para aliviar las molestias y evitar accidentes de los clientes que visitan y consumen en las instalaciones.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

3.1 CONCLUSIONES.

- ❖ LUIGEMI S.A de C.V está entrando en una zona de confort, ya que se busca que los clientes tengan una mayor participación en ambos servicio que presta la empresa que son: el servicio de pista y la tienda de conveniencia.
- ❖ El tiempo de espera para brindar el servicio es el adecuado para suplir las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta que este aspecto es de carácter subjetivo, porque es difícil establecer cuánto tiempo se considera como mucho o poco y esto depende de la percepción de cada persona.
- ❖ Se concluyó que los clientes de las estaciones de servicio de PUMA propiedad de LUIGEMI, no tienen fidelidad con la marca que está representa, porque se identifican su preferencia hacia otras estaciones de servicio de diferente marca; los principales competidores directo son: Texaco, Alba petróleo y UNO.
- ❖ Se identificó que los servicio prestados por las estaciones de servicio de combustible PUMA, propiedad de LUIGEMI no son diferentes a los que ofrecen la competencia, por lo que fácilmente los clientes pueden optar por elegir otra estación de servicio.
- ❖ Las Tiendas de conveniencias se consideran que no son amplias para un fácil esparcimiento de los clientes, debido a que los espacio entre góndolas están muy cerca entre sí y por la saturación de producto debido a la diversidad de marca de un mismo producto
- ❖ Con el desarrollo de la auditoria de calidad del servicio al cliente en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI se detectaron las fallas que se generan en el momento de verdad del ciclo de servicio y a su vez conocer la percepción del cliente respecto a la calidad y los niveles de satisfacción que genera el servicio brindado.

3.2 RECOMENDACIONES.

- ❖ Se recomienda que para construir una ventaja competitiva se debe adquirir nuevas bombas dispensadora de combustible actualizadas y a la vez mantenerlas en óptimas condiciones para poder ofrecer un servicio de calidad para el cliente.
- ❖ Para que el servicio sea efectivo, se deberá acortar el tiempo de espera, siendo más rápido y eficiente para que el cliente perciba que su tiempo es apreciable e importante.
- ❖ La creación de un plan de mejora continua, permitirá que las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, puedan ofrecer un servicio innovador, creativo y de calidad para así poder diferenciarse positivamente de la competencia y focalizándose en el cliente.
- ❖ Para crear fidelidad con la marca, se desarrollaran estrategia de diferenciación por innovación, esto permitirá lograr que el cliente vuelva a visitar las estaciones PUMA y también recomiende verbalmente los servicio que se ofrecen.
- ❖ Para que haya un fácil esparcimiento para los clientes en la diferente tiendas de conveniencia, se debe separar a una distancia prudencial las góndolas para que no se observe congestionado, y que la diversidad de marca de un mismo producto sea menor para evitar saturación.
- ❖ Implementar estrategia de incentivo a los empleados de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para aumentar la motivación y por tanto puedan desempeñar eficaz y efectivamente sus funciones dentro de la empresa.

CAPITULO III.

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINÚA PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

El objetivo principal de la propuesta es elaborar un plan de mejora continua de la calidad en la prestación del servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUGEMI S.A de C.V.

El plan de mejora continúa es un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, teniendo en cuenta que se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, siendo esta una herramienta de planeación cuyo propósito es dirigir y ejecutar las estrategias que contribuya a la mejora del servicio.

Es necesario establecer el plan de mejora continua para introducir los cambios necesarios, identificar las necesidades y expectativas del cliente, y contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia.

El alcance de la propuesta será para las cuatros estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, ubicados en los municipios de Antiguo Cuscatlán, San Salvador, Apopa y Sensuntepeque; La mejora de los servicios que la empresa realizara se debe planificar cada 3 meses, basándose en suplir las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

Se diseñaran las estrategias establecidas para la propuesta del plan de mejora continua, que son basadas en el personal, las instalaciones y el servicio; en ellas se indica su correspondiente finalidad, tácticas, recursos a utilizar y el período de ejecución que encaminarán a la empresa a la consecución de sus objetivos y su diferenciación con respecto a las demás estaciones de servicio existentes en el mercado.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA CONTINÚA

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de mejora continua de la calidad en la prestación del servicio al cliente en las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUGEMI S.A de C.V para desarrollar estrategias encaminadas a la construcción de una ventaja competitiva que la diferencie positivamente de la competencia y suplir las necesidades y expectativas del cliente.

2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

- Formular estrategias para el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación del servicio para las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.
- Evaluar integralmente la calidad del proceso de la prestación del servicio por parte del personal, para incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar la satisfacción del personal para que facilite la consecución de los objetivos del plan de mejorar continua
- Promover las estrategias del plan de mejora continua de la calidad de la prestación del servicio a todo el personal de las estaciones de servicio de combustible PUMA.

3. ALCANCE DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

Las estrategias que se elaboraran en el plan de mejora continua de calidad en la prestación del servicio al cliente se debe implementar en las cuatro estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V ubicados en los municipios de Antiguo Cuscatlán, San Salvador, Apopa y Sensuntepeque.

4. IMPORTANCIA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA.

El servicio al cliente no es algo estático, sino más bien es un proceso dinámico, por lo tanto el desarrollo de un plan de mejora continua es un proceso interrumpido donde se identifica una área para mejorar, se planea como se va realizar y se verifica los resultados obtenidos en la investigación para implementar estrategias para corregir desviaciones en la prestación del servicio al cliente.

El plan de mejorar continua se enfoca en asegurar que el servicio y todos los elementos que lo constituye vayan en sintonía y debe ser revisado continuamente para verificar que se atienda las necesidades y expectativa de los clientes; Esto es algo que no se puede hacer de un día para otro, porque se debe cambiar la mentalidad, los hábitos, técnicas y proceso del servicio que brinda el personal.

Es crucial que todo el esfuerzo para implementar correctamente el plan de mejora continua en la empresa debe proceder desde la gerente general para darle mayor credibilidad e influencia a todo el personal para desarrollarlo eficazmente; La mejor forma de afrontar todo lo que conlleva la implementación de dicho plan es la participación efectiva del personal para satisfacer las necesidades de los cliente que visitan las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad LUIGEMI S.A de C.V.

5. ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA

Lo principal de la implementación del plan de mejora continúa de la calidad del servicio al cliente es la satisfacción de éstos y para realizarlo es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son fundamentales para tener éxito en el objetivo propuesto.

- **Orientación hacia el cliente:**

La empresa depende de los clientes y, por tanto se debe comprender sus necesidades actuales y futuras para satisfacer sus requerimientos y esforzarse en cumplir sus expectativas.

- **Participación del personal:**

Enfocar estrategias para todo el personal, siendo este la esencia de la empresa y obtener su total compromiso, ya que sus habilidades serán de beneficio de la misma.

El personal es el activo más importante dentro de la empresa, por tanto es fundamental capacitarlos para que estos tengan un mayor aprendizaje sobre como prestar el servicio, y a la vez dándoles reconocimiento y recompensas por sus progresos alcanzados para que tengan una mayor participación y se pueda alcanzar la satisfacción del cliente.

- **Planes de mejora continua:**

La mejora en los servicios que la empresa realizara se debe planificar cada 3 meses, basándose en suplir las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:**

Las decisiones para realizar cambios eficaces se deben basar en los análisis de los datos e información de la investigación previa; para establecer el plan de mejora continua de la calidad en el servicio ante todo se debe evaluar lo que es necesario y lo que se puede mejorar.

6. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL SERVICIO

A. ESTRATEGIA GENERICA: DIFERENCIACION DEL SERVICIO

ACCIÓN DE ESTRATEGIA: “CAPACITACION AL PERSONAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA SOBRE LA ATENCION AL CLIENTE”.

OBJETIVO:

Capacitar al personal de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para prestar un mejor servicio y atención al cliente.

TECNICA:

Se brindara una capacitación al personal de la tienda de conveniencia y área de pista, para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente, los temas relacionados con el fortalecimiento con el cliente serán:

- Atención al cliente
- El cliente es primero
- Valorización del cliente

Estos temas a desarrollar en la capacitación, son estrategias que se implementara en todas las Estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI.

TACTICA:

Se contratara un especialista en el tema de la atención al cliente, en donde al finalizar la capacitación se evaluara al personal sobre los conocimientos adquiridos.

RECURSO:

- **Humano:** Capacitador, Gerentes de Estaciones, Supervisores, Personal de la tienda de conveniencia y área de pista.
- **Técnico:** El capacitador realizar una exposición para desarrollar las habilidades del personal para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente.
- **Financiero:** Costo estimado para la capacitación:

Pago del facilitador.....	\$800
Traslado del personal.....	\$50
Refrigerio del evento.....	\$50
Total.....	\$900

PERIODO DE EJECUCIÓN:

- **Duración de la capacitación:** Dos semanas (se realizara una vez por semana).
- **Día de la capacitación:** Dos miércoles del mes de junio.
- **Hora de capacitación:** 2.00 horas, de (7:00 am a 9:00 am)
- **Tamaño del grupo:**
 - Grupo no mayores de 5 personas, para cada una de las cuatro estaciones propiedad de LUIGEMI.
 - Se dividirán en dos grupos por estación, (el primer grupo recibirá la capacitación en la primera semana y el segundo grupo lo recibirá en la segunda semana).
- **Lugar de la capacitación:** se realizara en la estación de servicio de combustible de San Salvador.
- **Distribución de las estaciones para la capacitación:**

Primer Grupo: Miércoles 3 junio 2015, Estación de servicio PUMA de San Salvador, (Incluirá: 1 Gerente de estación, 2 empleados de la tienda de conveniencia y 2 empleados de pista)

Segundo grupo: Miércoles 10 Junio 2015, Estación de servicio PUMA de Antigua Cuscatlán,
(Incluirá: 1 supervisor, 2 empleados de la tienda de conveniencia y 2 empleados de pista,)

B. ESTRATEGIA COMPETITIVA: EXCELENCIA OPERACIONAL

ACCION DE LA ESTRATEGIA: “EL CLIENTE ES PRIMERO” (TIENDA DE CONVENIENCIA)

OBJETIVO:

Lograr que los clientes que visitan la tienda de conveniencia de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V se sientan valorados, importantes y apreciados.

TÉCNICA:

Sea la primera vez o si ya se ha visitado anteriormente, un cliente desea sentirse valorado en cada interacción con la empresa. Al ser los empleados el vínculo directo de la misma con sus clientes, éstos deben lograr que ellos se sientan apreciados, que su tiempo es valioso y que en ese momento no hay nada ni nadie más importante que ellos.

TÁCTICA:

Que los empleados de la tienda de conveniencia hagan sentir apreciados a los clientes, escuchando, enfatizando, comprendiendo y anticipando las necesidades de los mismos para generarles una experiencia agradable que los haga querer regresar por el servicio excepcional que reciben.

RECURSOS:

- **Humano:** Empleados de la tienda de conveniencia y sus respectivos supervisores.
- **Técnico:** Esta estrategia será puesta en práctica por los empleados de la tienda de conveniencia de las estaciones de combustible PUMA, propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V. cada vez que un cliente visita la misma y su cumplimiento será monitoreado por los supervisores de la tienda de conveniencia.
- **Financiero:** No generará costos.

PERIODO DE EJECUCIÓN: Diariamente.

A continuación se presenta un diagrama que muestra los pasos que los empleados de la tienda de conveniencia deberán seguir y asimismo un ejemplo del diálogo que deben poner en práctica. El diálogo es de carácter flexible, los empleados pueden adaptarlo según la situación del cliente; sin embargo los pasos se deben seguir en el orden establecido.

Saludo y bienvenida

El cliente llega a la tienda de conveniencia y es recibido por un empleado quien de manera cordial y cálida le brinda la bienvenida a las estaciones de combustible PUMA.



Preguntar y Escuchar

El empleado pregunta al cliente cómo le puede ayudar, a lo que el cliente expresará el motivo de su visita. Utilizando el pensamiento crítico y la escucha activa, el empleado prestará atención a los detalles brindados por el mismo.



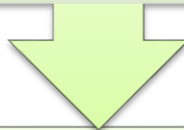
Enfatizar

El empleado hará sentir valorado al cliente demostrándole que entendió su solicitud y mediante frases de apreciación construirá una buena relación con el mismo, agradeciéndole el valioso tiempo invertido en la visita a la estación.



Resolver

El empleado atenderá la solicitud de forma eficiente, y al mismo tiempo irá "la milla extra" ofreciendo al cliente algún producto o servicio adicional según la necesidad expresada por el mismo y que logrará una mejor experiencia.



Despedida

El empleado preguntará una vez más si el cliente necesita algo adicional, y si éste expresa que ha sido todo, el empleado procederá a despedirse amablemente e invitándole a visitar la estación nuevamente.

EJEMPLO DE DIÁLOGO:

- **Empleado:** Bienvenido a su estación PUMA, mi nombre es (nombre del empleado) y será un gusto atenderle este día. ¿En qué le puedo ayudar?
- **Cliente:** Quiero un combo de croissant y un café.
- **Empleado:** Por supuesto, tenemos (opciones de croissant y de café).
- **Cliente:** (El cliente expresa su selección)
- **Empleado:** En seguida lo atiendo (cobra y comienza a preparar el pedido), y cuéntenme ¿Qué tal va su día?
- **Cliente:** Bien, muchas gracias por preguntar, voy de camino a mi trabajo... ¿Usted qué tal?
- **Empleado:** ¡Excelente!, espero que todo le salga muy bien este día y que sea de mucho provecho para usted. Si gusta puede sentarse, yo le llevaré la comida a su mesa.
- **Cliente:** Gracias.
- **Empleado:** (Lleva el pedido a la mesa)
[En esta parte el cliente degusta la comida y el empleado se acercará a preguntarle si todo está bien o si necesita algo más.]
- **Cliente:** Quiero un jugo de manzana en lata.
- **Empleado:** ¡A la orden! En seguida lo traeré, de paso le comento que tenemos en promoción [producto en promoción] que quedaría perfecto con el jugo. ¿Desea algo más?
- **Cliente:** No, eso es todo, muchísimas gracias.
- **Empleado.** Ha sido un placer atenderlo y lo invito a que nos visite nuevamente, estamos para servirle. Gracias por visitar su estación PUMA.

Nota: Cuando el cliente se dirija directamente a la caja registradora a realizar su pedido directamente con un empleado porque no sabe en dónde ubicar algún producto, éste le indicará en dónde se encuentra ubicado el producto y también le ofrecerá al cliente ir a buscar el producto por él.

C. ESTRATEGIA COMPETITIVA: INTIMIDAD CON EL CLIENTE

ACCION DE ESTRATEGIA: VALORACIÓN DEL CLIENTE (ÁREA DE PISTA)

OBJETIVO:

Lograr que los clientes que visitan el área de pista de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V se sientan valorados, importantes y apreciados.

TÉCNICA:

Los clientes son el eje principal sobre el que gira la empresa, sin ellos no hay una razón de ser para la misma. Retener clientes es una de las claves para la sobrevivencia de la empresa en el mercado y una de las mejores formas de fomentar la retención es mediante la valoración hacia los mismos, haciéndolos sentir importantes y apreciados.

TÁCTICA:

Que los empleados del área de pista hagan sentir valorados a los clientes, comprendiendo y anticipándose a sus necesidades para generar una experiencia que impacte a los mismos de una manera positiva e inolvidable.

RECURSOS:

- **Humano:** Empleados del área de pista y sus respectivos supervisores.
- **Técnico:** Esta estrategia será desarrollada por los empleados de las estaciones de combustible PUMA, propiedad de LUIGEMI S.A. de C.V. cada vez que un cliente visita las mismas y su cumplimiento será monitoreado por los supervisores del área de pista.
- **Financiero:** No generará costos.

PERIODO DE EJECUCIÓN: Diariamente.

A continuación se presenta un diagrama que muestra los pasos que los empleados del área de pista deberán seguir y asimismo un ejemplo del diálogo que deben poner en práctica. El diálogo es de carácter flexible, los empleados pueden adaptarlo según la situación del cliente; sin embargo los pasos se deben seguir en el orden establecido.

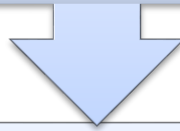
Saludo y bienvenida

El cliente llega al área de pista y es recibido por un empleado quien de manera cordial y cálida le brinda la bienvenida a las estaciones de combustible PUMA.



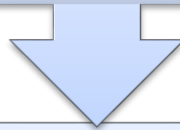
Preguntar y Escuchar

El empleado pregunta al cliente cómo le puede ayudar, a lo que el cliente expresará el motivo de su visita. Utilizando el pensamiento crítico y la escucha activa, el empleado prestará atención a los detalles brindados por el mismo.



Empatizar

El empleado hará sentir valorado al cliente demostrándole que entendió su solicitud y mediante frases de apreciación construirá una buena relación con el mismo, agradeciéndole el valioso tiempo invertido en la visita a la estación.



Resolver

El empleado atenderá la solicitud de forma eficiente, y al mismo tiempo irá "la milla extra" ofreciendo al cliente algún producto o servicio adicional según la necesidad expresada por el mismo y que logrará una mejor experiencia.



Despedida

El empleado preguntará una vez más si el cliente necesita algo adicional, y si éste expresa que ha sido todo, el empleado procederá a despedirse amablemente e invitándole a visitar la estación nuevamente.

EJEMPLO DE DIÁLOGO:

- ❖ **Empleado:** Bienvenido a su estación PUMA, mi nombre es (nombre del empleado) y será un gusto atenderle este día. ¿En qué le puedo ayudar?
- **Cliente:** Quiero llenar el tanque...
- ❖ **Empleado:** Por supuesto, ¿De qué tipo de combustible utiliza su vehículo?
- **Cliente:** Especial
- ❖ **Empleado:** En seguida lo atiendo, sé que su tiempo es valioso y me encargaré de realizar este trabajo lo más rápido posible.
- **Cliente:** Muchas gracias.
- ❖ **Empleado:** Listo, su tanque está lleno, son \${cantidad}, ¿Desea pagar en efectivo o con tarjeta de crédito/débito?
- **Cliente:** (Especifica su método de pago)
- ❖ **Empleado:** (Realiza el cobro) ¿Hay alguna otra cosa más en la que le pueda ayudar? Déjeme decirle que podemos revisar su motor, las llantas, etc. sin ningún recargo adicional, ¿Desea que le proporcionemos el servicio?
- **Cliente:** Esto ha sido todo, muchas gracias.
- ❖ **Empleado.** Ha sido un gusto atenderlo y lo invito a que nos visite en una próxima ocasión, estamos para servirle. Gracias por visitar su estación PUMA.

D. ESTRATEGIA GENERICA:“DIFERENCIACION DEL SERVICIO”

ACCIÓN DE ESTRATEGIA: CAPACITACIÓN SOBRE VENTA CRUZADA

OBJETIVO:

Desarrollar una capacitación para el personal de las Estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V sobre la manera en que se debe implementar la estrategia de venta cruzada, para poder suplir las necesidades y expectativas del cliente.

TÉCNICA:

Lo principal de esta estrategia es que el personal de la tienda de conveniencia y del área de pista de las Estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V implementen eficazmente la venta cruzada, la cual consiste que una vez se tiene una venta segura estos traten de vender un producto o servicio complementario al mismo cliente; es importante la combinación de la capacitación con la estrategia de venta cruzada, para obtener un perfecta sinergia.

La estrategia de venta cruzada no solo consiste en que el personal venda más producto o servicio a un mismo cliente, sino también en que conozcan las necesidades de estos para suplirla correctamente; Los beneficios para la empresa son:

- ✓ **Creación de valor para el cliente:** El personal ofrecerá un mayor número de servicios o productos al cliente, para suplir todas sus necesidades y así crear valor a este.
- ✓ **Fidelización de los clientes:** el principal beneficio de la estrategia de venta cruzada es su poder de fidelización con el cliente, porque entre más producto o servicio adquiera, mayor será su dependencia con las estaciones de servicio de combustible PUMA, ya que se satisfacen de mejor manera sus necesidades.
- ✓ **Conocimiento más amplio del cliente:** En cuanto más productos y servicios se vendan al cliente, se obtendrá un mayor conocimiento sobre él.

TÁCTICA:

Se realizara un taller teórico y práctico por un experto en el desarrollo de venta cruzada, en donde se buscara nutrir las habilidades en venta y en la prestación del servicio, los participantes recibirán capacitación para conocer sobre esta estrategia, su principal objetivo es ayudar a que el personal de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V tenga una mayor confianza en la aplicación de técnicas de persuasión al cliente.

RECURSO:

- **Humano:** Capacitador y Gerentes de Estaciones, Supervisores, Personal de la Tienda de conveniencia y del área de Pista.
- **Técnico:** El expositor realizara un taller para desarrollar las habilidades en ventas y la prestación del servicio del personal de las estaciones de servicio PUMA.
- **Financiero:** Costo estimado para la capacitación:

Pago del facilitador.....	\$800
Traslado del personal.....	\$50
Refrigerio del evento.....	\$50
Total.....	\$900

PERIODO DE EJECUCIÓN:

- **Duración de la capacitación:** Dos semanas, (se realizara una vez por semana).
- **Día de la capacitación:** Dos miércoles del mes de julio.
- **Hora de capacitación:** 2.00 horas, de (7:00 am a 9:00 am)
- **Tamaño del grupo:**
 - Grupo no mayores de 5 personas, por cada una de las cuatro estaciones propiedad de LUIGEMI.

➤ Se dividirán en dos grupo por estación, (el primer grupo recibirá la capacitación en la primera semana y el segundo grupo lo recibirá en la segunda semana)

- **Lugar de la capacitación:** se realizara en la estación de servicio de combustible de San Salvador.
- **Distribución de las estaciones para la capacitación:**

Primer Grupo: Miércoles 1 julio 2015, Estación de servicio PUMA de San Salvador, (Incluirá: 1 Gerente de estación, 2 empleados de la tienda de conveniencia y 2 empleados de pista)

Segundo grupo: Miércoles 8 Julio 2015, Estación de servicio PUMA de Antiguo Cuscatlán, (Incluirá: 1 supervisor, 2 empleados de la tienda de conveniencia y 2 empleados de pista,)

E. ESTRATEGIA GENERICA: DIFERENCIACION DEL SERVICIO

ACCIÓN DE ESTRATEGIA: FIDELIZACION DE LOS CLIENTES

OBJETIVO:

Crear la fidelización de los clientes de las Estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI por medio de los incentivos y estrategia sensorial.

TECNICA:

Esta estrategia trata de ofrecerle un incentivo a los clientes de cada estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI entregándoles artículos gratuitos como lapiceros, squeeze 500ml, y llaveros, para construir un fortalecimiento en la relaciones con el cliente ya existente y así estese vuelva habitual, es decir que compre con más frecuencia y a la vez combinarlo con la estrategia del Marketing sensorial con el perifoneo, para que estos realicen compras más impulsivamente cuando estén estimulados, es decir que la música con volumen alto conduce a una descarga sensorial y esto influye en la conducta de compra, emociones y capacidad de razonamiento.

Los beneficios de la combinación de estas estrategias son:

- ✓ Tener venta de forma continua.
- ✓ Lograr una buena comunicación con el cliente para que este recomiende las estaciones PUMA propiedad de LUIGEMI.
- ✓ Hacer que el cliente llegue a asociar determinada banda sonora con la estación, para que cuando estos la escuchen recuerden las Estaciones de servicio de combustible PUMA, y así Crear el “Top of Mind” en el cliente.

TACTICA:

El Gerente de cada tienda se encargará de cotizar los artículos a regalar: Lapiceros, squeeze y llaveros, habrá una persona encargada de entregar cada incentivo cuando el cliente le muestra que ha consumido algún producto de la tienda de conveniencia o en la compra de combustible y se contratara a una empresa para realizar el perifoneo.

RECURSO:

- **Humanos:** El Personal encargado de entregar los artículos a regalar y la persona que realizara el perifoneo.
- **Técnica:** Colocar un perifonista afuera de la tienda de conveniencia para que esté a cargo de poner música acorde al segmento que son los jóvenes y adultos, habrá una persona encargada de entregar los artículos a los cliente que ha comprado producto o combustible.
- **Financiero:** Costo estimado por Estación

Artículos a regalar.....	\$400
Contratación del perifoneo.....	\$100
Total.....	\$500

PERIODO DE EJECUCION:

- **Duración del programa de fidelización y marketing sensorial:** un mes, (se realizara una vez por semana).
- **Día a realizar el programa:** los días Sábado del mes de Agosto
- **Hora a realizar el programa:** 3 horas (9:00 am a 12: 00 m)
- **Lugar del programa:** en cada estación PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V

F. ESTRATEGIA COMPETITIVA: INTIMIDAD CON EL CLIENTE.

ACCION DE ESTRATEGIA: PROGRAMA DE LEALTAD, RETENCIÓN Y CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES.

OBJETIVO: Desarrollar una estrategia de fidelización a través del CRM con la creación de un programa de lealtad, retención y captura de nuevo cliente.

TÉCNICA:

La estrategia de fidelización comprende la creación de un programa de lealtad, retención y captura de nuevos clientes basado en CRM que será uso exclusivo para las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI, el cual ha sido denominado “**PUMACARD**”, y está enfocado en el incremento del nivel de fidelización

Definición de “**PUMA CARD**”: es el programa de lealtad, retención y captura de nuevo cliente que se va a implementar en las cuatros estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, para recompensar la preferencia de los clientes frecuente ofreciéndoles atractivos descuentos y regalo por su compra y otros beneficios exclusivos para los miembros del “**PUMACARD**”.

El programa “PUMA CARD” se maneja con dos tipos de Tarjeta:

- **PUMACARD BASIC:** este será un nivel básico en donde los clientes se afiliaran por primera vez al programa. A medida que vaya registrado un mayor número de transacciones se podrá ascender al nivel VIP.(Ver Anexo 4)

Los beneficios de la tarjeta Básica: Por cada 100 “Puma Puntos” Acumulada tendrá un canje del 5% de descuento en la compra que realice en la tienda de conveniencia o en el área de Pista

- **PUMA CARD GOLD:** Esta tarjeta será otorgada a los clientes que acumulen más de 3000 Pumas Puntos al año y tendrán mejores beneficios.(Ver Anexo 4)

Los beneficios de la Tarjeta GOLD: Por cada 200 “Puma Punto” Acumulada tendrá un canje del 8% de descuento en la compra que realice en la tienda de conveniencia o en el área de Pista; siendo participe en la rifa de los promocionales que se realizara cada mes.

Beneficio del programa PUMACARD:

- Incremento de la frecuencia visita de los clientes actuales
- Permite conocer a los clientes
- Mayor nivel de lealtad y fidelización del cliente

TÁCTICA:

- **Levantamiento de base de datos y afiliación de los clientes.** Se utilizara como herramienta una tarjeta de fidelización de cliente que contendrá el nombre y el número único de afiliación del programa.

Se creara base de datos que contenga algunos de los siguientes datos:

- ✓ Nombre y Apellido del cliente
- ✓ DUI*
- ✓ Fecha de nacimiento*
- ✓ Dirección del cliente*
- ✓ Teléfono Casa/Oficina/celular*
- ✓ EMAIL

*Datos Obligatorio

- **Acumulación de “Pumas Puntos”.** El cliente acumulara punto por cada transacción realizado. Estos se denomina **“Pumas Puntos”**, y funciona de tal forma que por cada dólar gastado, acumulan una **“Pumas Puntos”**. El personal encargado de la caja registradora de la tienda de conveniencia o del área pista ingresara al sistema el número de afiliación del cliente para la acumulación de **“Pumas Puntos”**.
- **Canje de las “Pumas Puntos”.** Podrá hacer el canje de las Pumas puntos en la tienda de conveniencia y en el área de pista de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V

RECURSO:

- **Humano:** Solo el gerente de estación podrá delegar a un encargado para que registre al cliente para inscribirlo al plan y así entregar las tarjetas PUMA CARD.
- **Técnico:** en esta estrategia se desarrollara un programa de lealtad, retención y captura de nuevos cliente. para dicho programa se elaborara dos tipos de tarjeta las cuales son denominada PUMA CARD BASIC y PUMAS CARD GOLD, y cada una tiene beneficio para así lograr la fidelización del cliente
- **Financiero: costo estimado para la estrategia de fidelización**
 - ✓ Elaboración de hoja de PVC para carnet ²⁶(Solo para 3 meses)

²⁶ Presupuesto es proporcionado por Negocios Corporativo.

(1000 para cada estación Puma propiedad de LUIGEMI)

- ✓ Costo estimado del “software para el CRM”²⁷ y base de datos es de \$ 1000, para 8 cajas registradoras (Dos por cada Estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V, Ubicada una en la caja registradora de la tienda de conveniencia y la otra en la caja registradora del Área de pista).
- ✓ Costo estimado de impresora de tarjeta profesional doble cara, c/u. \$1800 (Garantía 3 años)

Kit Impresora Zebra ZXP 3 Double-Sided



CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
4000	1. Hoja de PVC para la elaboración del carnet. tamaño estándar: 5.4 cm. x 8.6 cm	\$0.05	\$200
8	2. Software para CRM	\$125	\$1,000
4	3. Impresora para carnet	\$1, 800	\$7,200
TOTAL			\$8,400

PERIODO DE EJECUCION: cada año será evaluado el programa para su continuidad.

²⁷ Presupuesto brindado por Ing. Roberto Salguero, jefe del área de programación y desarrollo de tecnología. Empresa Ninja Web.

6.1 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN EL SERVICIO

TIEMPO	JUNIO					JULIO					AGOSTO				
	1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	5°
ESTRATEGIAS															
1. CAPACITACION AL PERSONAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA SOBRE LA ATENCION AL CLIENTE															
2. EL CLIENTE ES PRIMERO (TIENDA DE CONVENIENCIA)															
3. VALORACIÓN DEL CLIENTE (AREA DE PISTA)															
4. CAPACITACIÓN SOBRE VENTA CRUZADA															
5. FIDELIZACION DE LOS CLIENTES															
6. PROGRAMA DE LEALTAD, RETENCIÓN Y CAPTURA DE NUEVOS CLIENTES															

7. ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS INSTALACIONES

A. ESTRATEGIA COMPETITIVA : EXCELENCIA OPERACIONAL

ACCION DE ESTRATEGIA: IMPLEMENTACION DE CHECK LIST DIARIO.

OBJETIVO:

Mantener una supervisión diaria por medio de la implementación de un CheckList en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

TECNICA:

El checklist como instrumento de control permite la correcta evaluación de los procedimientos y estados de todas las áreas interesadas en un lugar determinado.

Con la implementación diaria de la propuesta de un checklist diario se desee lograr que tanto pista como tienda estén bajo las condiciones mínimas adecuadas para el orden, limpieza y bienestar de las instalaciones y de esta manera pueda prestarse un mejor servicio además de ofrecer productos de calidad que cumplan y satisfagan a los clientes de las Estaciones de Servicio Puma.

TACTICA:

El checklist diario será realizado por el supervisor encargado de cada una de las áreas tanto pista como tienda; se pretende realizar al inicio y final de cada uno de los turnos en el área de conveniencia y en el área de pista dos veces al día, por la mañana y tarde.

RECURSOS:

- **Humano:** Supervisor de área de pista y tienda, respectivamente.

- **Técnico:** El supervisor deberá entregar un informe para el mejoramiento de las fallas y será entregado al gerente de cada estación de servicio.
- **Financiero:** No generara costo alguno.

PERIODO DE EJECUCIÓN:

Indefinido en los horarios de 8:00 am a 9:00 am y de 5:00 pm a 6:00 pm en el área de tienda de conveniencia y en el área de pista en el periodo de la mañana y tarde en la hora en que el supervisor encargado crea conveniente y observe un menos tráfico de personas.

EJEMPLO DE CHECK LIST A IMPLEMENTAR EN ESTA ESTRATEGIA

CHECK LIST CORRESPONDIENTE AL DIA _____ TURNO _____

Nº	AREA DE PREPARACION DE ALIMENTOS	CHECK
1	Se encuentra cantidad adecuada de todos los ingredientes	
2	Los ingredientes se encuentran debidamente etiquetados con fechas de vencimiento en sus recipientes	
3	Los ingredientes tienen una adecuada manipulacion por parte del personal	
4	Numero indicado y limpieza de recipientes de ingredientes, platos, tazas y demas utensilios de cocina	
5	Area de cocina como superficies de mesas, plancha de preparacion de alimentos, congeladores y mostrador estan limpios	
6	Provision y utilizacion adecuada de guantes y redesillas para el personal engargado de esta area	
7	Correcto procedimiento y manipulacion en la preparacion de cada uno de los alimentos servidos	
8	Temperatura de horno adecuada	
9	Manos y uñas libres de suciedad y esmalte.	
10	Provision de alcohol Gel, jabon liquido y papel toalla para la correcta esterilizacion de las manos de las dependientes.	

COMENTARIOS _____

Nº	AREA DE GONDOLAS Y CAMARAS REFRIGERANTES	CHECK
1	Gondolas limpias y en buen estado	
2	Las gondolas se encuentran debidamente rotuladas con los precios de cada producto	
3	Se encuentra la cantidad adecuada de producto tanto en gondolas como en camaras refrigerantes	
4	Las camaras refrigerantes se encuentran limpias y en correcto funcionamiento con iluminacion adecuada	
5	Los productos en las gondolas se encuentran en buen estado, en posicion correcta y limpios	
6	Estan presentes todas las promociones vigentes y los habladores estan con sus precios correctos	
7	Se cumple a cabalidad el planograma sugerido por Puma Energy	
8	Las gondolas se encuentran ubicadas correctamente para el facil esparcimiento de los clientes	
9	El cuarto frio se encuentra ordenado y a la temperatura adecuada ° grados	
10	Temperatura de camaras refrigerantes a ° grados centigrados	

COMENTARIOS _____

Nº	LIMPIEZA GENERAL DE TIENDA DE CONVENIENCIA	CHECK
1	Suelo limpio y libre de basura	
2	Mesas ubicadas correctamente y debidamente limpias	
3	Basureros en buen estado, con cantidad razonable de basura y correctamente cerrados	
4	Vidrio de la tienda de conveniencia; limpio sin manchas ni marcas demasiado visibles	
5	Producto en general limpio, en buen estado y en la cantidad adecuada	
6	Area de caja limpia sin polvo ni pertenencias personales de las empleadas	
7	Baños aseados, en los que se encuentre papel higienico, jabon liquido, alcohol gel y papel toalla	
8	Las gondolas se encuentran ubicadas correctamente para el facil esparcimiento de los clientes	

COMENTARIOS _____

Nº	AREA DE PISTA	CHECK
2	Bombas limpias correspondiente a cada uno de los encargados de cada una de ellas	
3	Orden y limpieza en el area de facturacion	
4	Se encuentran derrames en el area	
5	Los depositos de arena estan libres de cualquier objeto que no sea arena	
6	Tienen todos los intrumento adecuados para ofrecer el servicio completo	
7	Lubricantes y aditivos se encuentran limpios y en un lugar visible para el cliente	
8	Bombas se encuentran en optimo funcionamiento general	

COMENTARIOS _____

8. ESTRATEGIAS BASADAS EN EL PERSONAL

A. ESTRATEGIA COMPETITIVA: EXCELENCIA OPERACIONAL

ACCION DE ESTRATEGIA: MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO:

Mejorar el clima organizacional entre todos los empleados de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A DE C.V.

TÉCNICA:

La implementación de la evaluación del clima organizacional fortalecerá el compromiso que tiene el personal de acorde al logro de metas y objetivos de la empresa, además mejorara la productividad y generara satisfacción en sus clientes. El clima organizacional no es el resultado de todos los factores que existen en una empresa sino la percepción que tengas los empleados acerca de estos factores, estas percepciones muchas veces dependen de las interacciones, experiencias y actividades que cada uno de los empleados de la organización tengan.

Además de generar beneficios para la empresa este mejorara las relaciones de trabajo en equipo, visión común, una mayor participación y mejor comunicación entre los empleados de la empresa.

TÁCTICA:

La evaluación del clima organizacional se realizara cada trimestre, por la gerente de ventas y mercadeo de LUIGEMI S.A de C.V en donde se tabularan los resultados para saber las fallas que se están cometiendo y las mejoras que puedan implementarse.

Recursos:

- **Humano:** Gerente de Ventas y Mercadeo de LUIGEMI S.A de C.V
- **Técnico:** Realización de análisis y realización de una reunión para la implementación de mejoras.

- **Financiero:** No generara costo alguno

Periodo de ejecución: Indefinido, en la finalización del trimestre, se realizara a absolutamente todos los empleados de LUIGEMI S.A de C.V.

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO
PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V.**

OBJETIVO: Conocer la manera en que los empleados de LUIGEMI S.A de C.V perciben el ambiente laboral que se tiene en cada una de las estaciones de servicio de combustible, para determinar los criterios que permitan orientar todos los esfuerzos para una mejora en el Clima Organizacional.

INDICACIONES:

Lea de manera cuidadosa cada uno de los ítems y marque con un la casilla de la opción que usted crea más conveniente, según su punto de vista.

La información que usted brinde será tratada con estricta confidencialidad, por lo tanto no es necesario que ponga sus datos. Contestar con la mayor sinceridad posible según los criterios siguientes:

MARQUE	RESPUESTA
1	NO CONOCE sobre la situación que se pregunta
2	NUNCA ha ocurrido esa situación en la empresa o estación de servicio
3	OCACIONALMENTE ocurre esa situación en la empresa o estación de servicio
4	CASI SIEMPRE ocurre la situación en su empresa o estación de servicio
5	SIEMPRE ocurre esa situación en su empresa o estación de servicio

Ambiente Físico: Percepción que tiene acerca de las condiciones laborales: espacio físico, iluminación, higiene, entre otros factores.						
A.	En mi área dispongo de un espacio cómodo para la realización de mis actividades	1	2	3	4	5
B.	La temperatura en mi lugar de trabajo es adecuada	1	2	3	4	5

C.	En mi área de trabajo no hay distracciones o ruidos que me impidan realizar bien mis labores asignadas.	1	2	3	4	5
D.	La empresa me brinda todo el equipo y mobiliario adecuado para trabajar de una mejor manera.	1	2	3	4	5
E.	La iluminación que hay en mi área de trabajo es adecuada para poder desempeñarme efectivamente.	1	2	3	4	5

Relaciones Interpersonales en el Trabajo: manera en que los empleados perciben a la empresa, en cuanto a las relaciones que se generan interna y externamente.

A.	Existe respeto mutuo y confianza entre el Gerente de Estación y yo	1	2	3	4	5
B.	La buena convivencia con mis compañeros de trabajo, me permiten que pueda desempeñarme de una mejor manera.	1	2	3	4	5
C.	En la estación de servicio de gasolina existe un ambiente agradable y armonioso con todos los empleados.	1	2	3	4	5
D.	Las relaciones personales en las áreas de pista y tienda están basadas en el respeto mutuo.	1	2	3	4	5
E.	En la estación de servicio de gasolina se realizan actividades para que todos los empleados puedan convivir en horas no laborales.	1	2	3	4	5

Motivación: Representa el estado emocional con la que los empleados realizan todas las funciones delegadas con el objetivo de alcanzar las metas puestas por la empresa.

A.	El gerente de la estación reconoce y enaltece la labor realizada por mis compañeros y yo en nuestras funciones.	1	2	3	4	5
B.	Trabajando en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. siento que puedo lograr mis objetivos personales.	1	2	3	4	5
C.	Cada día que me levanto y voy al trabajo me siento motivado.	1	2	3	4	5
D.	Mis actitudes y ambiente de la estación de servicio PUMA me hace sentirme motivado.	1	2	3	4	5
E.	Mis compañeros de trabajo y yo realizamos nuestro trabajo no solo por un salario sino por alcanzar las metas mensuales de la estación de servicio.	1	2	3	4	5

Comunicación: Es la manera en que la estación de servicio informa a todos los empleados de forma clara y entendible, todo respecto a los procedimientos, cambios, proyectos, objetivos, etc.

A.	La información presentada se comunica de manera eficaz, para que el trabajo se realice a tiempo.	1	2	3	4	5
B.	La información difundida por los Gerentes no se presta a malos entendidos.	1	2	3	4	5

C.	Toda la información que se comunica dentro de cada estación de servicio es adecuada.	1	2	3	4	5
D.	El gerente de la estación de servicio se interesa por conocer todas las inquietudes y las necesidades de los trabajadores a su cargo.	1	2	3	4	5
E.	Cualquier meta cumplida u objetivo alcanzado es comunicado a todos de manera oportuna.	1	2	3	4	5

Trabajo en equipo: Se refiere a la forma en que todos los miembros de una empresa cooperan y se ayudan entre sí para poder alcanzar una meta u objetivo propuesto.

A.	En la estación de servicio a la que pertenezco el trabajo en equipo se realiza en el área de pista y tienda.	1	2	3	4	5
B.	Mis compañeros y yo tienen libre expresión para poder hacer saber sus inquietudes y son tomados en cuenta para un mejor desempeño de nuestras funciones.	1	2	3	4	5
C.	En mi área estoy seguro que mis compañeros y yo formamos un equipo de trabajo eficiente.	1	2	3	4	5
D.	Cuando tengo trabajo con el cual no puedo salir, mis compañeros me colaboran desinteresadamente.	1	2	3	4	5
E.	Mis compañeros y yo compartimos tanto nuestros logros alcanzados como nuestros fracasos.	1	2	3	4	5

Estructura Organizativa: Es la manera en que los empleados ven los procedimientos, reglas, políticas y funciones de cada unidad de mando.

A.	Cuando se realiza una determinada actividad en el área al que pertenezco, se respetan los procedimientos establecidos.	1	2	3	4	5
B.	Las políticas y reglas son aplicadas igualmente en todos los miembros de la empresa.	1	2	3	4	5
C.	Cuando surge algún inconveniente se quien a quien acudir para que me ayude a solucionarlo.	1	2	3	4	5
D.	En el desempeño de mis actividades, tengo claras las funciones que debo realizar.	1	2	3	4	5
E.	Hay reglas y políticas establecidas para regir el comportamiento que cada uno de los empleados debe tener dentro de la empresa.	1	2	3	4	5

Responsabilidad: Se refiere a la manera en la que se toman las decisiones enfocadas en el trabajo y la capacidad de cada empleado para asumir las consecuencias de sus actos.

A.	Mis compañeros no se retiran de la estación de servicio hasta haber terminado con todas las actividades designadas.	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

B.	Todos mis compañeros cumplen con los horarios que establece la empresa.	1	2	3	4	5
C.	Todo el mobiliario es utilizado de manera correcta por todos mis compañeros	1	2	3	4	5
D.	Todos en mi área dentro de la estación de servicio asumimos con tranquilidad y con ganas de mejorar los errores cometidos	1	2	3	4	5
E.	Todos mis compañeros tienen un alto grado de compromiso con las funciones desempeñadas dentro de cada estación de servicio.	1	2	3	4	5

Remuneración: Es la aceptación de la manera en la que se recompensa el trabajo desempeñado por cada empleado.

A.	Me siento satisfecho con el salario que recibo por mis funciones desempeñadas.	1	2	3	4	5
B.	El salario que recibo actualmente satisface mis expectativas.	1	2	3	4	5
C.	El salario que recibo es dado a tiempo para que pueda suplir todas mis necesidades y pagar a tiempo mis cuentas.	1	2	3	4	5
D.	La empresa me brinda incentivos aparte de mi salario.	1	2	3	4	5
E.	Me siento satisfecho con todas las prestaciones económicas que me brinda la empresa.	1	2	3	4	5

Identidad: Se refiere al sentimiento que cada empleado tiene que pertenece a la empresa, que es importante y que es valioso dentro de cada estación de servicio.

A.	El trabajo que realizamos mis compañeros y yo es importante para que cada área de la estación cumpla con sus objetivos.	1	2	3	4	5
B.	Tanto los objetivos de la empresa como los personales se identifican y coinciden entre si	1	2	3	4	5
C.	Existe la libertad para poder expresar nuestras dudas y nuestra opinión es tomada en cuenta.	1	2	3	4	5
D.	Mis compañeros se sienten orgullosos de formar parte de LUIGEMI.	1	2	3	4	5
E.	Todos mis compañeros tienen vocación para desempeñar las funciones designadas.	1	2	3	4	5

Desarrollo Personal. Es la percepción que todos los empleados tienen acerca de las oportunidades que brinda la empresa para su crecimiento dentro de la misma

A.	Las capacitaciones que hemos recibido nos han servido para desempeñar adecuadamente nuestras funciones.	1	2	3	4	5
B.	LUIGEMI me brinda la oportunidad de estudiar y poder desarrollarme	1	2	3	4	5

	intelectualmente.					
C.	Cuando existe una plaza vacante lo primero que piensa la empresa es promover al personal que ya es parte de las estaciones.	1	2	3	4	5
D.	Me siento seguro ya que puedo desarrollarme con mis conocimientos y aplicarlos en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
E.	LUIGEMI es un lugar donde puedo desarrollarme y mejorar mi calidad de vida.	1	2	3	4	5

B. ESTRATEGIA COMPETITIVA: EXCELENCIA OPERACIONAL

ACCION DE LA ESTRATEGIA: PLAN DE INCENTIVOS

OBJETIVO:

Implementar un plan de incentivos para el aumento de la motivación, efectividad y eficiencia de los empleados de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A DE C.V.

TÉCNICA:

Con la creación e implementación de un plan de incentivos para las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI se busca la motivación de los empleados debido a que funciona como una cadena en donde si el empleado se encuentra satisfecho con su trabajo o reconocido por el buen desempeño de sus funciones, este generara mayor beneficio para las estaciones, como resultado se aumentara la satisfacción de los clientes que visitan cada una de las estaciones.

Se premiara a un turno de la tienda de conveniencia el cual está conformado por dos personas y en el área de pista se premiaran dos también. Además de ser un incentivo monetario tendrán un incentivo en el cual se reconocerá al empleado del mes.

TURNO	META	INCENTIVO
Conformado por dos personas del área de tienda (Nombres).	\$10,000.00	\$20.00 en GiftCards de Super Selectos a cada persona que conforme la pareja del turno.
Conformado por dos personas del área de pista (Nombres).	\$15,000.00	\$20.00 en GiftCards de Super Selectos a cada una de las personas elegidas.

TACTICA:

El plan de incentivos se pretende implementar a la finalización de cada mes, con los resultados en mano de las ventas, para conocer además el turno (pareja) de empleados que obtuvo mayores ventas y mostro una mejor actitud ante el cliente y que además supo trabajar en equipo con sus compañeros.

RECURSOS:

- **Humano:** Gerente y supervisores del área de pista y tienda de cada una de las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A DE C.V.
- **Técnico:** Análisis de resultados en base a estadísticas de ventas por turno de empleados
- **Financiero:** En promedio el gasto mensual será de \$80.00 en cuatro GiftCards de Super Selectos, además de una pequeña inversión de \$15 en total por la compra de dos pines grandes donde diga “Empleado del Mes”.

PERIODO DE EJECUCIÓN: Un año, debido a que cada año se buscara cambiar los incentivos, para renovarse y actualizarse y que los empleados de LUIGEMI S.A de C.V. siempre se sientan motivados a querer el incentivo.

8.1 CRONOGRAMA DE ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS INSTALACIONES Y PERSONAL

TIEMPO	JUNIO					JULIO					AGOSTO				
	1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	5°
ESTRTATEGIAS															
1. IMPLEMENTACION DE CHECK LIST DIARIO															
2. MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL															
3. PLAN DE INCENTIVOS															

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Libros

- ❖ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2008) *Fundamentos de Marketing*. (8 ed.) México: Pearson Educación.
- ❖ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2007) *Marketing. Versión Para Latinoamérica*. (11 ed.) México: Pearson Educación.
- ❖ Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012) *Dirección de Marketing*. (14 ed.) México: Pearson Educación.
- ❖ Pérez Torres, Vanesa Carolina. (2006) *Calidad total en la atención al cliente: Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Editorial Ideas Propias.
- ❖ Serna Gómez, Humberto. (1999) *Servicio al Cliente: métodos de auditoría y medición*. (2 ed.) Colombia: 3R Editores.
- ❖ Stanton. Williams J. (2007) *Fundamentos de Marketing* (14° ed.), Mexico: McGraw-Hill
- ❖ Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2009) *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (6 ed.) México: Pearson Educación.
- ❖ Uribe Macías, Mario Enrique. (2011) *Gerencia del Servicio: Alternativa para la competitividad*. (1 ed.) Ediciones de la U
- ❖ Iñesta Burgos, Jorge. (2002) *El petróleo: El recorrido de la energía*. (1 ed.) Madrid: Domenech S.A

Tesis:

- ❖ Arévalo González, Ericka Marcela y Rivas Arteaga, Carlos Antonio, “*Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo Normas ISO 9001:2000, para estaciones de servicio de bandera blanca en El Salvador (Caso práctico: Estaciones PUMA)*”. Universidad Dr. José Matías Delgado, año 2006.
- ❖ Fernández de Medina, Blanca Ligia, “*Análisis Factorial de la Rama Industrial-Petrolera-Refinería en El Salvador*”. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, año 1986.
- ❖ Gómez de Linares, Marlen Lissette y Guerra Sánchez, Damaris Jael, “*Propuesta de un modelo de mercadeo corporativo interno para mejorar el desempeño del personal de pista de las pequeñas empresas dedicadas a la distribución de combustible “TEXACO”, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador*”. Universidad Francisco Gavidia, año 2003

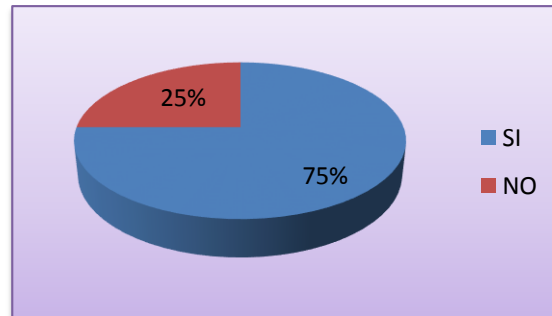
Sitios de Internet

- ❖ Fraser, Southney (2014) *Puma Energy at a glance*[Puma Energy de un vistazo] (En línea) Consultado el 20 de abril de 2014. Disponible en:
<http://www.pumaenergy.com/en/zmag?v=2?v=1&pubId=2d8273e3>
- ❖ Ríos, Nestor (2010) *ALBA Petróleos gana terreno en el mercado de hidrocarburos*. (En línea) Consultado el 24 de abril de 2014. Disponible en:
<http://www.diariocolatino.com/es/20100309/nacionales/77655/>
- ❖ Sitio web de la Universidad de Navarra: <http://www.unav.edu/>
- ❖ Trujillo, Daniel (2012) *Puma completa compra en la región*. (En línea) Consultado el 22 de abril de 2014. Disponible en:
<http://elmundo.com.sv/puma-completa-compra-en-la-region>.

ANEXOS

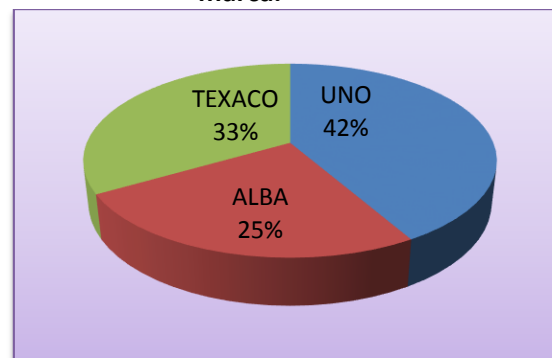
ANEXO 1.

Grafica 1. Proporción de consumidores que asisten a estaciones de servicio diferentes a las estaciones de servicio PUMA



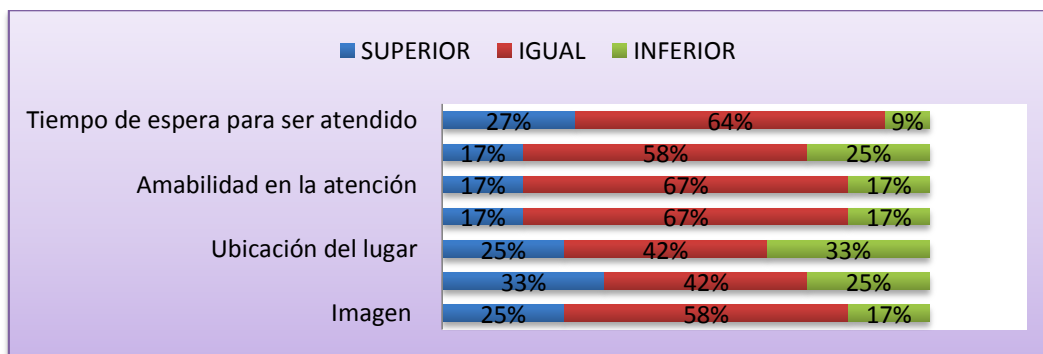
Fuente: Elaboración por parte del equipo investigador

Grafica 2. Proporción de consumidores que asisten a estaciones de servicio competidoras, según marca.



Fuente: Elaboración por parte del equipo investigador

Grafica 3. Diferencias entre las estaciones de servicio PUMA y las estaciones de servicio competidoras.



Fuente: Elaboración por parte del equipo investigador

ANEXO 2.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



ENTREVISTA A GERENTE

OBJETIVO:

Recopilar información sobre el personal, las instalaciones y el servicio que se brinda al cliente de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI, para conocer sobre la situación interna y externa y así poder desarrollar la descripción del diagnóstico de la empresa.

❖ INSTALACIONES

	ENUNCIADOS	SI	NO
	TIENDA DE CONVENIENCIA		
1	Cuentan con permisos que avalen el cumplimiento de las normas fitosanitarias	X	
2	Las instalaciones están adecuadas para que pueda tener fácil esparcimiento	X	
3	El aseo al interior de la tienda es adecuada referente a: piso, mesas, sillas, mostrador, techo, área de comida, góndolas y cámaras dispensadoras de bebida		X
4	Las instalaciones poseen una adecuada iluminación	X	
5	La distribución de los productos es adecuada para su conveniencia	X	
6	La tienda reúne las condiciones necesarias para sentirse bien como: aire acondicionado	X	
7	El área de cocina se encuentra en óptimas condiciones		X
8	Hay vigilancia y seguridad privada en las instalaciones	X	
9	Las cámaras de seguridad se encuentran ubicadas en lugares estratégicos	X	
10	Existen formados comités de seguridad ocupacional	X	
	PISTA		
11	Se encontró derrames de gasolina o diesel en la pista	X	
12	Hay depósitos de arena en caso de emergencias		X
13	Se encuentran la pista y bombas en condiciones de limpieza		X
14	Están funcionando adecuadamente todas las bombas dispensadoras de combustible	X	
15	Se encuentran limpios los servicios sanitarios	X	
16	Posee papel toalla, papel higiénico y alcohol gel el servicio sanitario	X	
17	Cuentan con amplio parqueo para los clientes	X	
18	Cuenta con iconografía para asegurar el bienestar de las instalaciones y de los clientes	X	
19	Existe comité de seguridad ocupacional en caso de emergencia	X	
20	Existe un plan de emergencia en caso de desastres	X	

❖ **PERSONAL**

	ENUNCIADOS	SI	NO
1	Presentan buena actitud hacia los clientes, como un saludo, dando la bienvenida y una sonrisa durante todo el proceso tanto en pista como en tienda de conveniencia		X
2	Tiene conocimiento de los productos y servicio que se ofrecen	X	
3	Implementan técnicas de venta cruzada	X	
4	Están debidamente uniformados	X	
5	Se encuentran con el uniforme de trabada debidamente aseado	X	
6	Están ubicado en su respectivo puesto de trabajo	X	
7	Los empleados en general posee grado académico de educación media	X	
8	El empleado de pista cumple con todo lo requerido en servicio completo	X	
9	Se observa buenas relaciones interpersonales entre empleados	X	
10	Su vocabulario es adecuado en su trabajo		X

❖ **PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

	ENUNCIADOS	SI	NO
1	El personal presta un servicio de calidad	X	
2	Es coherente el tiempo de atención en la tienda de Conveniencia y pista	X	
3	Le invitaron a entrar a la tienda de conveniencia y le ofrecieron algún tipo de producto de la tienda.		X
4	Hay atención personalizada para el cliente	X	
5	Los empleados de la tienda le ofrecen otros productos a parte del que usted compro	X	
6	Le explicaron las promociones vigentes el personal de la tienda de conveniencia y pista		X
7	En la tienda de conveniencia las góndolas se encuentra provista con la cantidad adecuada de productos	X	
8	Funcionan todas las cajas registradoras en la tienda de conveniencia	X	
9	Funciona la caja registradora del área de pista	X	
10	Se percibe honestidad por parte del empleado	X	
11	Existe coordinación con los diferentes operadores del servicio	X	
12	Lo atendieron adecuadamente, le preguntaron el total de galones a llenar, tipo de combustible y si llevaría ticket o crédito fiscal		X

Observaciones Generales:

- Las mesas no son iguales y se encuentran mal ubicadas, no son homogéneas
- El piso se encuentra sucio al igual que la pista en el área de estacionamiento
- Los habladores (publicidad donde se especifica precios de promoción) no se encuentran marcados con los precios.
- Hay depósitos de arena pero están sucios, con basura
- Los empleados de tienda no saludan al momento en el que ingresa un cliente.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V.

OBJETIVO:

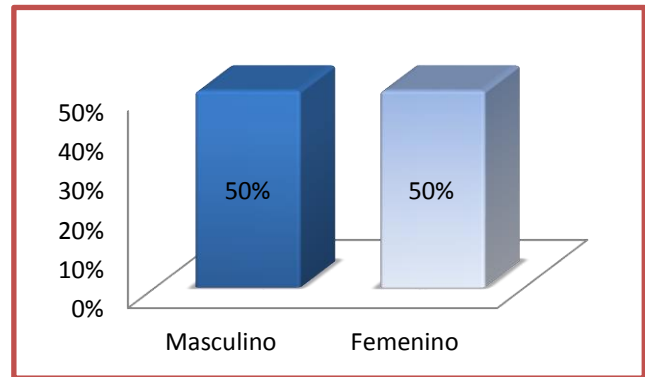
Recopilar información sobre el servicio brindado al cliente por parte de los empleados de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V. y su incidencia en la satisfacción de los mismos, para desarrollar la descripción interna y externo (FODA) de la empresa.

PARTE I. DATOS GENERALES

I. DATOS GENERALES.

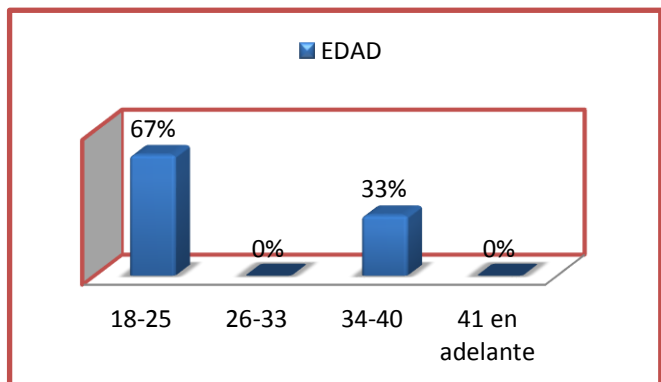
Sexo:

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	3	50%
Femenino	3	50%
TOTAL	6	100%



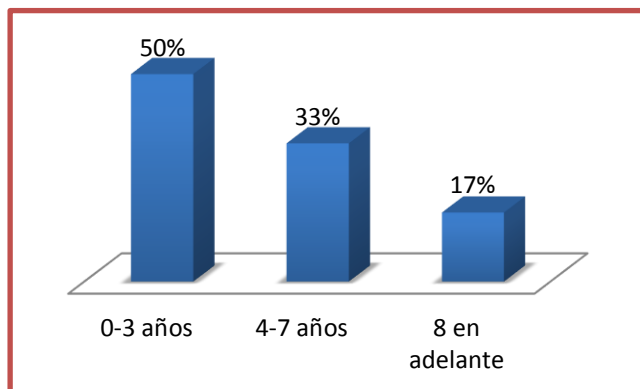
Edad:

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	4	67%
26-33	0	0%
34-40	2	33%
41 en adelante	0	0%
TOTAL	6	100%



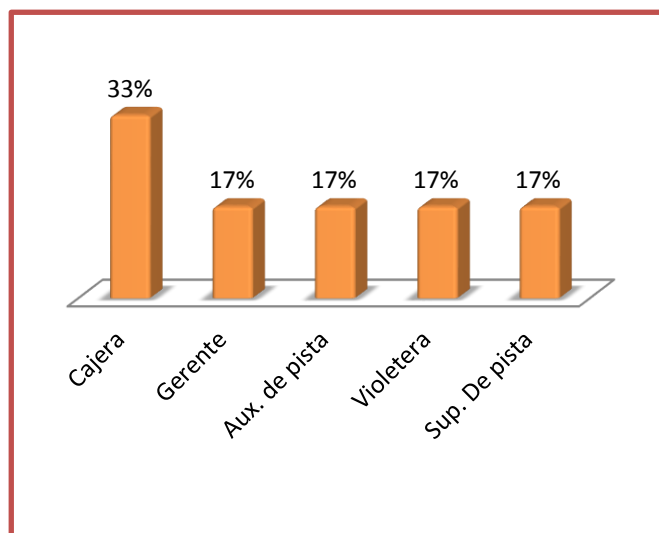
¿Tiempo de laborar en la empresa?

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0-3 años	3	50%
4-7 años	2	33%
8 en adelante	1	17%
TOTAL	6	100%



¿Qué puesto posee dentro de la empresa?

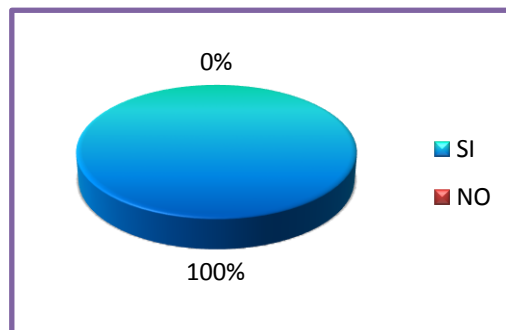
PUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajera	2	33%
Gerente	1	17%
Aux. de pista	1	17%
Violetera	1	17%
Sup. De pista	1	17%
TOTAL	6	100%



PARTE II. FACTORES INTERNOS

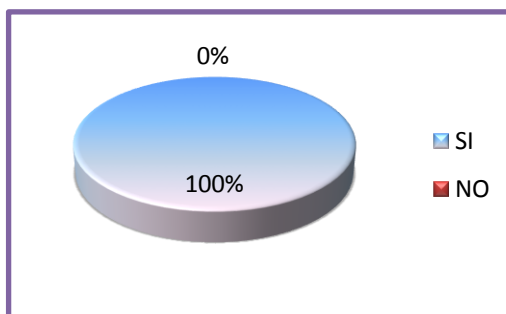
1. ¿Tiene conocimiento sobre las funciones que debe desempeñar en su cargo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



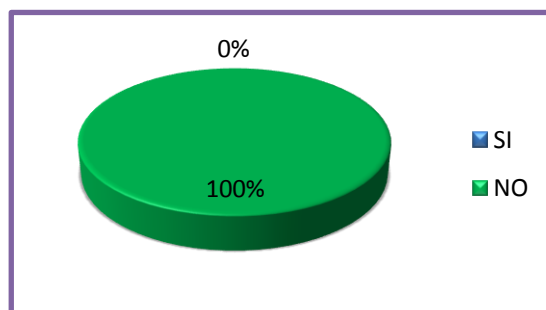
2. ¿Ha recibido algún tipo de inducción sobre la manera adecuada de como se debe brindar el servicio al cliente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



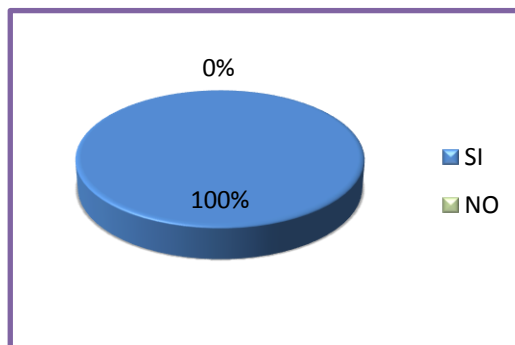
3. ¿Tiene acceso a un manual de procedimiento en el cual indica como prestar el servicio al cliente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	6	100%



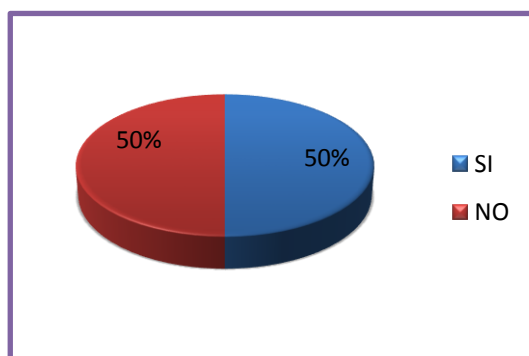
4. ¿Considera la atención al cliente como un factor importante?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



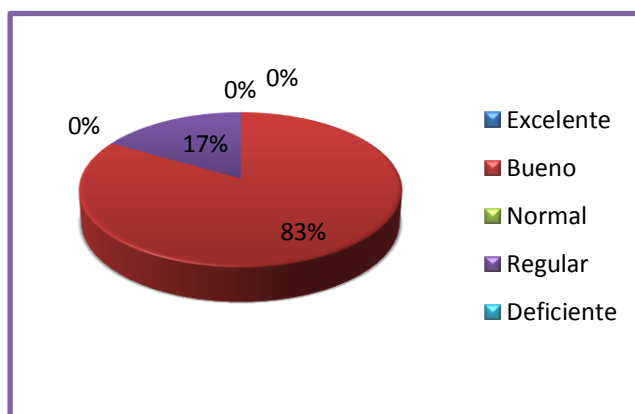
5. La empresa le ofrece algún tipo de motivación

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	6	100%



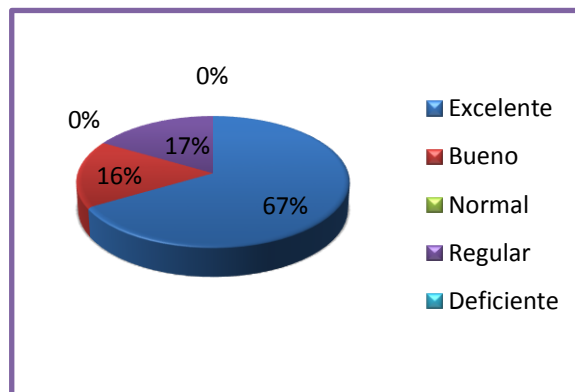
6. ¿Cómo considera la orientación de la empresa en relación al servicio al cliente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	5	83%
Normal	0	0%
Regular	1	17%
Deficiente	0	0%
TOTAL	6	100%



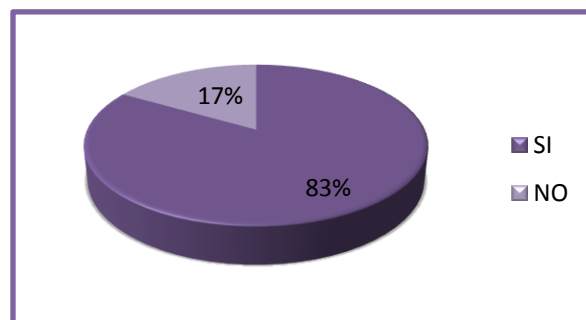
7. ¿Cómo es la calidad de sus servicios?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	67%
Bueno	1	17%
Normal	0	0%
Regular	1	17%
Deficiente	0	0%
TOTAL	6	100%



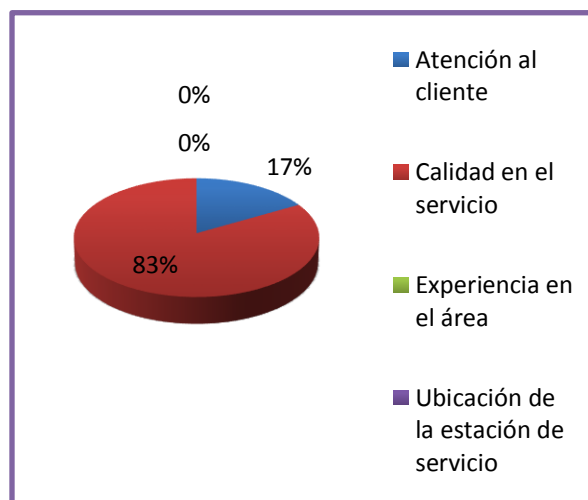
8. ¿Considera que sus servicios prestados son innovadores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83%
NO	1	17%
TOTAL	6	100%



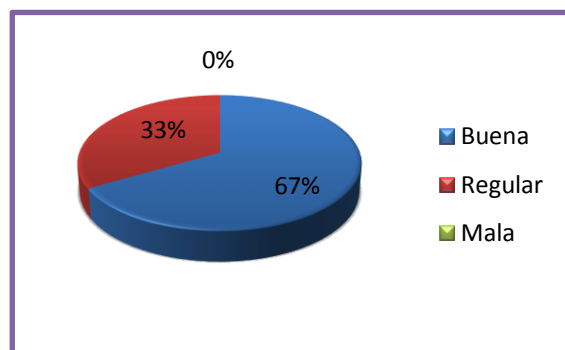
9. ¿Qué aspecto considera importante, para que la empresa sea de carácter competitiva?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	1	17%
Calidad en el servicio	5	83%
Experiencia en el área	0	0%
Ubicación de la estación de servicio	0	0%
TOTAL	6	100%



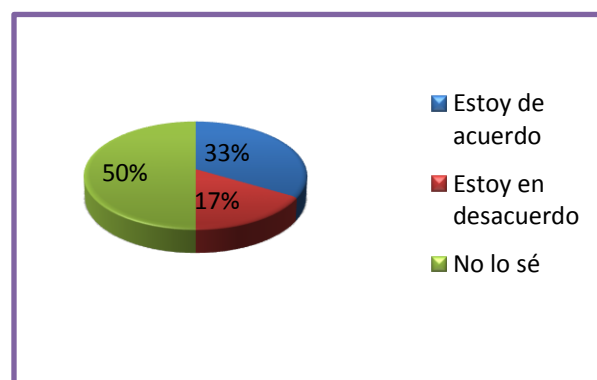
10. ¿Cómo es la comunicación entre compañeros?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	4	67%
Regular	2	33%
Mala	0	0%
TOTAL	6	100%



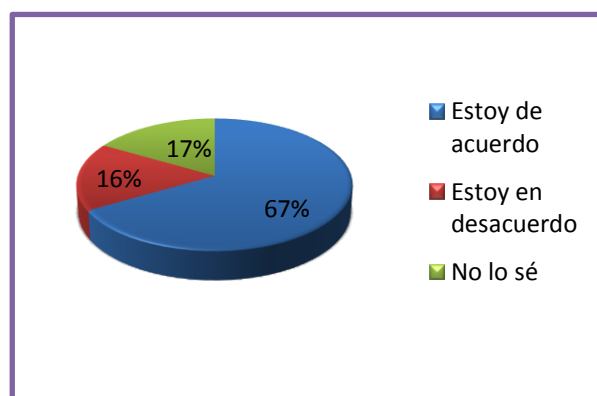
11. El nivel de cooperación y coordinación entre los diferente compañeros es alta.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy de acuerdo	2	33%
Estoy en desacuerdo	1	17%
No lo sé	3	50%
TOTAL	6	100%



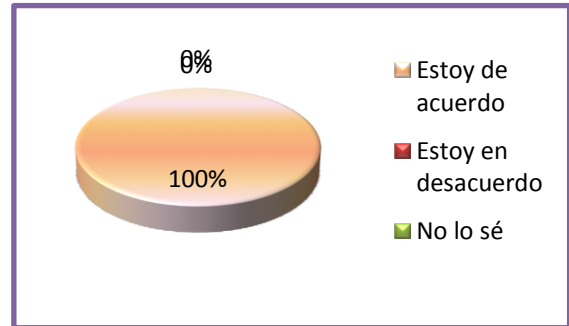
12. Son efectivos al cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy de acuerdo	4	67%
Estoy en desacuerdo	1	17%
No lo sé	1	17%
TOTAL	6	100%



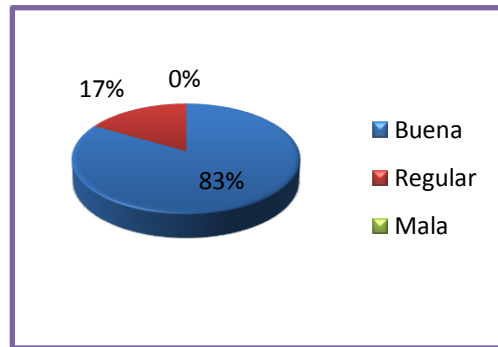
13. Considera apropiado el tiempo brindado durante el servicio que se le presta al cliente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy de acuerdo	6	100%
Estoy en desacuerdo	0	0%
No lo sé	0	0%
TOTAL	6	100%



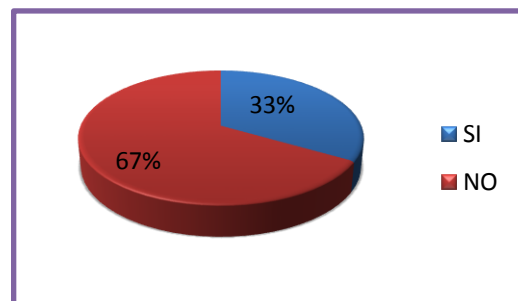
14. ¿Cómo considera las instalaciones de la estación de servicio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	5	83%
Regular	1	17%
Mala	0	0%
TOTAL	6	100%



15. Sus sistemas de bombas dispensadoras de gasolina están actualizados con la tecnología.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33%
NO	4	67%
TOTAL	6	100%



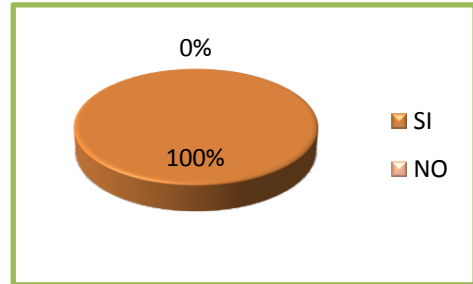
16. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes de los clientes que asisten a esta estación de servicio?

A.Falta de estacionamiento
B.El sistema de aire para los neumáticos se encuentra muy lejos
C.Confusión al momento del servicio
D.Mala comunicación con el personal

PARTE III. FACTORES EXTERNOS

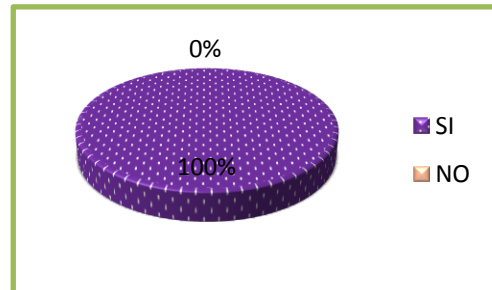
1. Conoce quienes son los competidores

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



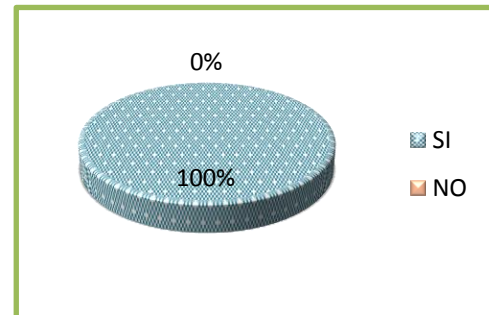
2. ¿Considera que los servicios prestados a sus clientes son diferentes a los de la competencia?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



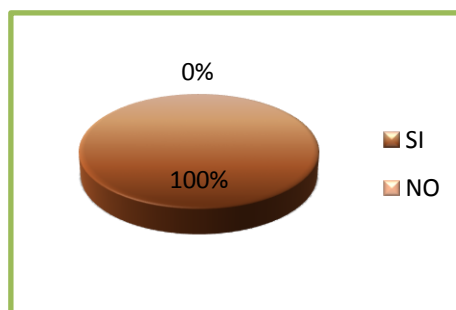
3. Existen áreas en el servicio que los competidores no cubren y nosotros si

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



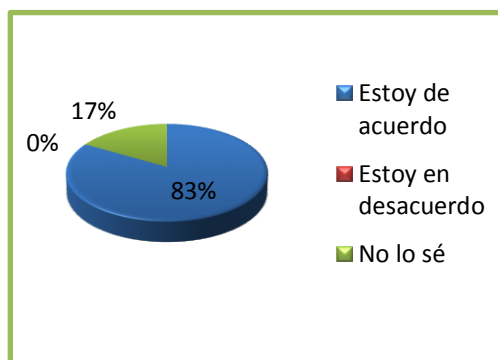
4. Esta consciente del impacto significativo en el cliente cuando se le ofrece un mal servicio

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



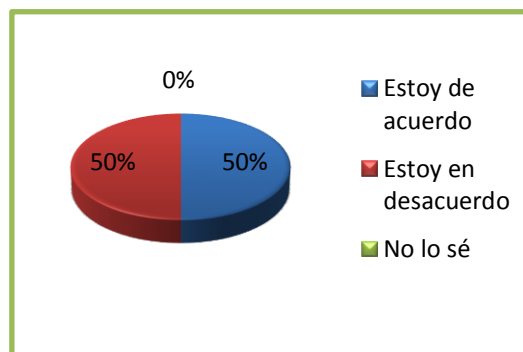
5. Considera que el servicio que se brinda en la tienda de conveniencia y en pista de la estación de servicio PUMA influye en la decisión de compra del cliente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy de acuerdo	5	83%
Estoy en desacuerdo	0	0%
No lo sé	1	17%
TOTAL	6	100%



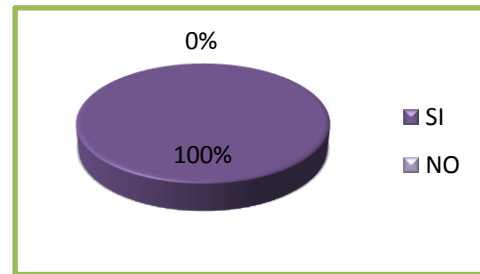
6. Considera que el precio de la gasolina de la estación de servicio PUMA influye en la decisión de compra del cliente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estoy de acuerdo	3	50%
Estoy en desacuerdo	3	50%
No lo sé	0	0%
TOTAL	6	100%



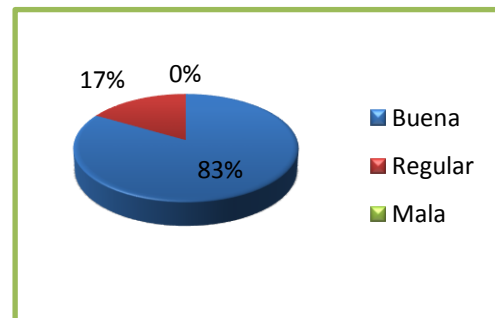
7. ¿Pueden los competidores copiar sus estrategias de servicio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	6	100%



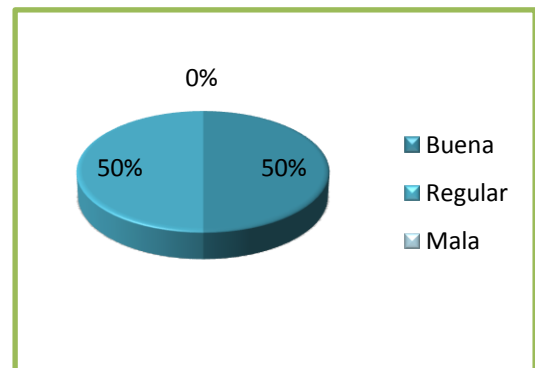
8. ¿Cómo evalúa las instalaciones de la estación de servicio de combustible de los competidores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	5	83%
Regular	1	17%
Mala	0	0%
TOTAL	6	100%



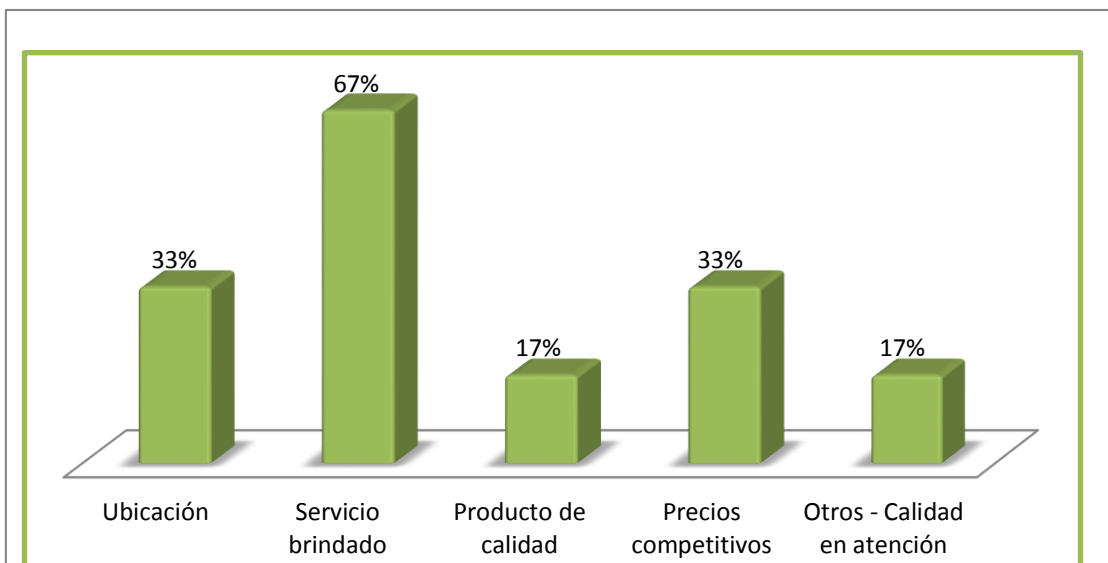
9. ¿Cómo evalúa los sistemas de bombas dispensadoras de gasolina de los competidores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	3	50%
Regular	3	50%
Mala	0	0%
TOTAL	6	100%



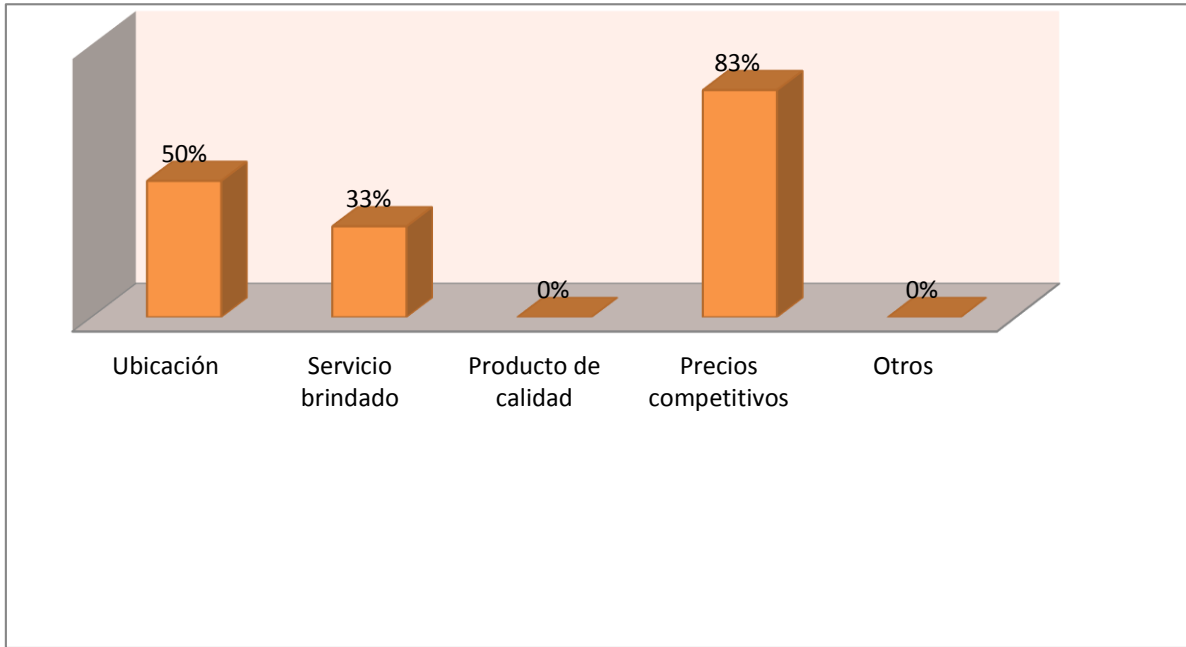
10. ¿Qué aspectos considera que son motivos por lo cual los cliente prefieren la estación de servicio de combustible PUMA?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	2	33%
Servicio brindado	4	67%
Producto de calidad	1	17%
Precios competitivos	2	33%
Otros - Calidad en atención	1	17%
TOTAL	10	167%



11. ¿Qué aspectos considera que son motivos por lo cual los clientes prefieren otra estación de servicio de combustible?

RESPUESTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ubicación	3	50%
Servicio brindado	2	33%
Producto de calidad	0	0%
Precios competitivos	5	83%
Otros	0	0%
TOTAL	10	167%



12. ¿Qué mejoras realizaría en cuanto al servicio brindado al cliente si fuese el encargado de la estación?

A. Actualizar bombas de acuerdo con la tecnología
B. Ampliación de tienda
C. Mejorar el servicio al cliente
D. Motivación para empleados

ANEXO 3.

FOCUS GRUOP



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



GUIA DE PREGUNTA PARA LOS CLIENTE DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA PROPIEDAD DE LUIGEMI S.A DE C.V.

Objetivo: Recopilar información de las opiniones de los cliente de la estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V para evaluar la calidad del servicio, Las instalaciones (tienda de conveniencia y pista), el personal y la competencia, para construir el análisis de la investigación.

- 1) ¿Qué opinión tiene de la estación de servicio PUMA?
- 2) ¿Cómo evalúa el servicio que ofrece la Estación de servicio PUMA?
- 3) ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que se brinda en la Estación de servicio PUMA?
- 4) ¿Cómo evalúa la Instalaciones, tanto la tienda de Conveniencia y pista
- 5) Si estuviera frente a los dueños de esta estación de servicio ¿qué les dirían sobre lo que pueden mejorar?
- 6) Con que frecuencia visita la estación de servicio PUMA
- 7) Visita otras estaciones de servicio de combustible otra aparte de PUMA

¿Sí o No?

¿Cuáles?

- 8) ¿Qué factores lo motivan a que visite las otras estaciones de servicio?
- 9) Según su opinión que es lo que nos hace diferente a las otra estaciones de servicio
- 10) ¿han cumplido con sus expectativas sobre el servicio en la estación de servicio PUMA?
- 11) ¿Cómo lo atendieron los empleados al momento de llegar a la estación de servicio PUMA?

¿Lo saludaron?

¿Lo invitaron a pasar a la tienda de conveniencia?

¿Aparte del producto adquirido le ofrecieron otro?

- 12) ¿considera apropiado el tiempo de espera para brindarle el servicio por parte de empleados?

- 13) ¿Tiene alguna queja sobre el servicio, el personal y las instalaciones de la estación de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V?

¿Sí o No?

¿Por qué?

- 14) Volvería a la estación de servicio PUMA

¿Si o No?

¿Por qué?

- 15) Que recomendaciones brindaría para mejorar el servicio en las estaciones de servicio PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V

PRUEBA PILOTO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



**PRUEBA PILOTO DEL CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LAS ESTACIONES DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA**

OBJETIVO:

Recopilar información para identificar las características de la investigación y eliminar problemas en el diseño del cuestionario; se utiliza con el propósito validar el instrumento de medición de estudio y para descubrir en los datos obtenidos el cálculo del tamaño de la muestra a utilizar en la investigación

INDICACIONES: en cada pregunta elija la o las respuesta adecuadas a su criterio personal y márkuelas con una X.

I. DATOS GENERALES.

Sexo:

Femenino

Masculino

Edad:

18-25

26-33

33-40

41- Adelante

CONTENIDO

POR FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTE PREGUNTAS CON LA MAYOR SINCERIDA POSIBLE

1. ¿Con que frecuencia visita las estaciones de servicio PUMA?

A) Diario	
B) Semanal	
C) Quincenal	
D) Mes	

2. ¿Cuál de los servicios que ofrece las Estaciones de servicio PUMA utiliza usted?

- A) Tienda de conveniencia
- B) Compra de combustible
- C) Ambas

3. ¿Por qué visita la estación de servicio PUMA?

Amabilidad en la atención	
Cercanía	
Calidad en el servicio	
Imagen de la estación	
Agilidad en el servicio	

4. Es primordial la calidad en el servicio para que usted elija la estación de servicio PUMA

SI	
NO	

5. Considera de calidad el servicio que ofrece la estación de servicio PUMA

SI	
NO	

6. **Cómo calificaría la limpieza de las instalaciones de la Estación de servicio PUMA.**

Buena	
Regular	
Mala	

7. **Hubo que esperar para que lo atendiera los empleado de la Estación de servicio PUMA**

SI	
NO	

8. **Cuanto tiempo tuvo que espera para que lo atendieran uno de los empleados**

0-1 Minuto	
1-3 Minutos	
3-5 Minutos	
5 a mas Minuto	

9. **De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en la estación de servicio PUMA, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio que recibió?**

A) Muy satisfecho	
B) Satisfecho	
C) Independiente	
D) Insatisfecho	
E) Muy insatisfecho	

10. **Acude usted a otra estación de servicio de combustible que no sea PUMA**

SI	
NO	

INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE RECOLECCION DE DATOS; TECNICA: ENCUESTA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE PUMA

OBJETIVO:

Recopilar información para definir los puntos que generan la satisfacción o insatisfacción, las necesidades y expectativas de los clientes de las estaciones de servicio de combustible PUMA propiedad de LUIGEMI S.A de C.V.

INDICACIONES: en cada pregunta elija la o las respuesta adecuadas a su criterio personal y márkuelas con una X.

I. DATOS GENERALES.

Sexo:

Femenino

Masculino

Edad:

18-25

26-33

33-40

41- Adelante

CONTENIDO

POR FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTE PREGUNTAS CON LA MAYOR SINCERIDAD POSIBLE

1. ¿Con que frecuencia visita las estaciones de servicio PUMA?

A) Diario	
B) Semanal	
C) Quincenal	
D) Mes	

2. ¿Cuál de los servicios que ofrece las Estaciones de servicio PUMA utiliza usted?

- A) Tienda de conveniencia
- B) Compra de combustible
- C) Ambas

3. ¿Cómo evaluaría la presentación de la Tienda de conveniencia según los siguientes aspectos?

	BUENO	REGULAR	MALO
Iluminación			
Distribución de los productos			
Tamaño de la Tienda			
Aseo al interior de la Tienda			
Estado de los muebles			
Decoración interna			

4. ¿Cómo evaluaría la presentación del área de pista según los siguientes aspectos?

	BUENO	REGULAR	MALO
Estado de los sistemas de bombas de gasolina.			
La pista esta en condición de limpieza			
Tamaño del parqueo para el cliente			
Aseo de los baños sanitarios			
Seguridad para el cliente			

5. ¿Cómo evaluaría la apariencia de los empleados de la estación de servicio PUMA en cuanto a su?

	BUENO	REGULAR	MALO
Aseo personal y Uniforme de Trabajo			

6. ¿Cómo evaluaría la atención de los empleados de acuerdo a los siguientes aspectos?

	Bueno	Regular	Malo
Lo saludo amablemente			
Estuvo dispuesto a ayudarlo			
Le ofreció diferente Servicio			
Fue eficiente en su servicio			

7. Hubo que esperar para que lo atendiera los empleado de la Estaciones de servicio PUMA cuanto tiempo

SI	
NO	

¿En cuánto Tiempo lo atendieron?

0-1 Minuto	
1-3 Minutos	
3-5 Minutos	
5 a mas Minuto	

8. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en la estación de servicio PUMA, ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio que recibió? (Seleccione solamente 1)

A) Muy satisfecho	
B) Satisfecho	
C) Indiferente	
D) Insatisfecho	
E) Muy insatisfecho	

9. ¿Por qué factor visita la estación de servicio PUMA? (seleccione solamente 1)

Amabilidad en la atención	
Cercanía	
Calidad en el servicio	
Imagen de la estación	
Agilidad en el servicio	

10. Es primordial la calidad en el servicio para que usted elija la estación de servicio PUMA

SI	
NO	
ME ES INDIFERENTE	

11. Considera de calidad el servicio que ofrece la estación de servicio PUMA

SI	
NO	

12. ¿Cómo calificaría usted la calidad en el servicio en la estación PUMA en cuanto a los siguientes aspectos?

	Bueno	Regular	Malo
Amabilidad en la atención			
Eficiencia en solución de algún problema			
Facilidad para realizar los pagos en la caja registradora			
Disponibilidad de los empleados			
Agilidad en el Servicio			

13. Acude usted a otra estación de servicio de combustible

SI	
NO	

¿Cuáles?

1.
2.

14. Si respondió Sí. ¿Cómo evaluaría a la competencia de acuerdo a los siguiente aspecto.

	Bueno	Regular	Malo
Amabilidad en la atención al cliente			
Imagen de la compañía			
Calidad en el servicio			
Facilidad en caja para efectuar los pagos			
Disponibilidad de empleado			
Tiempo de espera			
Eficiencia en solución de algún problema			
Agilidad en el servicio			

ANEXO4.

ARTICULO PROMOCIONALES

- SQUEZEE



- LAPICERO



- LLAVERO



TARJETA "PUMA CARD BASIC"



TARJETA "PUMA CARD VIP

