

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

**KENIA IRACEMA OROZCO BRAVO**

CARNET 980155-35

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**KENIA IRACEMA OROZCO BRAVO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE MERCADOTECNISTA EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. EDGAR OSBERTO BARRIOS GIRÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

LIC. ANDREA PATRICIA LUARCA RODRÍGUEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 9 de noviembre 2017.

Licenciado:  
Cristian Villatoro  
Coordinación  
Licenciatura en mercadotecnia  
Ciudad.

Respetable Licenciado:

Por este medio hago constar que se ha finalizado el trabajo de tesis, de la estudiante Kenia Iracema Orozco Bravo, de carnet número 98015535. Con el título de investigación "Servicio al cliente en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos" según resolución 25-2017, de fecha 13 de febrero de 2017.

Habiendo sustentado los lineamientos de metodología de investigación vigentes hasta la fecha.

Atentamente,



Lic. Raúl Estuardo Pérez Godínez  
Colegiado activo  
No. 8421 CC. EE.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01447-2018

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante KENIA IRACEMA OROZCO BRAVO, Carnet 980155-35 en la carrera LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01244-2018 de fecha 12 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS

Previo a conferírsele el título de MERCADOTECNISTA en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de junio del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar



## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

A Él honor, la honra, la gloria y la alabanza. A mi padre maravilloso que nunca me ha abandonado, y en su tiempo se está llevando a cabo los planes que tiene para mi vida, con él agradecida por cada momento, cada experiencia, y por su amor incondicional.

### **A mis Padres:**

Rosendo Orozco e Irma Bravo de Orozco, gracias por la vida. Por ese ejemplo de perseverancia, trabajo y honradez, gracias por sus esfuerzos y por hacer de nosotras con mis hermanas, mujeres de bien.

### **A mis Hermanas:**

Glendy, Sindy y Heidy; bendecida por tenerlas a mi lado en cada momento, gracias por su amor, apoyo, comprensión, por sus oraciones.

### **A mis Hijas:**

Laura Fernanda, Mónica Lucía y Ximena Rachel, mis niñas; son mi motor, las que me motivan cada día de mi vida, mi inspiración para seguir adelante. Gracias por su amor, comprensión y tolerancia. Las amo.

### **A mi Cuñado:**

Oslando Ramírez, gracias por ese apoyo incondicional.

### **A mis Amigos:**

Gracias por compartir su amistad, cariño y apoyo. Especialmente a: Gicela Morales, Elizabeth Barrios y Oscar García.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Por cumplir sus promesas.

### **A mis Hijas:**

Laura Fernanda, Mónica Lucía y Ximena Rachel; que esta experiencia sea u legado en su vida, de provecho e inspiración para que perseveren en sus sueños y metas.

### **A mis Padres:**

Como honra a su nombre por la vida y su amor incondicional.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico .....	9
1.2.1 Servicio al cliente .....	9
1.2.2 Estaciones de servicio o gasolineras .....	26
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>29</b>
2.1 Objetivos de investigación .....	30
2.1.1 Objetivo general.....	30
2.1.2 Objetivos específicos .....	30
2.2 Variables de estudio .....	31
2.3 Definición de variables e indicadores.....	31
2.3.1 Definición conceptual.....	31
2.3.2 Definición operacional.....	31
2.3.3 Indicadores .....	32
2.4 Alcances y limites .....	32
2.4.1 Alcances .....	32
2.4.2 Limites .....	32
2.5 Aporte .....	32
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Sujetos.....	34
3.2 Población y muestra .....	34
3.3 Instrumentos .....	35
3.4 Procedimiento.....	36

<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1	Entrevista dirigida a administradores .....	38
4.2	Cuestionario dirigido a los colaboradores .....	50
4.3	Boleta dirigida a los clientes .....	64
<b>V.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>85</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>92</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>93</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>94</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>97</b>
	Anexo 1 Propuesta .....	97
	Anexo 2 Operacionalización de la variable .....	147
	Anexo 3 Guía de entrevista a administradores .....	151
	Anexo 4 Boleta dirigida a colaboradores .....	153
	Anexo 5 Boleta dirigida a cliente.....	155
	Anexo 6 Listado de Estaciones de Servicio .....	158

## Resumen

La presente investigación fue realizada mediante un estudio de tipo descriptivo, para obtener información, sobre la situación actual del servicio al cliente en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos.

Para ello se contó con una población de tres estaciones de servicio, en donde se procedió a obtener la información a través de los 3 administradores, a quienes se les realizó una entrevista; a 21 colaboradores que trabajan en las estaciones de servicio, y de una muestra representativa de 168 clientes que visitan dichas estaciones, con quienes se utilizó como instrumentos unas boletas, que contenían preguntas abiertas, cerradas y de respuesta múltiple respectivamente. De los datos recolectados, se determinó que las estaciones de servicio necesitan mejorar su calidad en servicio al cliente ya que se encontraron algunas deficiencias en atributos que fueron objeto de investigación. Además las estaciones de servicio, capacitan y dan incentivos a sus colaboradores, pero esta no influye en la entrega del servicio al cliente. Cabe mencionar que las estaciones de servicio, no implementan herramientas adecuadas de evaluación de satisfacción al cliente; por lo que desconocen la opinión de sus clientes, sobre el servicio que ofrecen, así como de las necesidades de estos.

Ante estas razones es necesario que las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, implementen cambios e inviertan en estrategias que le permitan mejorar el servicio al cliente. Por lo que se recomienda tomar en cuenta la opinión del cliente, como en el caso de la implementación de agua pura y café en las estaciones de servicio. Dada la importancia de conocer la opinión del cliente y su nivel de satisfacción, el diseño e implementación de una herramienta como el sistema Net Promoter Score, es sencilla y práctica de aplicar, que brinde información para gestionar de mejor manera el servicio al cliente. Así como la creación de la fan page de Facebook que permita desarrollar una comunicación bidireccional entre las estaciones de servicio y los clientes actuales y potenciales. Además deben de implementar un plan que de manera integral motive e incentive a los colaboradores, como un plan de acción de endomarketing.

## INTRODUCCIÓN

La competencia es cada vez más mayor y por ende los productos y servicios ofertados son muy variados. El cliente siempre ha sido el principal objetivo de las empresas y ha tomado fuerza, ya que, mientras más competencia exista, los clientes tienen mayor oportunidad de elegir donde adquirir sus productos o servicios. Y, son los que tienen la última palabra para decidir. Es importante que las empresas adecuen y perfeccionen sus productos y servicios a las necesidades de los mismos; quienes se han vuelto más exigentes debido a que están más informados; los patrones de vida han cambiado, al igual que los hábitos de compra; elevando así las expectativas al momento de adquirir un servicio, pues ya no solo buscan calidad y precios.

Hoy existen diversas estrategias para ganarse a los clientes, mismas que han sido creadas con el objeto de darle valor agregado a los productos al momento de adquirirlos. Una de ellas es el servicio al cliente, una herramienta mercadológica poderosa que permite apoyar los productos básicos de una empresa. Invertir en conocer las necesidades de los consumidores y tratar de satisfacerlas, es un reto. La implementación de detalles y consentir al cliente como parte de una estrategia, es la pauta que hace la diferencia al momento de elegir comprar un producto o adquirir un servicio.

Por lo tanto, en las estaciones de servicio, como punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos, deben orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes, ya que mantener la calidad de servicio en las empresas es fundamental; en donde el recurso humano y su preparación hacen la diferencia y que la institución se identifique por ello. Así, surge la importancia de determinar de qué manera aplican las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, el servicio al cliente como estrategia mercadológica. La investigación favorecerá a las estaciones de servicio, para motivarlos a realizar los cambios e implementaciones adecuadas relaciones con el servicio al cliente y brindar un servicio con excelencia.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

Municipalidad de San Marcos (2007), describe que el municipio de San Marcos, está ubicado en el área de la sierra Madre en el altiplano del país Región VI Sur Occidental; con una Altitud de 2,398 metros sobre el nivel del mar, ubicado en la Latitud norte de 14° 57' 40" y una Longitud Este 91° 47' 44. El municipio de San Marcos posee una extensión territorial de 121 kilómetros cuadrados. El municipio de San Marcos se encuentra a 250 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

El municipio de San Marcos cuenta con una vía principal que es la Ruta Nacional 1 asfaltada que comunica a San Marcos con la ciudad capital, dicha Ruta prosigue hasta la frontera con México enlazado en su trayecto con las carreteras interamericana CA-1 e Internacional del pacífico CA-2; así como las rutas nacionales 12-N y 12-S. El municipio tiene también carreteras, caminos y veredas que unen a las comunidades con la cabecera municipal y lugares circunvecinos.

La cabecera municipal de San Marcos cuenta con una población de 11,973 más 686 habitantes de la Colonia Justo Rufino Barrios, da un total de 12,659 habitantes de los cuales 6,064 son hombres y 6,595 mujeres. De la totalidad de sus habitantes 562 son indígenas 12,097 no indígenas. De la población indígena existen 334 mayas, 5 Garífunas y 3 Xincas.

El total de familias de la cabecera municipal es de 2,262 con un promedio de 5 miembros por familia según datos estadísticos proporcionados por la Dirección Departamental de Salud, el total de viviendas es de 2,550 incluyendo 148 de Colonia Justo Rufino Barrios según el XI censo de población y VI de habitación INE 2002.

Las diferentes actividades económicas del municipio se pueden clasificar de la siguiente manera: el ingreso familiar, en el área urbana la mayor parte de jefes de familia cuentan

con un trabajo asalariado; el 75% de los mismos son profesionales y el 25% trabajan en otras actividades particulares.

En el área Urbana el 25% de la actividad de índole privado se refiere a las siguientes ocupaciones, según se presenta en el cuadro.

Principales actividades económicas	
Tipo de actividad	Tipo de actividad
Panaderías	Fábricas de Tejidos
Talleres de Moda	Hojalatería
Herrerías	Taller de Mecánica.
Taller de Enderezado y Pintura	Taller de Estructura Metálica
Taller de Estructuras de Aluminio	Blockeras
Carpinterías	Tapicerías
Imprentas	Manualidades
Funerarias	Zapaterías
Farmacias	Tiendas de Consumo
Boutiques	Almacenes
Hoteles	Carnicerías
Oficinas de Abogados	Restaurantes y Cafeterías
Clínicas de Odontólogos	Clínicas Médicas
Gasolineras	Oficinas de Ingenieros

**Fuente:** Diagnóstico Municipal, San Marcos 2002.

Con los cambios positivos que se han ido dando en la cabecera municipal de San Marcos y sus alrededores, tanto en crecimiento poblacional, económico y estructural, ha generado un desarrollo bastante rápido. Dada la ubicación geográfica de la Cabecera Municipal con el vecino municipio de San Pedro Sacatepéquez, el cual se había destacado en proveer muchos servicios al municipio de San Marcos. Ahora se hace independiente y se destacan de manera relevante las transacciones comerciales que se dan a diario, así como oportunidades para las empresas de invertir en nuevos

negocios. Así, con el crecimiento económico, también se da la competencia, y se da la oferta de productos y servicios variados. Siendo así, los empresarios empiezan a interesarse en buscar un elemento diferenciador, que les permita convertirse en la preferencia de un cliente; por lo que el servicio al cliente es una buena manera de conseguir este objetivo. A continuación se describe experiencias de como el servicio al cliente se convierte en oportunidades de crecimiento, competitividad y éxito para una empresa.

Valdez (2017) en la página de internet de Agencia Guatemalteca de Noticias, en la publicación denominada, El gobierno fiscaliza centro de servicios de combustible en Guatemala. El cual refiere que con la finalidad de darle cumplimiento a la ley industrial y ambiental, así como de velar por que los consumidores reciban exactitud, por lo que pagan en combustible. El gobierno de Guatemala organizó a través del Ministerio de Energía y Minas en coordinación con la Dirección de Asistencia al Consumidor (DIACO), un monitoreo de verificación tanto de precios como de calidad y cantidad de los combustibles, que se le entrega a los consumidores, así como en materia de seguridad ambiental e industrial.

Indica, que de las gasolineras verificadas, en su mayoría, cumplen con dar la cantidad y pago justo por el combustible, que hay algunas que incluso le han dado más a los consumidores. Que de igual manera cumplen con las medidas de seguridad ambiental e industrial, establecidas dentro de la tolerancia aceptable en ley.

Cabe mencionar, que durante el período de enero a mayo se han iniciado aproximadamente 45 procesos administrativos a estaciones de servicio, por irregularidades en la distribución. Por lo que dejan la invitación a los usuarios para que estén atentos a los precios que ofrecen las gasolineras, y adquirir el combustible en el lugar de conveniencia, tomar en cuenta los precios cómodos para beneficiar la economía personal.

Zwillin (2016) en la página de internet [Entrepreneur](#), en el artículo publicado, Como dar un gran servicio al cliente, menciona que las empresas pierden clientes debido al mal servicio que ofrecen, ello incluye la pérdida de clientes, la reducción de ganancias y también afecta moralmente; los dueños de los negocios no toman en cuenta la calidad en el servicio al cliente, y por esta razón ocurren las situaciones planteadas.

Los empresarios, muchas veces no saben por dónde empezar, por lo que se mencionan unos consejos para tomar en cuenta para motivar; siendo estos: se debe empezar por contratar personas dispuestas a colaborar, es necesario entrenar al personal, hay que darles autoridad. Importante darle confianza y motivarlos para que hagan bien su trabajo, lo que permitirá que brinde un servicio que satisfaga a los consumidores. Es indispensable escuchar, conocer y entender a los clientes y realizar cambios necesarios según su opinión para evitar caer en las mismas actitudes en el futuro, y asegurarse de que sean escuchados constantemente. Implementar una mentalidad de servicio al cliente dentro de las empresas, la cual debe de ser entendible, presentarla por escrito y realizar las verificaciones de que se lleva a cabo de acuerdo a las instrucciones, a la vez que se deben de ser medibles para poder evaluar. Realizar un buen diseño de entrega del servicio al cliente, el cual sea amigable con los empleados y con el cliente para que estén contentos. Entrenar continuamente a los miembros del equipo hará que estos estén actualizados, por lo que las empresas deben disponer de presupuesto para invertir en entrenamiento tanto para nuevos como para empleados experimentados. Incentivar al personal, dándoles algo bueno a cambio. Y comunicar sobre las áreas a mejorar y reconocer los logros y esfuerzos del trabajo. Y, no menos importante; la forma de hablar y lidiar con los procesos dentro de las empresas como ejemplo con los proveedores, socios y miembros del equipo, da la pauta de las reglas que se deben de seguir con respecto al servicio al cliente. Especialmente para quien esté a cargo de la Dirección o gerencia de una empresa, pues es el ejemplo a seguir.

Roa (2015) en la página de internet [degerencia.com](#), en el artículo denominado, Cuando la humildad atrae clientes. El cual menciona algunas conclusiones que las

empresas latinoamericanas hacen con respecto a la prestación del servicio al cliente. En las empresas, no se reconocen aspectos que pueden decepcionar y generar impacto en la mente de los clientes y se llevan una mala impresión. Atribuyendo a las políticas de servicio, procesos pesados, falta de responsabilidad hacia el cliente y falta de formación del personal orientada hacia el cliente, como orígenes que influyen en la evaluación del servicio.

Las empresas al momento de contratar personal, orientan e informan sobre aspectos técnicos del cargo y procedimientos. Sin embargo, no prestan atención a contratar a personas con vocación de servicio, y que estén dispuestas realmente a garantizar un buen servicio al cliente. Se concluye que, no hay filosofía y tampoco cultura organizacional dentro las empresas. Además las empresas han mejorado sus procesos internos y con ello han permitido la agilización del servicio; pero, se ha mecanizado a los empleados y no tienen un trato humano hacia los clientes, se han enfocado a dar soluciones frías, robotizadas y distantes. A las personas, antes de ser clientes o compradores de un producto o servicio, se les hace una serie de ofrecimientos y tratos amables; pero una vez que se estas se convierte en compradores, pasan a ser uno más de las estadísticas; y al realizar reclamos o consultas; no encuentran una respuesta. Significa entonces que a las empresas solamente les interesa el consumo y no convierten a estas personas en clientes fieles y satisfechos. Por lo que se desconoce el valor del cliente.

Debido al aumento de la competencia, las empresas deben de pensar en diferenciarse y ser competitivos, para ello el servicio al cliente, puede hacer la diferencia para posicionarse en el mercado; ponerse en los zapatos de los clientes, acercarse a ellos, humanizarse, empatizar.

Barrios (2014) en el artículo, La crítica favorable de un cliente, publicado en la revista de la Cámara de la Industria de Guatemala. Menciona que el cliente, es la persona tan importante para las empresas, se debe saber quién es el cliente, para saber qué ofrecerle. El cliente merece toda la atención por ser quien adquiere productos y

servicios, lo que le da facultad de presentar una queja o reclamo. Por lo que las empresas deben saber canalizar las quejas.

Hay dos tipos de quejas en los clientes, denominadas activas y pasivas. Enfocándose más, en las pasivas, porque estas son aquellas en donde las personas no manifiestan su inconformidad, y lo que hacen es, dejar de consumir el producto. Se convierten para las empresas en las cuentas más difíciles de recuperar, localizar y trabajarlas nuevamente. Por ello es necesario realizar una segmentación de los consumidores, que permita clasificarlos y brindar un producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.

Castillo (2014) en el artículo publicado en Prensa Libre denominado, El contrabando de combustible que se da en Guatemala. Esta práctica ha puesto en una situación difícil tanto al fisco, por la baja recaudación de impuestos y a la cadena de comercialización de los derivados del petróleo, que han tenido que cerrar estaciones de servicio por la competencia desleal que representa el contrabando de gasolina; e incluso ha tenido sus efectos según el Banco de Guatemala en cuanto al comportamiento del Producto Interno Bruto PIB. Este problema es mayor en los departamentos cercanos a México, como San Marcos, Huehuetenango y Quetzaltenango, pues el combustible de contrabando, procede de México.

El aumento o disminución del contrabando de combustibles depende de los precios de estos en México, donde están subsidiados por el Gobierno, y cuando estos se equiparan, ya no es rentable. Se tienen localizados puntos ciegos en la frontera con México, así como por el río y por los puentes. Para combatir este flagelo se integró la Fuerza de Tarea Tecún Umán, que opera desde diciembre del 2013 y que pretende identificar a los contrabandistas para ponerlos a disposición de las autoridades correspondientes. Se implementan operativos, con el fin de desarticular a las bandas y personas particulares que se dedican al trasiego de gasolina.

Pizzo (2014) en la página de internet ideas para pymes.com, el artículo titulado, Porqué el cliente no expresa sus quejas, y menciona que los motivos por los cuales un cliente

no expresa sus quejas, es porque está resignado a que no le harán caso a sus reclamos o quejas, pues la mayoría de empresas no hacen nada para cambiar la situación, e implica meterse en problemas. Por lo tanto prefiere cambiarse de proveedor y obtener en otro lugar el producto o servicio. Cuando los clientes son ocasionales y adquieren el producto o servicio de vez en cuando, no les importa perder tiempo para dar la queja. Por lo tanto se desconoce cuáles pueden ser los aspectos de falla. Las quejas no son alentadas por las empresas, debido a que sienten temor o lo toman como ofensa. Sin tomar en cuenta que las opiniones de los clientes aunque sean quejas, pueden dar a conocer puntos débiles y poder mejorarlos. Se convierte en un proceso molesto para el cliente, además de la pérdida de su tiempo, dado que generalmente hacer saber las quejas representa una serie de procesos bochornosos, y de ir de persona en persona, sin que nadie sepa concretamente que hacer para darle solución al problema.

Por lo tanto para atender los reclamos o quejas de los clientes; el autor considera importante hacer lo siguiente: a) darle esperanza al cliente de que la queja sea fructífera, y hacerlo de acuerdo a como se ha manejado alguna queja anterior de un cliente. b) facilitar al cliente el proceso de reclamo, y que cualquier empleado, pueda recibir un reclamo, pero debe saber dirigirla a la persona indicada y estipulada por la empresa para atender y solucionar la queja. c) debe de tomarse el reclamo y seguirlo proactivamente, y mantener informado al cliente sobre el proceso y seguimiento que se le da, que de preferencia sea una sola persona la encargada de hacerlo, aunque tenga que consultar a otras instancias. Lo importante es, que el cliente se sienta seguro y que se le dé concluida la queja, de preferencia, lo mejor posible.

Bartlet (2013) en la tesis denominada: Diagnóstico de necesidades de capacitación en gasolineras y estaciones de servicio en la ciudad de Quetzaltenango. Cuyo objetivo general fue determinar cuáles eran las necesidades de capacitación de los colaboradores de las gasolineras y estaciones de servicio de la ciudad de Quetzaltenango. Cuando el personal es capacitado en las funciones o actividades que necesita reforzar, su trabajo es desempeñado de una forma más eficiente, contribuyen

así a aumentar la productividad de la empresa. Las necesidades de aprendizaje a las que se enfrenta una empresa son continuas, siempre ingresan nuevos empleados, se introduce nueva tecnología y en general el negocio también va sufriendo modificaciones conforme pasa el tiempo.

Los sujetos del estudio, fueron los representantes del servicio al cliente y los administradores y/o gerentes de estaciones. Según los resultados obtenidos de la investigación, concluye que los requerimientos de capacitación de los colaboradores son enfocados hacia las relaciones humanas: el servicio al cliente, para mejorar el servicio y saber manejar las relaciones con los clientes; seguridad laboral para poder responder ante las emergencias y mejorar las destrezas manuales, como el conocimiento técnico de aquellos aspectos referentes al desarrollo de sus labores.

Por lo que se propuso un Plan de Capacitación con el cual se pretende que los colaboradores, desarrollen sus capacidades para atender las necesidades, deseos, expectativas del cliente; mejoren y aumenten los conocimientos técnicos.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Servicio al cliente**

a. Servicio al cliente:

Arenal (2017) menciona que el servicio al cliente consiste, en un conjunto de servicios que determina organización o empresa, como su nombre lo indica, ofrece a sus clientes. Esto con el fin de que los mismos obtengan sus productos de la forma prevista, en el lugar y tiempo estipulado y que a su vez, se asegure el correcto uso de los mismos.

Todo cliente espera y desea ser tratado con corrección en un establecimiento. Desea sentirse bien recibido, apreciar que es importante para la empresa, percibir que es valorado. También espera que la relación sea agradable y que el oferente cumpla sus compromisos. Son factores valorados en el servicio al cliente: la cortesía, la

credibilidad, la rapidez, la personalización, la profesionalización y el aspecto tangible del servicio.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio al cliente y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, busca asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicio al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente, en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad, soluciones, individualización y amabilidad.

Un buen vínculo con el cliente es una ventaja competitiva, ya que los servicios y productos pueden tener perfiles uniformes en cuanto a tecnología de avanzada y otras características de comercialización similares, pero el elemento diferenciador que destaca el valor de una empresa es el trato brindado a los clientes.

Evans y Lindsay (2015) refieren que puede definirse como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el producto (cliente) y el vendedor (proveedor). Los negocios de servicios puros entregan productos intangibles. Como ejemplo un despacho de abogados. Sin embargo el servicio es un elemento clave.

Chase y Jacobs (2013) el servicio al cliente es un proceso intangible que no se pesa ni mide, en los servicios una innovación no se puede patentar, la compañía que tiene un nuevo concepto se debe expandir con rapidez antes de que los competidores copien sus procedimientos. La intangibilidad de los servicios también representa un problema para los clientes, porque a diferencia de lo que ocurre con un producto material no lo pueden probar antes de la compra. El servicio requiere un alto grado de interacción con el cliente, la interacción puede ser breve pero debe de existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiera un servicio personal, las instalaciones deben diseñarse de modo que sea posible tratar con el cliente. Los servicios con la gran excepción de las tecnologías dura; por ejemplo, cajero automáticos, y las tecnologías de la información como máquinas, contestadoras e intercambios automatizados de internet, son inherentemente heterogéneos; es decir, varían de un día a otro, o incluso de una hora a la siguiente en función de las actitudes del cliente y de los servidores, por tanto, las labores muy sujetas a un programa como los centros de atención telefónica, llegan a tener resultados impredecibles. Los servicios, como un proceso, son perecederos y dependen del tiempo, no se pueden almacenar.

Las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de elementos que afectan los cinco sentidos. Estos elementos son:

- Instalaciones de soporte: son los recursos físicos que deben estar en su lugar antes de ofrecer un servicio. Ejemplo (campo del golf, en teleférico para esquiadores, etc.)
- Instalaciones de apoyo (ubicación, decoración, distribución, idoneidad arquitectónica, equipamiento),
- Bienes facilitados (bienes que faciliten las cosas): material que compra o consume el cliente o artículos proporcionados por el cliente. Ejemplo: los palos de golf, esquís, bebidas y piezas para autos, variedad, consistencia, cantidad de bienes materiales que entrañan el servicio,
- Servicios Explícitos: son los beneficios fácilmente observables por sentidos y que consisten en características esenciales o intrínsecas del servicio. (tiempo de respuesta, aire acondicionado en un cuarto de hotel, capacitación del personal de

servicio, consistencia en la prestación del servicio, acceso al servicio, y su posibilidad y duración),

- Servicios Implícitos: son los beneficios psicológicos que el cliente capta solo vagamente, o las características extrínsecas del servicio, (actitud de los prestadores, ambiente, tiempo de espera, condiciones, privacidad, seguridad y comodidad, reparaciones etc.),
- Información: datos o información de operaciones proporcionados por el cliente para que los servicios sean eficientes y personalizados. Ejemplo: horas de salida, reportes del clima, registro médicos, preferencias de asientos).

b. La calidad en el servicio al cliente:

Arenal (2017) indica que el objeto de cualquier proceso de calidad enmarcado en la relación con los clientes es desarrollar una cultura de servicio de calidad a los clientes, ya que los mismos constituyen la razón principal de nuestra existencia institucional.

El triángulo de servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo del servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad.

- El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. El servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.
- Estrategia del servicio: es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de

crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

- Sistemas: engranaje de mecanismos comunes que componen el todo, y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple y rápida y a prueba de contingencias. Se distingue entre:
  - ✓ Gerencial
  - ✓ Normas y procedimientos
  - ✓ Técnico
  - ✓ Humano
- Personas: es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas para su administración.

Según Prieto (2014) la calidad en el servicio, es el proceso de cambio que compromete a toda la organización en torno a valores, actitudes y comportamientos a favor de los clientes del negocio.

La mayoría de los gerentes piensan que el servicio al cliente consiste en montar un departamento, oficina o lugar donde se reciben quejas y reclamos de los compradores o usuarios. No obstante, no es, solo una parte en donde atender bien una llamadas, ser amables al dar información, asesorar a las personas en la compra, solucionar dudas sobre el producto o el servicio, ser honesto con las formas de pago y conocer la garantía de la empresa, son algunas de las muchas formas de brindar un servicio de calidad.

Las empresas tiene dos formas determinantes, muy diferentes, que se combinan con el fin de lograr la excelencia en el servicio: la eficiencia y la efectividad. Trabajar con eficiencia y efectividad, significa utilizar de manera óptima la información, los recursos, la tecnología y todos los insumos bajo una estrategia de servicio al cliente.

Trabajar con responsabilidad y asumir como propios los objetivos de la organización no significa ser un genio, sacrificarse inútilmente o dejarse explotar, como manifiestan las personas que quieren justificar su bajo rendimiento; significa comprender que, en tanto formen parte de la empresa, la visión, misión y ambiente trabajo representa una buena oportunidad para alcanzar objetivos personales y satisfacer necesidades laborales y sociales básicas.

La baja productividad de la empresa, generada por un trabajador mediocre, que hace las cosas a medias, afecta igualmente al cliente o usuario, a la empresa y, si no lo sabía, a usted. Para ello, se debe reconocer a los clientes que durante algún tiempo, han adquirido productos y servicios, para poder consentirlos con detalles y con un trato preferencial, pues no siempre se debe hacer con dinero y regalos.

b.1. Las normas de calidad del servicio:

Prieto (2014) refiere que la norma, para que un indicador del servicio sea verdadero, es, que debe ser el resultado esperado por el cliente, debe expresarse desde el punto de vista del cliente, por ejemplo: lo que el cliente desea; lo que el cliente tendrá; lo que el cliente necesita; lo que el cliente dice. Debe ser ponderable y servir a toda la organización como mecanismo de mejoramiento.

Una sonrisa no es suficiente para lograr la calidad en el servicio pero, esto es apenas la cuota inicial, pues se debe agregar excelente información, orientación y acompañamiento efectivo, conocimiento del producto, servicio y de la empresa, etc. Es decir, el servicio no es un asunto de simple cortesía, sino una filosofía organizacional continua y reactivada constantemente.

Los puntos básicos para implantar normas de calidad en el servicio son las siguientes:

- Definir de manera específica qué se entiende por calidad en el servicio,
- Valorar y establecer normas que permitan satisfacer las necesidades del cliente,
- Definir el servicio desde el punto de vista del cliente, identificar los factores que afecten su prestación y evaluación,

- Establecer las características humanas y las actitudes necesarias para prestar un servicio de calidad,
- Antes de establecer las normas, debe definir los objetivos y aplicación que se esperan alcanzar al ejecutarlas,
- Estimular al personal de servicio para que se comprometa en la aplicación de las normas y procedimientos,
- Hacer medibles y cuantificables las normas,
- Medir y supervisar el rendimiento por medio de observaciones personales y escritas,
- Descubrir el origen de los problemas y llevar a cabo acciones correctivas entre lo que se esperaba y lo que ha obtenido.

#### b.2 Dimensiones para medir la calidad del servicio:

Evans y Lindsay (2015) mencionan cinco dimensiones clave de calidad de servicio que contribuyen a las percepciones del cliente.

- **Confiabilidad:** la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud. Ejemplo: proporcionar facturas, hacer reparaciones correctas, estados de cuenta sin errores,
- **Aseguramiento:** el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Ejemplo responder preguntas, habilidades para hacer el trabajo necesario, ser educado, ser amable al realizar operaciones con los clientes,
- **Tangibles:** las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal. Los tangibles incluyen instalaciones atractivas, empleados vestidos de manera apropiada y formas bien diseñadas fáciles de leer e interpretar,
- **Empatía:** grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes. Ejemplo: disposición de programar las entregas a conveniencia del cliente, explicar el lenguaje técnico y utilizar palabras que la persona conozca y llamar por su nombre a los clientes frecuentes,

- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno. Ejemplo: actuar con rapidez para solucionar problemas, acreditar con prontitud la mercancía devuelta y reemplazar los productos defectuosos.

c. Satisfacción del cliente:

Ferrell y Hartine (2018) para mantener y administrar la satisfacción de los clientes desde un punto de vista estratégico, los gerentes deben entender sus expectativas y las diferencias entre satisfacción, calidad y valor. También deben de establecer indicadores de medición de esta satisfacción como un compromiso continuo y a largo plazo de toda la organización.

Aunque la satisfacción de los clientes puede concebirse de diversas maneras, por lo general se define como la medida en que un producto cumple o supera sus expectativas acerca de ese producto. Como es lógico suponer, la clave de esta definición reside en entender estas expectativas y cómo se forman. Los investigadores de mercado han descubierto que los clientes tienen muchos tipos de expectativas que varían según la situación.

Continúa diciendo Ferrel y Hartine, que aunque los clientes son hoy mucho más exigentes que nunca, es muy común que sus expectativas sean más bien realistas. La mayoría busca lo básico del desempeño, es decir, cosas que la empresa debe hacer o que ha prometido hacer. Por ejemplo: salida y llegada a tiempo de los vuelos, comidas con buen sabor, etc. Entre estos y otros factores básicos de desempeño es esencialmente imposible que la empresa supere las expectativas de los clientes, pues representan el mínimo indispensable; si la empresa desea hacerlo, tiene que ir mucho más allá de lo necesario. Las empresas deben buscar pequeños detalles para lograr la satisfacción del cliente, sin incrementar las expectativas más allá de lo que pueden ofrecer razonablemente. Además deben de tener conocimiento de sí sus iniciativas pueden ser imitadas por los competidores, si es fácil de copiarlas, esto deja de ser un medio clave de diferenciación para la empresa.

La satisfacción del cliente es clave para conservarlos, es más probable que aquellos plenamente satisfechos sean leales a la empresa o que incluso se conviertan en promotores activos de la misma y sus productos. También es probable que exploren otras alternativas de proveedores y son menos sensibles a los precios y, por tanto, es poco factible que se vaya con la competencia. De igual modo, existen más probabilidades de que los clientes satisfechos difundan comentarios positivos sobre la empresa y los productos.

Kotler y Armstrong (2017) la definen como el grado en el que el desempeño percibido de un producto o servicio concuerda con las expectativas del cliente. El desempeño del producto o servicio debe igualar o incluso superar las expectativas del cliente para que éste quede satisfecho. Ha sido fundamental en el éxito japonés ya que ello les ha permitido elevar el nivel de calidad de sus productos y/o servicios. El principio fundamental de fomentar la satisfacción del cliente dentro de una organización es lograr la competitividad en el mercado y poder desarrollar productos y servicios que verdaderamente satisfagan las expectativas del consumidor. Generalmente se les añade a estos productos o servicios características que llamen la atención y que proporcionen valores agregados, es decir que el cliente reciba más de lo esperado. Esto define lo que es un servicio de calidad.

Para Kotler y Keller (2016) la satisfacción del cliente es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comprar un valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente que no queda satisfecho. Si es igual a las expectativas, quedara satisfecho, si excede las expectativas el cliente estará muy satisfecho o complacido.

#### c.1 Indicadores:

Prieto (2014) menciona que, los usuarios generalmente buscan: atención amable, servicio de calidad, respuesta inmediata, eliminación de tiempo de espera y precios

razonables: por eso es importante establecer indicadores que retroalimenten el proceso de servicio al cliente.

Un indicador es una forma de cuantificar de manera objetiva y clara, con base en una muestra aleatoria o por censo, la realidad de la prestación de un servicio.

Dentro de los indicadores básicos para conocer la gestión en el servicio al usuario, tenemos:

Oportunidad	Comunicación
Calidad	Cultura organizacional
Productividad	Liderazgo
Eficiencia	Capacidad del personal
Efectividad	Precios justos
Tiempos de espera	Frecuencia del servicio
Respuesta telefónica	Participación en el mercado

Fuente: Prieto 2014

La metodología y los factores de cada indicador deben ser desarrollados, preferiblemente, por la gente de contacto de la organización con la asesoría del gerente o de un consultor externo, pues cada organización tiene sus propias costumbres, tradiciones, valores, procedimientos y otra serie de elementos que la hacen diferente a las demás, así sean del mismo sector.

Existen instrumentos para medir la satisfacción del cliente como: la voz del cliente, donde se recogen y sistematizan la calidad demandada y los factores de satisfacción, cuestionarios de expectativa, donde se realizan estudios de satisfacción y percepción de la calidad; auditorías de servicio, pruebas aleatorias internas, sistema de quejas y sugerencias, recolección de inquietudes y reclamos para mejorar calidad en el servicio, y talleres, proponen mejoras al servicio con base en sus experiencias diarias.

Se pueden diseñar indicadores cuantitativos y cualitativos para medir la satisfacción de su cliente:

- Indicadores de estructura (calidad de planta, localización, zona de estacionamientos, etc.),
- Indicadores de imagen (respaldo, proyección, amabilidad, confianza, etc.),
- Indicadores comerciales (promociones, ventas, reclamos, precios, etc.),
- Indicadores de productos (variedad, innovación, tecnología, usos, etc.),
- Indicadores de procesos (horarios de atención, cobranzas, entregas, etc.),
- Indicadores de talento humano (capacitación, asesoría, conocimiento, presentación, etc.),
- Indicadores post-venta (cumplimiento, garantía, reparaciones).

d. La capacitación y los incentivos en la entrega del servicio al cliente:

Feijoó, Montarce, Oubiña, Urbanic y Fernandez (2016) dicen, que hoy en día, resulta indiscutida la importancia del análisis de las personas y de su comportamiento en las organizaciones, especialmente en las de servicios, en donde el recurso humano se convierte en el centro vital de la concreción de los objetivos estratégicos. Al respecto, aspectos vinculados con el valor ofrecido, la calidad del servicio, la búsqueda de la excelencia y la fidelización de los clientes, sientan sus pilares en las personas que trabajan en la organización.

Fortalecer la participación y los incentivos de los colaboradores, en busca de obtener su compromiso, permiten que se sientan parte del proceso y lo haga suyo, resulta esencial para lograr las metas establecidas. Asimismo, es importante identificar y aprovechar las capacidades de cada uno de los miembros de la organización, para lograr generar un ambiente de trabajo articulado en torno a metas compartidas.

Aunque la administración de la política salarial resulta un tema controvertido y crítico para cualquier organización, debe primar la justicia, la equidad y la transparencia, a la vez de ser conocida y comprendida por sus colaboradores, que se entienda qué se espera de ellos, y puedan convertirse en sus propios evaluadores respecto de la parte

que realizan en la obtención de los objetivos establecidos. La política salarial debe ser capaz de reducir el riesgo de pérdida de persona clave, alinear los objetivos de la empresa con sus integrantes y generar compromiso en los trabajadores. El sentido de pertenencia guía el comportamiento que se traslada en un diferencial de servicio, que es reconocido por el cliente, así se gana la fidelidad y genera mayores ingresos a la empresa.

El gran desafío que enfrentan las organizaciones, es influir en el comportamiento de los empleados, lograr la actitud buscada, la cual está vinculada con la identificación del empleado. El nivel de identificación del empleado con su empleo está directamente relacionada con su satisfacción. Factores como la estabilidad del empleado, el clima laboral, el reconocimiento individual, el salario, los intereses genuinos por sus problemas, sumados a otros, como el aprendizaje continuo, fidelizan al empleado.

La identificación de los colaboradores produce efecto exponencial con el clima de trabajo, aumenta la camaradería y el sentimiento de pertenencia, que optimiza la concreción de los objetivos. El sentimiento de orgullo se autoalimenta con el reconocimiento de la organización a los logros alcanzados por el colaborador, genera que las personas estén dispuestas a dar de sí para hacer su trabajo. Este círculo virtuoso incrementa y mejora la comunicación e incentiva las ideas y la mejora continua, además de propagarse velozmente en el mercado, permitiendo atraer nuevos colaboradores. Este espiral de entusiasmo y energía, es captada por el cliente, quien encuentra en la propuesta de valor ofrecida, un diferencial que reconoce.

Los incentivos son herramientas que buscan generar en la persona una conducta determinada a través de dos mensajes totalmente opuestos que influyen en la decisión de las personas. Ambos mensajes, premios y castigos son los extremos que se mezclan en la mente de las personas al evaluar su desempeño y el grado de obtención del objetivo establecido.

Contar con colaboradores comprometidos, motivados y con las competencias desarrolladas en el nivel requerido contribuirá a que la organización logre tanto sus objetivos de corto plazo como la consecución de su visión. Para que la inversión en capacitación sea acertada, es decisivo establecer claramente cuáles son los comportamientos que se esperan de cada trabajador, identificar las brechas existentes y diseñar planes de formación ad hoc. El conocimiento es el único activo que crece con el tiempo. Por lo cual, invertir en él, es un negocio sumamente rentable.

Para Evans y Lindsay (2015) la calidad en el servicio es satisfacer o exceder las expectativas de los clientes. La calidad del servicio como el esfuerzo de mejora firme y continua de todos, en una organización para entender, satisfacer y exceder las expectativas de los clientes. Es un enfoque de sistema total y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona de modo horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados de arriba abajo y extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de cliente. Destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización. Con respecto a la capacitación y reconocimiento, menciona lo siguiente:

- La capacitación y entrenamiento, dado que los empleados necesitan entender el objetivo de la satisfacción del cliente, recibir capacitación y entrenamiento y la responsabilidad de lograrlo y sentir que en realidad ellos representan una diferencia. Algunos empleados, como el personal que tiene contacto con los clientes, casi siempre necesitan un nivel de capacitación y entrenamiento más alto en el área conductual que los ingenieros,
- La remuneración y el reconocimiento se refieren a todos los aspectos del pago la recompensa, incluidos ascenso, bonos y reconocimientos, ya sea monetarios o no, individuales o en grupo,
- Reconocimientos especiales y premios: el reconocimiento tiene importantes beneficios para los empresarios, entienden que sus esfuerzos hacen la diferencia, que la organización reconoce a esta persona y comparte sus esfuerzos. Estos pueden ser monetario o no, formales e informales, individuales o en grupo. Entre

estos premios se incluyen viajes, regalos promocionales, ropa, días libres o premiaciones y eventos patrocinados por la empresa.

Czinkota (2013) comenta que las empresas deben proporcionarles respaldo a los empleados, es decir es necesario capacitarlos, motivarlos, proporcionar equipo necesario, medir y compensarlos de acuerdo con su desempeño, para lo cual debe implementar estándares basados en los requisitos y las expectativas de los clientes, pues en base a ellos puede estimular y exigir el desempeño y cumplimiento de los mismos.

Los empleados de primera línea y quienes apoyan tras bambalinas, son primordiales para el éxito de cualquier organización, ya que cuando se falla o se comete errores, los empleados son esenciales para poner las cosas en su lugar y para utilizar su juicio con el fin de determinar el mejor curso de acción que permita recuperar el servicio.

El hecho de que los empleados estén comprometidos con la calidad en su trabajo y estén dispuestos a hacerlo porque deben considerar la importancia de los clientes como personas. Cuando los empleados estén o no vinculados emocionalmente a la empresa o al cliente; si tiene bien, un enfoque claro sobre la satisfacción del cliente, entonces se tiene una empresa infinitamente flexible y con una gran capacidad de respuesta en un mercado.

e. Herramientas para evaluar el servicio al cliente:

e.1 La evaluación del servicio: según Prieto (2014) la evaluación del servicio es un sistema mediante el cual una organización escucha a su cliente en forma periódica y permanente, para detectar faltas en la presentación del servicio.

Esta actividad sirve para obtener información calificada del cliente sobre la calidad del servicio que recibe, y el nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo cual soporta y fomenta el proceso de planeación estratégica de la compañía.

El servicio se evalúa para aumentar el crecimiento de la calidad del mismo; para saber dónde nos encontramos en relación con la promesa básica; para comprobar la homogeneidad de los procesos: para identificar las fortalezas y debilidades; para saber dónde se puede mejorar; para incrementar el conocimiento de los usuarios y para cuantificar los avances logrado en el programa de servicio al cliente.

Propone además la siguiente tabla como guía para la evaluación del servicio.

INDICE	SERVICIO	CLIENTE
100%	EXCELENTE	Muy satisfecho
90%	BUENO	Satisfecho
80%	ACEPTABLE	Indiferente
70%	REGULAR	Insatisfecho
60%	MALO	Muy insatisfecho
50%	MUY MALO	Defraudado

Fuente: Prieto (2014).

e.2 Herramientas de evaluación de servicio al cliente: según Kotler y Keller (2016) indican que las herramientas son instrumentos para seguirle la pista a los clientes y medir el servicio, para ver si todos los clientes están satisfechos con el servicio que se les brinda en cualquier empresa o de debe de mejorar alguna característica de la misma, ya que no todos los clientes tienen los mismos gustos, ni las mismas necesidades, por ello es que se debe seguirle la pista al cliente hasta tener bien definidas sus necesidades. Dentro de estas herramientas cabe mencionar la siguiente:

Sistema de quejas y sugerencias: lo mejor que puede hacer una empresa es facilitar a los clientes la posibilidad de quejarse. No importa cuán perfectamente este diseñado e implementado un plan de marketing, siempre ocurrirán errores. Por lo tanto es muy importante que atiendan apropiadamente las expectativas negativas. Los procedimientos siguientes pueden ayudar a recuperar las buenas intenciones de los clientes:

- ✓ Establecer un mecanismo gratuito (por teléfono, fax o correo electrónico) que brinde atención los siete días, las 24 horas al día, para recibir las quejas de los clientes e implementar las acciones correctivas pertinentes,

- ✓ Contactar al cliente quejoso lo antes posible. Cuanto más lenta sea la empresa para responder, mayor será la insatisfacción y el riesgo de enfrentar mala publicidad,
- ✓ Aceptar la responsabilidad por la insatisfacción; no culpar al cliente,
- ✓ Contratar personal empático para el servicio al cliente,
- ✓ Revolver la queja con rapidez y a satisfacción del cliente. Algunos clientes no buscan compensaciones, se conforman con un gesto de que le importa a la empresa.

Evans y Lindsay (2015) refiere a otras herramientas para evaluar el servicio, menciona las siguientes:

- La encuesta de satisfacción: mide que tan satisfechos están los consumidores con ciertos atributos del producto o servicio, así como la importancia relativa de dichos atributos (usar una escala de importancia). Por lo general, tales encuestas utilizan una escala semántica diferencial de cinco puntos que van desde muy insatisfechos hasta muy satisfecho,
- Los compradores misteriosos (o encubiertos): son observadores profesionales que se hacen pasar por clientes e interactúan con el personal de servicio de la compañía, con la finalidad de proporcionar evaluaciones objetivas e identificar oportunidades para mejorar la productividad y la eficiencia,
- Análisis de quejas: solo algunos clientes se quejan, la mayoría se va con la competencia. Por lo tanto es necesario alentar a los clientes a:
  - ✓ Manifestar sus quejas acerca de productos o servicios insatisfechos,
  - ✓ Hacer sugerencias de mejoría a través de los formatos con preguntas específicas, más allá de la pregunta acostumbrada “le atendieron bien”,
  - ✓ Establecer buzones para escuchar, como líneas telefónicas donde empleados específicamente designados escuchan los comentarios de los clientes o les solicitan activamente información.

Cada queja por sí misma ofrece cierta información, la compañía debe de contar con un sistema para clasificar y analizar las quejas, de manera que los resultados sirvan para mejorar sus sistemas.

- Análisis de deserción de clientes: consiste en indagar por qué el cliente abandona la compañía. Es importante averiguar por qué los clientes desertan e intervenir cuando el comportamiento de los clientes indique que podrían considerar la posibilidad de irse con la competencia.

Dentro de otra herramienta cabe mencionar, el Sistema Net Promoter Score (NPS), según Reichheld (2012) se trata de crear relaciones con los clientes merecedoras de su lealtad, se trata de lograr que clientes satisfechos hablen sobre su experiencia.

Centrarse en el cliente lleva al crecimiento porque promueve la lealtad del cliente y contribuye a que la compañía sea una entidad impulsada tanto por su misión como por el afán de obtener utilidades. Los clientes leales regresan más a menudo, compran productos y servicios adicionales, recomiendan a sus amigos, proporcionan feedback. La pregunta decisiva del NPS, la propensión a recomendar, es útil porque es intuitiva y agrega una dimensión emocional crítica al seguimiento de la lealtad. También tiene en cuenta el valor de las recomendaciones de los clientes. El sistema solo es útil si impulsa a la acción: específicamente, invertir en relaciones con el cliente para generar lealtad.

Impulsar el crecimiento a través de la lealtad requiere un sistema de seguimiento ágil, y el NPS puede ayudar a lograrlo. La experiencia muestra que en un eficaz sistema de seguimiento del NPS, se rige por ciertos principios:

- ✓ Formular la pregunta decisiva,
- ✓ Elegir una escala y mantenerla,
- ✓ Evitar confusión entre puntajes internos y los puntajes externos,
- ✓ Tratar de obtener altas tasas de respuesta de los clientes apropiados,

- ✓ Transmitir y analizar datos de NPS con la misma frecuencia que de los datos financieros,
- ✓ Aprender más rápidamente e intensificar la rendición de cuentas a través de datos más granulares,
- ✓ Realizar auditorías para asegurar precisión y ausencia de sesgos,
- ✓ Verificar con datos que los puntajes estén vinculados a los comportamientos de los clientes

El NPS le da un carácter personal a la centralización en el cliente, impulsa la generación de lealtad y simplifica cuestiones complejas, al mismo tiempo que le da un carácter comunicable, medible y susceptible de aplicación práctica a las decisiones éticas sobre negocios. Por lo tanto esta herramienta permite la medición del grado de recomendación de los clientes, a través de una sola pregunta, capaz de medir el índice neto de promotores. En una escala de 0 a 10 ¿nos recomendará a amigos o colegas?, la respuesta a esta pregunta decisiva, permite a los directivos dividir a sus clientes en tres grupos: Promotores, Neutros y Detractores.

El NPS, se haya de restar al porcentaje de clientes promotores, el porcentaje de clientes detractores. Motivando así a los miembros de la compañía a tomar las medidas necesarias para que crezcan el número de promotores y disminuya el de detractores. Este sistema repercutirá favorablemente según los autores en el rendimiento empresarias, ya que una mala reputación puede hundir cualquier esfuerzo por crecer.

### **1.2.2 Estaciones de servicio o gasolineras**

A. Ley de comercialización de Hidrocarburos, Decreto Número 109-97.

Según el Artículo 3, Definiciones: Estación de servicio o gasolinera: establecimiento que posee instalaciones y equipos en condiciones aptas para almacenar y expender principalmente combustibles derivados del petróleo, para uso automotriz, además posee equipo para el acopio de aceite lubricantes usados.

En el Capítulo VI De las estaciones de servicio y expendios de GLP: Artículo 23, estación de servicios y expendio de GLP: toda persona individual o jurídica puede instalar y operar una o varias estaciones de servicio o expendio de GLP, sin limitación de distancia entre estaciones de servicio o expendios de GLP, cumpliendo con lo prescrito esta ley y su reglamento, y las leyes ambientales. Las estaciones de servicio y expendios de GLP, deben vender sus productos al detalle, al público en general.

Artículo 24, Licencia de estación de servicio y de expendio GLP: para las estaciones de servicio, así como para el expendio de GLP, se debe solicitar licencias para instalar y operar depósito de producto petroleros para la venta al público, tramitándose entre la Dirección, conteniendo los datos de identificación del solicitante y dirección para recibir notificaciones, acompañando copias legalizadas de:

- Resolución de aprobación de la autoridad del medio ambiente, del estudio de impacto ambiental del proyecto de estación de servicio o expendio de GLP, cuando su capacidad total de almacenamiento de productos petroleros exceda los 151,400 litros (151,400 lts.),
- Testimonio de la escritura constitutiva de la sociedad;
- Acta de nombramiento del representante legal de la sociedad;
- Las Patentes de Comercio de Empresa y de Sociedad;
- En el caso de personas individuales: cédula de vecindad y la Patente de Comercio;
- Constancias de inscripción como Contribuyente de la Dirección General de Rentas Internas, del Ministerio de Finanzas Públicas y;
- Título de propiedad o contrato de arrendamiento de la Estación de Servicio o Expendio de GLP.
- Se debe acompañar también la documentación técnica sobre las instalaciones, conforme el reglamento de esta ley.

Se debe de cumplir con lo preceptuado en los artículos 46 y 47 Capítulo Único del Título V. Disposiciones complementarias y transitorias, de la presente ley.

B. Acuerdo Gubernativo No. 522-99:

Artículo 8, Categoría de las instalaciones: Las instalaciones se clasifican en:

Categoría A-1, aquellas instalaciones para consumo propio cuya capacidad de almacenamiento de petróleo y/o productos petroleros, sea menor o igual a seiscientos (600) galones.

Categoría A, aquellas instalaciones cuya capacidad de almacenamiento de petróleo y/o productos petroleros, sea mayor de seiscientos (600) galones y hasta cuarenta mil (40,000) galones.

Categoría B, aquellas instalaciones cuya capacidad de almacenamiento de petróleo y/o productos petroleros, sea mayor de cuarenta mil (40,000) galones.

Capítulo VI Artículo 26, Licencia de estación de servicio y licencia de expendio de GLP: la persona interesada de instalar y operar instalaciones de estación de servicio, expendio de GLP para uso automotor o envasado en cilindros metálicos portátiles, previamente deberá obtener la respectiva licencia; cumpliendo con lo establecido con la ley y el presente reglamento. En las estaciones de servicios y expendios de GLP para uso automotor deberán vender los productos al detalle, al público en general.

Las Estaciones de Servicios y Expendios de GLP, para uso automotor, incluyen principalmente: área de administración; sala de ventas; marquesina; área de almacenamiento; área de descarga de combustibles; área de despacho; pista de circulación de vehículos y otros servicios conexos para el automovilista. Pueden clasificarse en Categorías A o B, de acuerdo a la capacidad de almacenamiento que posean, conforme lo establece el artículo 8 de este reglamento.

La Dirección no autorizará la construcción ni operación de estaciones de servicio y expendios de GLP para uso automotor, cuyas áreas, instalaciones y equipos que las conforman se encuentran dispersas en terrenos separados por: otros terrenos, inmuebles, carreteras, avenidas, calles, ríos o barrancos.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El servicio al cliente, había sido utilizado para tratar asuntos basados estrictamente en la transacción comercial, sin embargo este concepto ha cambiado enormemente en los últimos años, y se ha transformado en una estrategia mercadológica de relación sólida con el cliente, que requiere la implementación de logística. Es una estrategia de marketing que permite garantizar una cartera por más tiempo y la implementación de sistemas de mejora.

Debido a la globalización hoy en día, el concepto de servicio al cliente se ha convertido en algo muy trascendental para todo tipo de empresas; invertir en conocer las necesidades de los consumidores y tratar de satisfacerlas, es un reto. La implementación de detalles y consentir al cliente como parte de una estrategia, es la pauta que hará la diferencia al momento de elegir comprar un producto.

Por lo que, el servicio al cliente lo conforman todas aquellas actividades que permiten crear un vínculo entre las empresas y sus clientes; para lograr una relación duradera, darle confianza y conseguir la preferencia del cliente hacia la marca, producto o servicio; y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En la actualidad, los clientes son más exigentes; pero a la vez existen muchas empresas que compiten entre sí, por lograr satisfacer sus necesidades. Así que las estaciones de servicio, no son la excepción.

Con el crecimiento poblacional y económico que se ha dado en la cabecera departamental de San Marcos, también la competencia ha aumentado para las estaciones de servicio; ya no solo tienen que competir entre ellas, sino también hay que considerar, las estaciones de servicio que se encuentran en los municipios vecinos; y la competencia desleal que representa la venta de combustible de contrabando. Situaciones que pueden disminuir la cartera de clientes.

Por lo que el servicio al cliente puede hacer la diferencia, al momento de que un cliente tome la decisión, donde adquirir combustible. Sin embargo, este es un tema poco aplicado por las estaciones de servicio, el cual han descuidado, y no le han dado la importancia y el valor de prestar un buen servicio al cliente y considerarlo una estrategia que les permita diferenciarse de los competidores.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué manera aplican las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, el servicio al cliente como estrategia de mercadotecnia?

## **2.1 Objetivos de investigación**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la aplicación del servicio al cliente, en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, como estrategia mercadológica.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- a) Verificar la opinión del usuario de las estaciones de servicio, con respecto a la calidad del servicio al cliente y su nivel de satisfacción.
- b) Establecer en las estaciones de servicio, la facilitación de capacitación sobre servicio al cliente e incentivos para sus colaboradores; y la influencia en la entrega del servicio al cliente.
- c) Identificar las herramientas implementadas para la evaluación de la satisfacción del cliente y tipos de mecanismos que utilizan las estaciones de servicios.

## **2.2 Variable de estudio**

Servicio al cliente

## **2.3 Definición de variable e indicadores**

### **2.3.1 Definición conceptual**

Arenal (2017) menciona que el servicio al cliente consiste, en un conjunto de servicios que una determina organización o empresa, como su nombre lo indica, ofrece a sus clientes. Esto con el fin de que los mismos obtengan sus productos de la forma prevista, en el lugar y tiempo estipulado y que a su vez, se asegure el correcto uso de los mismos.

Todo cliente espera y desea ser tratado con corrección en un establecimiento. Desea sentirse bien recibido, apreciar que es importante para la empresa, percibir que es valorado. También espera que la relación sea agradable y que el oferente cumpla sus compromisos.

### **2.3.2 Definición operacional**

Consiste en brindarle al cliente no solo el producto o servicio básico sino un valor agregado que puede ser tangible e intangible como: un servicio adicional que pueda ser de beneficio; e intangible como la amabilidad y la atención del personal o las instalaciones que le den comodidad y confianza, que sea del agrado del cliente y que se sienta importante y quede satisfecho. Para operacionalizar la variable de estudio, se elaboró un cuadro que detalla las preguntas por cada indicador o elemento de estudio, los grupos de sujetos e instrumentos de recolección de datos utilizados. (Anexo 2)

### **2.3.3 Indicadores**

- La calidad en el servicio al cliente,
- Satisfacción al cliente,
- La capacitación y los incentivos en la entrega del servicio al cliente,
- Herramientas para evaluar el servicio al cliente.

## **2.4 Alcances y límites**

### **2.4.1 Alcances**

Los alcances de esta investigación, se basa en analizar la aplicación del servicio al cliente, en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, como estrategia mercadológica.

Al ser un estudio específico para un sector industrial, realizado en un área geográfica limitada y durante un tiempo específico, los resultados no pueden ser generalizados a otros sectores, contextos espaciales ni temporales.

### **2.4.2 Límites**

De las estaciones de servicio, ubicadas en la cabecera departamental de San Marcos, e inscritas en el Ministerio de energía y Minas, tres estaciones de servicio, no quisieron participar y colaborar en el estudio.

## **2.5 Aporte**

Se espera que con la presente investigación, se aporte a las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, una propuesta para mejorar el servicio al cliente, y que les permita tomar decisiones e implementar cambios.

A los clientes una propuesta viable que pueda solucionar los inconvenientes encontrados, disponer de medios de comunicación y además ofrecer detalles de servicio al cliente.

A los futuros profesionales, se dejará un documento de apoyo y guía sobre investigaciones.

Para la Universidad Rafael Landívar, una fuente de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema de servicio al cliente.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Para la obtención de información se trabajó con los siguientes grupos de sujetos:

- a) Administradores y/o propietario de las Estaciones de Servicio,
- b) Colaboradores: personal operativo de la Estación de servicio,
- c) Clientes: son todas las personas, dueños de los vehículos y que hacen uso de las Estaciones de Servicio para adquirir combustible en la cabecera departamental de San Marcos.

#### 3.2 Población y muestra

##### 3.2.1 Población

- a) Administradores y colaboradores de las estaciones de servicio: para la investigación, se tuvo como unidades de análisis a las tres Estaciones de Servicio que se encuentran legalmente autorizadas por el Ministerio de Energía y Minas y que están en funcionamiento. o se obtuvo una muestra representativa y se decidió realizar un censo, Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), definen un censo como el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población – universo.

Administradores y colaboradores de las estaciones de servicio de San Marcos

Estación	Administradores	Colaboradores
Estación Primavera	1	4
Estación Maya	1	10
Estación Vista Bella	1	7
Total	3	21

### 3.2.2 Muestra

En el caso de los clientes de las estaciones, se obtuvo una muestra representativa de 168 sujetos, a partir de la siguiente fórmula para obtener una muestra significativa, propuesta por Spiegel y Sthepen

$$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$$

Dónde:

- n = muestra que se busca
- Z= nivel de confianza (93% en puntuación Z, equivale al 1.81)
- P= probabilidad de éxito (0.50)
- Q= No probabilidad (0.50)
- d= error de la muestra (0.07)

$$n = \frac{(1.81)^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.07^2}$$

$$n = \frac{3.2761 \times 0.50 \times 0.50}{0.0049} = 167.147 = 168$$

### 3.3 Instrumentos

Para la obtención de datos, se utilizaron tres instrumentos, detallados a continuación:

- a) Una guía estructurada de entrevista dirigida a los administradores de las tres estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos legalmente

autorizadas por el Ministerio de Energía y Minas, con un total de 15 preguntas abiertas.

- b) Un cuestionario dirigido a colaboradores de las tres Estaciones de Servicio objeto de estudio, con un total de 9 preguntas, de las cuales 2 fueron cerradas, 3 abiertas y 4 mixtas.
- c) Un cuestionario dirigido a los clientes, de las Estaciones de Servicio de la cabecera departamental de San Marcos, con un total de 12 preguntas, de las cuales 5 fueron cerradas, 1 abierta, 1 mixta y 5 de respuesta múltiple.

### **3.4 Procedimiento**

Para llevar a cabo la investigación se siguió la siguiente secuencia de actividades:

- a) Selección y aprobación del tema, fue el paso principal, pues el tema de investigación es el punto de partida y en torno al cual se desarrolla la investigación de la tesis. Se eligió el mismo por ser un tema de competitividad para las empresas de servicio.
- b) Fundamentación teórica: se obtuvo la información bibliográfica, a través de la consultada de libros, revistas, páginas de Internet, artículos y antecedentes relacionados con la variable. Se estableció y plasmo los temas específicos como definición de la variable, y otros temas que a criterio de algunos autores tuvieran relación directa con la investigación.
- c) Planteamiento del problema: se enfocó en la situación actual del servicio al cliente de las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos. Elaborando así los objetivos general y específico, se definieron los indicadores y los elementos a evaluar para realizar la investigación.
- d) Método: se establecieron los sujetos de la investigación, y el procedimiento para la recolección y sistematización de la información.

- e) Elaboración de los instrumentos: los instrumentos utilizados en la investigación fueron: una guía de entrevista y cuestionarios, mismos que se obtuvieron luego de hacer la operacionalización de la variable, en donde se realizó una serie de preguntas basadas en los temas principales del marco teórico. Luego se procedió a una clasificación entre preguntas que correspondían a los administradores, colaboradores y clientes.
- f) Presentación y discusión de resultados, se ordenó, tabuló, clasificó la información. Lo cual permitió realizar entonces un análisis y discusión de los resultados.
- g) Conclusiones y recomendaciones, se basaron en el análisis de discusión de resultados obtenidos de la investigación, los cuales permitieron formular las conclusiones y recomendaciones.
- h) Bibliográficas: se realizó un listado de todas las fuentes consultadas en la investigación, para ello se siguió lo establecido por la Normativa APA.
- i) Elaboración de la propuesta: dentro de los anexos se contempla la propuesta, que está basada en los resultados de la investigación, que pueda aportar a las estaciones de servicio.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Entrevista dirigida a Administradores

Pregunta Núm. 1 ¿Llevan un registro de los clientes que visitan la estación de servicio?	Respuestas: Los tres administradores respondieron, que no llevan ningún tipo de registro de clientes.
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Dada las respuestas de los administradores, estos no disponen de un control ni de base de datos que puedan orientar o dar un seguimiento a sus clientes.

Pregunta Núm. 2 ¿Ha implementado la empresa, incentivos para motivar a los empleados por el buen desempeño en el trabajo? ¿De qué manera?	Respuestas: a) Los empleados trabajan en equipo, para alcanzar metas de ventas de combustible, y sobre ello, hay un cálculo de porcentaje que les corresponde. Además se menciona que ellos tienen lugar para dormir y donde comer, ya que el trabajo aunque no tenga atención de 24 horas, los empleados duermen allí una noche sí, y otra no. Están por turno. Y Además se les proporciona uniformes. b) Los incentivos los implementa la empresa proveedora, ellos son quienes deciden sobre el porcentaje que se le proporciona al empleado según el galonaje vendido. Así que depende de
---	--

	<p>la habilidad del empleado para atender a sus clientes y vender más.</p> <p>Se les proporciona uniforme gratuitamente</p> <p>c) Los empleados tienen un salario base, pero tienen cierto porcentaje de comisión sobre las ventas de combustible, entre más vende, mejores ingresos tiene al concluir el mes. Cuentan también con uniformes y chumpas para el frío, e instalaciones para dormir.</p>
--	---

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Como se puede observar las respuestas, los tres administradores de las estaciones de servicio respondieron que la manera que los empleados trabajan es, por comisión sobre cantidad de galones de combustible vendidos. Ya que ellos cuentan con un salario mínimo, y dependiendo de las ventas es como se motiva al empleado para vender y ganar más. Y que además les proporcionan instalaciones para para dormir y comer, pues ellos permanecen hasta 26 horas por turno. Se les proporciona uniforme, que es parte de la responsabilidad de la estación, brindársela a sus empleados. Pero no representan incentivos que puedan hacer que con ello el empleado se sienta motivado y mejore su desempeño laboral.

En cuanto al porcentaje que le proporcionan al empleado sobre la cantidad de ventas, en este aspecto, los empleados se esfuerzan por cubrir sus metas, puesto que se ven recompensados al final del mes; sin embargo con esta política se corre el riesgo de que los empleados se enfoquen más en vender, que en atender bien a los clientes y brindarles la atención y el tiempo adecuado a cada cliente.

<p>Pregunta Núm. 3 ¿Considera que los incentivos que les brindan actualmente a sus colaboradores, influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente?</p>	<p>Repuestas:</p> <p>a) Sí, porque los clientes están contentos, por eso nos buscan.</p> <p>b) Sí, porque se esmeran por desempeñar bien su trabajo, por eso ya llevan tiempo trabajando para este lugar.</p> <p>c) Sí, porque mantiene un buen nivel en las ventas de cada mes.</p>
--	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Desde la percepción de los administradores, consideran que los incentivos que brindan a sus colaboradores, permite un buen desempeño de estos en la entrega del servicio porque lo ven reflejados en los clientes, en el tiempo de trabajo de que llevan los colaboradores en la estación de servicio y por el nivel de ventas.

<p>Pregunta Núm. 4 ¿Proporciona capacitaciones sobre temas relacionados con el servicio al cliente? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde?</p>	<p>Respuestas:</p> <p>a) Sí se recibe capacitación, la empresa proveedora de combustible es la que capacita al administrador 2 veces al año, son convocados a determinado lugar del país donde se reúnen todos.</p> <p>b) Sí, la empresa proveedora de combustible es la que viene a capacitar a los empleados más o menos a cada 3 meses.</p> <p>c) Sí, la empresa proveedora capacita al administrador y él tiene que transmitir la reproducción de la capacitación a sus empleados.</p>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

La capacitación de los empleados es importante, y según la respuesta, el caso de los incisos a) y c) capacitan a los encargados o administradores, lo que no detallaron ellos, es como transmiten esos conocimientos sobre el servicio al cliente a sus colaboradores, además son las empresas proveedoras de combustible quienes capacitan, ninguna hace mención que por cuenta propia busque capacitar a sus empleados.

<p>Pregunta Núm. 5 ¿Considera que las capacitaciones proporcionadas a los colaboradores de esta estación de servicio influyen en el servicio al cliente?</p>	<p>Repuestas:</p> <p>a) La capacitación es muy importante para los colaboradores, por el servicio y el contacto con el cliente, sin embargo, no todos tienen oportunidad de viajar a las capacitaciones, cuando convoca la empresa proveedora de combustible así que no influye mucho, pues no todos son capacitados.</p> <p>b) La capacitación si influye en el servicio al cliente, porque se aprenden cosas nuevas y se ponen en práctica.</p> <p>c) La capacitación a veces influye, cuando ponen de su parte los colaboradores, pues algunos no ponen en práctica lo que se les enseña, piensan que ya lo saben todo.</p>
--	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Según los administradores la capacitación es muy importante el servicio al cliente, sin embargo no influye cuando hay inconvenientes para que se lleva a cabo una adecuada capacitación a todo el personal, ya que no todos pueden ir a la capacitación y además si no ponen en práctica lo que se les enseña, significa que la capacitación no puede influir adecuadamente en el servicio al cliente.

<p>Pregunta Número 6 ¿En qué aspectos considera deben ser capacitados en el servicio al cliente para su mejora?</p>	<p>Respuestas:</p> <p>a) Los aspectos en que deben ser capacitados para mejorar en el servicio al cliente es en la paciencia y relaciones personales.</p> <p>b) deben de ser capacitados en cómo tratar bien al cliente, especialmente cuando está enojado.</p> <p>c) debe de mejorarse aspectos en trabajo en equipo, cálculo matemático y responsabilidad.</p>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Los aspectos en que los administradores consideran importante para capacitar y mejorar el servicio al cliente es principalmente en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, empatía, responsabilidad y cálculo matemático.

<p>Pregunta Núm. 7 ¿Han implementado dentro de la estación de servicio el manejo de quejas o sugerencias? ¿De qué forma?</p>	<p>Respuestas:</p> <p>a) Libro de quejas</p> <p>b) Libro de quejas</p> <p>c) Libro de quejas y número de teléfono del dueño, ubicado donde las bombas a donde se puede llamar para quejas o consultas.</p>
--	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Según los tres administradores, el Libro de quejas es con lo que ambos cuentan, y por supuesto es un requisito que todo negocio debe de poseer según la DIACO, sin embargo es algo que en las estaciones de servicio no se utiliza, y que los clientes desconocen.

<p>Pregunta Núm. 8 ¿según su criterio cuáles son los atributos importantes que un cliente percibe como buen servicio al cliente es esta estación de servicio y que por ello se sienta satisfecho?</p>	<p>Respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La atención que se le brinda al cliente, lavado de carros, la amabilidad y el rendimiento del combustible.</li> <li>b) Por el precio y la atención al cliente</li> <li>c) La atención de los empleados</li> </ul>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Dadas las respuestas que proporcionaron los administradores, ambas son importantes en la entrega de un buen servicio; sin embargo no es el único aspecto que define un buen servicio al cliente, como para considerar un cliente muy satisfecho.

<p>Pregunta Núm. 9 ¿Cuáles son los atributos con que cuenta la estación de servicio que sean sus fortalezas para brindar calidad del servicio al cliente?</p>	<p>Respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ubicación, servicio de atención</li> <li>b) Ubicación, servicio e instalaciones</li> <li>c) Ubicación y personal</li> </ul>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Según las respuestas arriba mencionadas, los tres administradores, mencionan que la ubicación es la fortaleza que le da al brindar calidad a sus clientes, así como el servicio y las instalaciones. Lo cual no cumple con todos los parámetros aceptables, ya que la calidad del servicio es una integración de varios factores como Servicio y atención al cliente, calidad del producto que se entrega al cliente, instalaciones adecuadas, que encierra toda una cultura de trabajo en conjunto.

<p>Pregunta Núm. 10 ¿Cuáles son los factores que pueden influir para no llevar a cabo un adecuado servicio al cliente?</p>	<p>Respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La gente que no lleva a cabo instrucciones, y al final no lleva a cabo el trabajo como corresponde</li> <li>b) No disponer del servicio que los clientes desean</li> <li>c) La cantidad de personal</li> </ul>
--	---

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Desde el punto de vista de los administradores, relacionan principalmente el factor de personal como el mayor influyente para no cumplir con el servicio al cliente. Dado que no siempre se encuentra gente con habilidad y agilidad, además que puedan comprender a los clientes, encontrar gente que haga su trabajo como corresponde, especialmente cuando ellos como administradores están ausentes. Por otro lado un administrador menciona la cantidad de personal, pues es un factor que no está dentro de sus manos decidir, ya que el propietario es el único que decide sobre los empleados a contratar.

Así pues, se puede determinar que el personal es uno de los pilares importantes en la entrega del servicio de toda empresa o negocio, y que el éxito en esta área depende desde la contratación del personal, que es la clave para tener empleados que trabajen con responsabilidad, consciente de su función. Aunque no lo es todo, ya que hay otras decisiones que son parte del servicio al cliente y que no depende precisamente del personal que da la cara al público, como lo es la calidad del producto, las mejoras a las instalaciones, el seguimiento de la satisfacción del cliente, por ejemplo el inciso b) hace referencia a no disponer de lo que el cliente desea, en este caso él comenta que las personas desean que se les lave el carro, pero no hay personal para hacerlo, así que se ofrece agua y espacio donde el mismo cliente tiene que hacerlo.

<p>Pregunta Núm. 11 ¿Qué actividades realiza esta estación de servicio para atraer clientes?</p>	<p>Respuestas:          Los tres administradores respondieron que no realizan ninguna actividad, ya que no depende de ellos para tomar ese tipo de decisiones, tiene que existir coordinación entre propietario de la estación de servicio y la empresa proveedora de combustible, pues se requiere de la autorización de estos para hacer cualquier actividad.</p>
--	---

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

En este aspecto, ambas estaciones de servicio, no cuentan con actividades que permitan atraer clientes, lo cual puede influir en las ventas. Cuando se refiere a actividades, está relacionado con publicidad, promociones, rifas, actividades que llamen la atención de los clientes y que puedan atraer clientes y con ello generar ventas.

<p>Pregunta Núm. 12 ¿Qué actividades realiza esta estación para mantener a sus clientes?</p>	<p>Respuestas:</p> <p>a) Tratar bien a los clientes</p> <p>b) ninguna</p> <p>c) ninguna</p> <p>Sin embargo cabe mencionar que ambas estaciones de servicio le brindan a las camionetas de transporte extraurbano y buses de servicio urbano lo siguiente:</p> <p>a) Brinda estacionamiento, agua suficiente para lavar e incluso baño con agua caliente para que se bañen los pilotos y ayudantes.</p> <p>b) Le permite a los pilotos de los buses de transporte urbano, la ubicación de un reloj que marca el control de vueltas de dichos buses.</p> <p>c) Estacionamiento y suficiente agua para lavar adecuadamente las camionetas</p>
--	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Dadas las respuestas, las estaciones de servicio, brindan entonces apoyo a cierto segmento de sus clientes como lo es a los vehículos de servicio de transporte urbano y extraurbano, y por supuesto no todos son beneficiados con esto, pues sus actividades diarias son diferentes y no todos tienen las mismas necesidades.

<p>Pregunta Núm. 13 ¿Qué actividades realiza esta estación para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?</p>	<p>Respuestas: Los tres administradores respondieron que las estaciones de servicio no realizan ninguna actividad para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.</p>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

<p>Pregunta Núm. 14 ¿Qué actividades realiza esta estación para evaluar el servicio al cliente, que están brindando y que acciones toman, o quien es el responsable de tomar decisiones?</p>	<p>Respuestas:</p> <p>a) El cliente misterioso, quien de parte de la empresa proveedora viene aproximadamente a cada 6 meses, y quien realiza un reporte a la central y al dueño de la estación, dando una calificación de 1 a 100 puntos.</p> <p>b) El segundo administrador, manifiesta que el cliente misterioso es una manera de evaluar el servicio que está brindando la estación. Y que tiene recompensas si estos califican de 75 puntos para arriba. Retribuyéndoles a los empleados en calidad de premio por su trabajo en equipo con dinero en efectivo, que es distribuido dentro de los empleados de la estación. Lo manifiestan dado que ellos ya lo obtuvieron en una ocasión.</p> <p>c) También esta estación de servicio es evaluada por el cliente misterioso, no sabe con exactitud a cada cuanto tiempo pasa, más solo se enteran de cuando se envían</p>
--	---

	<p>los reportes de parte de compañía que provee combustible al propietario; quien es el encargado entonces de hacer las llamadas de atención o de hacer los cambios necesarios para la adecuada atención en la estación de servicio. Cabe mencionar que esta estación, dispone de un número de teléfono ubicado en las bombas, para que cualquier queja o duda puedan llamar.</p>
--	---

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Dada la respuesta de los tres administradores, ambos coinciden en que la herramienta para evaluar el servicio al cliente es la del cliente misterioso. Misma que no es muy constante en las estaciones de servicio.

<p>Pregunta Núm. 15 ¿Conoce o ha escuchado sobre el sistema Net Promoter Score (NPS)?</p>	<p>Respuestas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No</li> <li>b) No</li> <li>c) No</li> </ul>
---	--

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

De los tres administradores ninguno ha escuchado hablar sobre el NPS

## 4.2 Cuestionario dirigido a los colaboradores:

Pregunta 1 ¿Le pagan prestaciones laborales?

Cuadro No. 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

se puede observar en el cuadro, los empleados de las estaciones de servicio reciben todas las prestaciones laborales de parte de los patronos de las estaciones de servicio.

Pregunta 2 ¿Se les proporciona el equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

Cuadro No. 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

El cuadro presenta y refleja claramente, que el total de empleados, respondieron que las estaciones de servicio les brindan el equipo y mobiliario necesario para poder desempeñarse en sus labores.

Pregunta 3 ¿Tienen incentivos por buen desempeño en el trabajo?

Cuadro No. 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

El cuadro permite apreciar que, los empleados cuentan con incentivos por el buen desempeño de su trabajo.

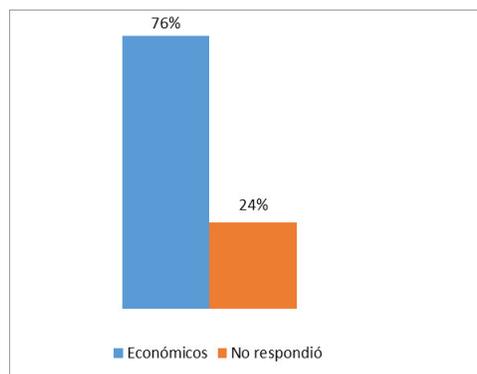
Pregunta 3.1 Especifique que tipo de incentivos.

Cuadro No. 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Económicos	16	76%
No respondió	5	24%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 4

Según se aprecia en la gráfica, el mayor porcentaje de los empleados respondió que los incentivos que reciben son de tipo económico. Y un cierto porcentaje no respondió al cuestionamiento.

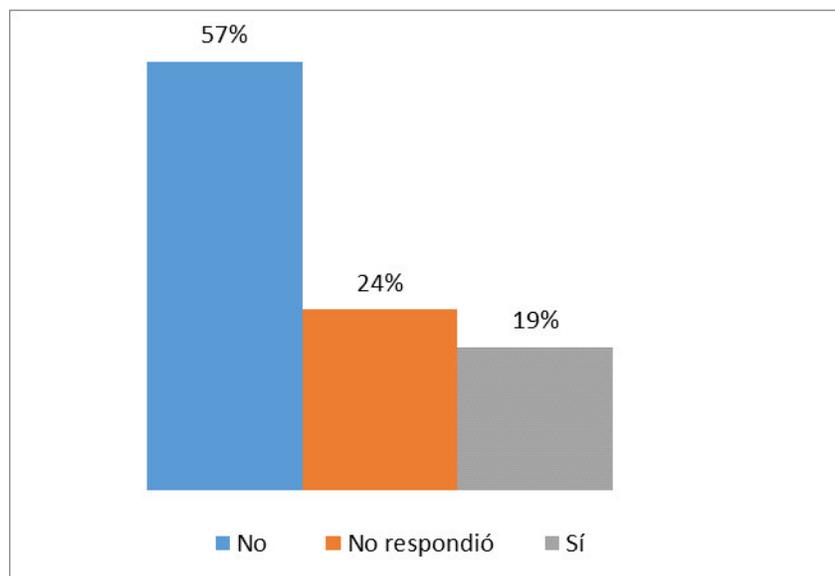
Pregunta 4 ¿Considera que los incentivos que recibe actualmente influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega en el servicio al cliente?

Cuadro No. 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	12	57%
No respondió	5	24%
Sí	4	19%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No.5

En la gráfica se puede observar que la mayoría de colaboradores consideran que los incentivos que reciben actualmente, no influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente en las estaciones de servicio, un 24% no opinó al respecto y el 19% afirma que si influye en el desempeño de su trabajo.

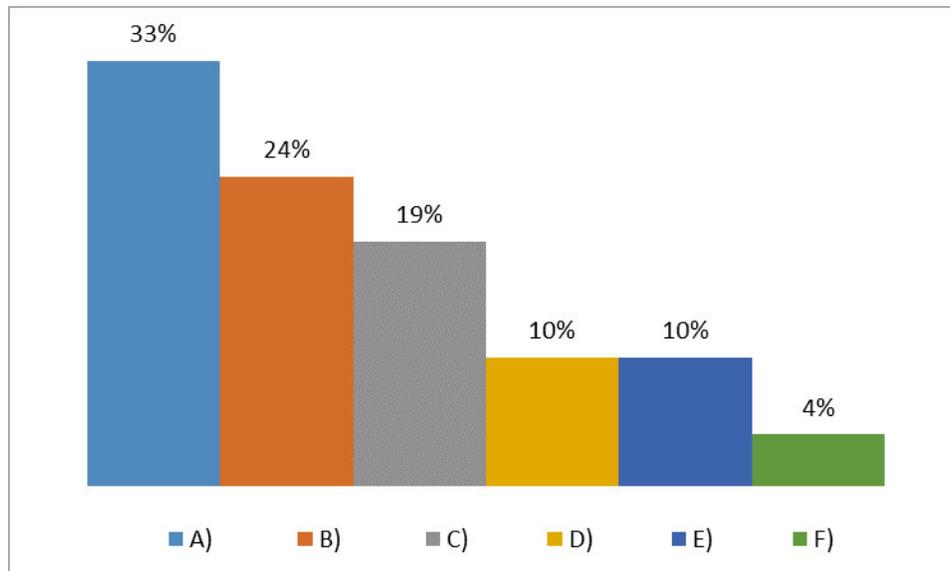
### Pregunta 4.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) Porque conozco mi trabajo y me gusta	7	33%
B) No respondió	5	24%
C) No tenemos muchos incentivos, y es nuestro trabajo atender al cliente	4	19%
D) Porque el cliente se va satisfecho y regresa siempre.	2	10%
E) Porque las ventas se incrementan.	2	10%
F) Porque no valoran a los trabajadores	1	4%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 6

La gráfica representa las respuestas de los colaboradores de las estaciones, en donde el porcentaje mayor considera que conocen su trabajo y les gusta, y que no lo hacen por los incentivos económicos que les dan. Otro porcentaje opinó que no son muchos los incentivos que les proveen, pero igualmente consideran que es su trabajo atender al cliente. Un 24% no respondió, y dentro de otras respuestas se puede apreciar que hay quienes opinan que el cliente se va satisfecho y que por eso regresa, además que las ventas se incrementan. Y por último, una opinión de un colaborador que no se considera valorado de parte de la estación de servicio.

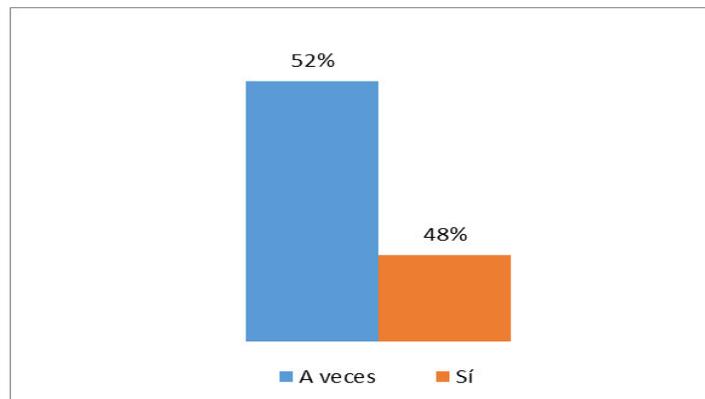
Pregunta 5 ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa, sobre el servicio al cliente?

Cuadro No. 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A veces	11	52%
Sí	10	48%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 7

De acuerdo a esta gráfica, más del cincuenta por ciento de los colaboradores respondieron que a veces reciben capacitación y la otra parte respondió que sí han recibido capacitaciones sobre servicio al cliente.

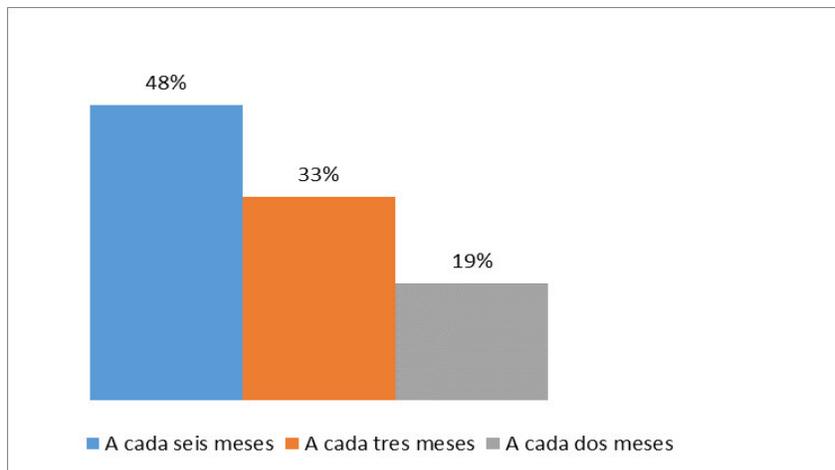
Pregunta 5.1 Si su respuesta es positiva, ¿a cada cuánto tiempo?

Cuadro No. 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A cada seis meses	10	48%
A cada tres meses	7	33%
A cada dos meses	4	19%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 8

Como se puede observar en la presente gráfica, el 48% de colaboradores que trabajan en las estaciones de servicio, reciben capacitación a cada seis meses, el 33% a cada tres meses y el 19% cada dos meses. Misma que es impartida, según ellos por la empresa que provee el combustible para la estación de servicio.

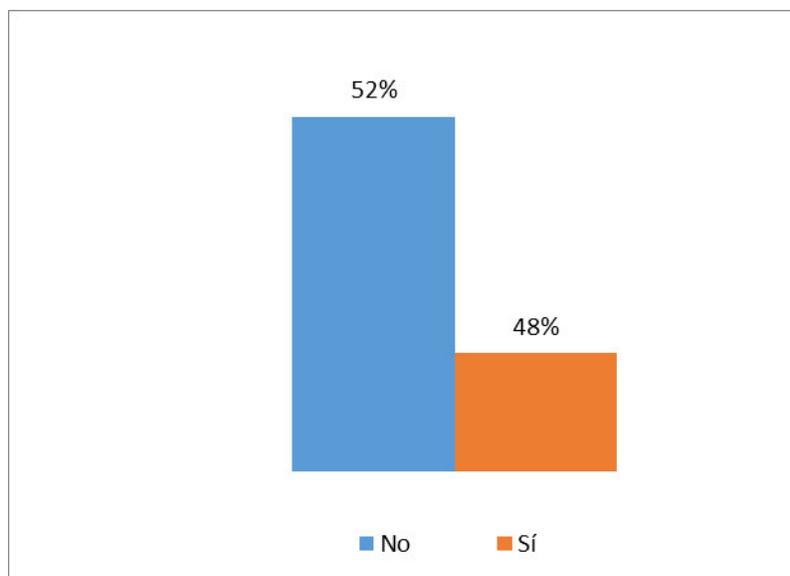
Pregunta 6 ¿Considera que la capacitación recibida ha influido en una mejora del servicio al cliente proporcionado?

Cuadro No. 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	11	52%
Sí	10	48%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 9

Como se puede observar en la presente gráfica, la mayoría de colaboradores indicaron que las capacitaciones no han influido en el servicio al cliente de las estaciones de servicio, mientras que el 48%, opina que sí.

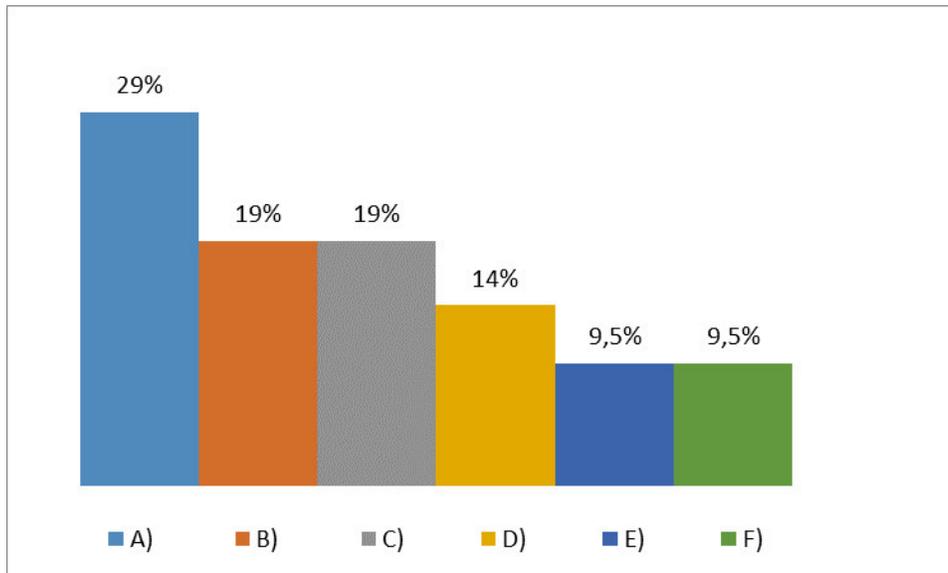
## 6.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) Porque con la capacitación están preparados para recibir al cliente, ya que ellos dependen de la visita del cliente	6	29%
B) Es su trabajo atender bien al cliente, sin el cliente no existiría la empresa.	4	19%
C) Porque no siempre capacitan, pero saben que el cliente es un personaje a quien deben de atender bien.	4	19%
D) Porque el cliente se va satisfecho y tiene una buena impresión, aun cuando no tienen preparación constante.	3	14%
E) Porque depende más de las habilidades personales, ya que hay gente que no tiene paciencia y tiene preparación.	2	9.5%
F) Porque deben de dar temas diferentes, a cada cierto tiempo, siempre hablan de lo mismo.	2	9.5%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 10

El presente cuadro representa las opiniones de los colaboradores de las estaciones de servicio, con respecto a la influencia de la capacitación en mejoras del servicio al cliente proporcionado, en donde son opiniones múltiples un 29% afirma que influye la capacitación ya que con ello están preparados para recibir al cliente; un 19% de las respuestas consideran que es su trabajo y que sin el cliente no existiría la empresa. Sin embargo, hay quienes opinan que no influye la capacitación en mejoras al servicio al cliente, por las siguientes razones: con el 19% que no reciben capacitación constante pero si saben que hay que atender bien al cliente, un 14% opina que el cliente se va satisfecho y con buena impresión, y no precisamente se lo atribuyen a la capacitación, porque no es constante. Y con 9.5% las opiniones de que depende más de las habilidades de cada uno, ya que algunos ya tienen mucha capacitación, pero que no cuentan con la paciencia para atender a un cliente Y por último un 9.5% que considera que las capacitaciones deben ser varias, ya que consideran que siempre hablan sobre lo mismo y no de temas diferentes.

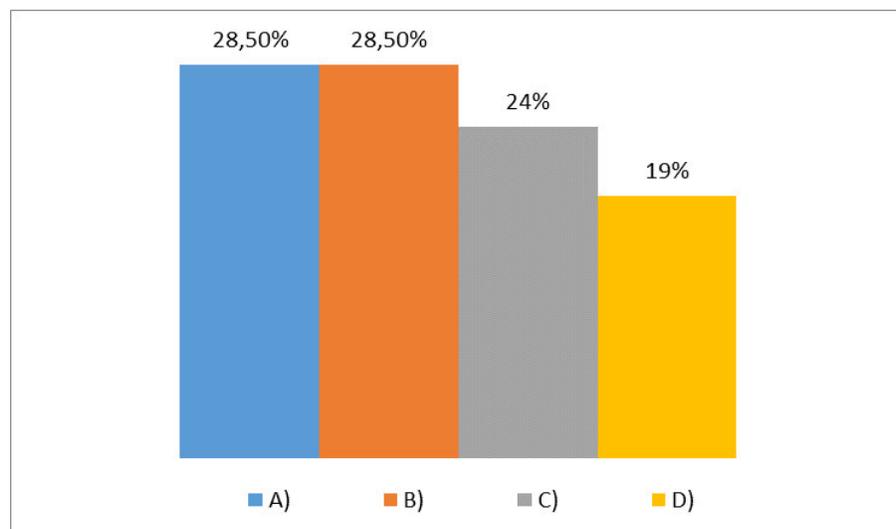
Pregunta 7, ¿Qué aspectos considera importantes para tener una buena relación con el cliente?

Cuadro No. 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) Ser amable, atento, servicial y paciente	6	28.5%
B) Con respeto y como nos dirigimos a ellos	6	28.5%
C) Dar la bienvenida, ofrecer servicios y despedir esperando que vuelva	5	24%
D) La forma en que es bien atendido y el buen carácter demostrando una sonrisa	4	19%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 11

De las respuestas dadas por los empleados de las estaciones de servicio, sobre los aspectos que considera importantes para tener una buena relación con el cliente; menciona: ser amable, atento, servicial y paciente; dentro de las más acertadas.

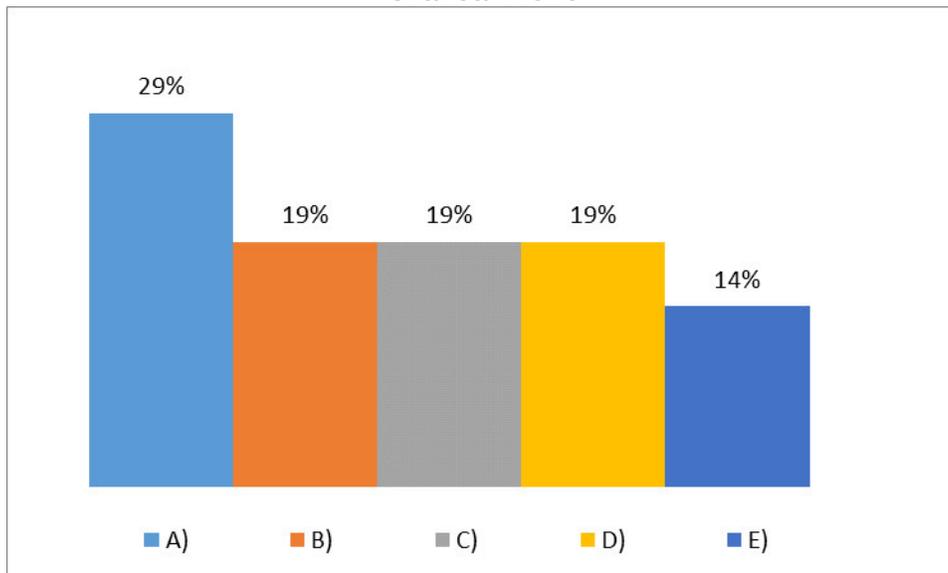
Pregunta 8 ¿Según su criterio, de qué cree que se quejan más los clientes?

Cuadro No. 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) Por la inestabilidad de los precios del combustible (alzas y bajas)	6	29%
B) Porque a veces no se actúa como el cliente lo pide	4	19%
C) Porque no le rinde el combustible	4	19%
D) No respondió	4	19%
E) No han recibido quejas	3	14%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 12

Los empleados, respondieron que la inestabilidad de los precios es motivo de queja de los clientes, puesto que estos varían constantemente. Y las respuestas que alcanzaron un porcentaje de 19% ambas, está la relacionada con la atención de los empleados, que al parecer no siempre se comportan como el cliente desea, el rendimiento de

combustible, también es otra razón, pues según el cliente hay lugares en los que consumen la misma cantidad de combustible, pero que les tarda más, y otros empleados contestaron la pregunta. Y por último un 14%, no dio una respuesta concreta, porque según ellos, sus clientes no se han quejado y que por lo tanto no saben.

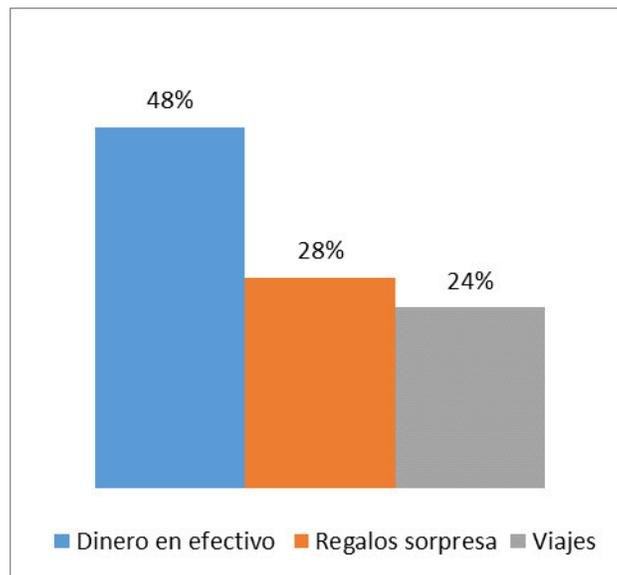
Pregunta 9 ¿Si la estación de servicio, quisiera ofrecer algún incentivo, que le gustaría a usted?

Cuadro No. 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dinero en efectivo	10	48%
Regalos sorpresa	6	28%
Viajes	5	24%
Total	21	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No.10



Fuente: Cuadro No. 13

Al cuestionamiento que se le hizo a los empleados, y como se puede observar en la gráfica al 48% de ellos, les gusta que los incentivos sean de tipo económicos, pues con ello pueden disponer que hacer y cómo invertirlo en lo que mejor necesitan. A un 28% le agradaría regalos sorpresa y un 24% un viaje, estaría muy bien como incentivo.

### 4.3 Boleta dirigida a los clientes

Pregunta 1 ¿Es la primera vez que visita la estación de servicio?

Cuadro No. 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Como se puede observar en el cuadro, el total de clientes entrevistados, ya visitaron las estaciones de servicio, lo cual es importante dado que es indispensable para conocer su opinión con respecto al servicio que ofrecen en las mismas.

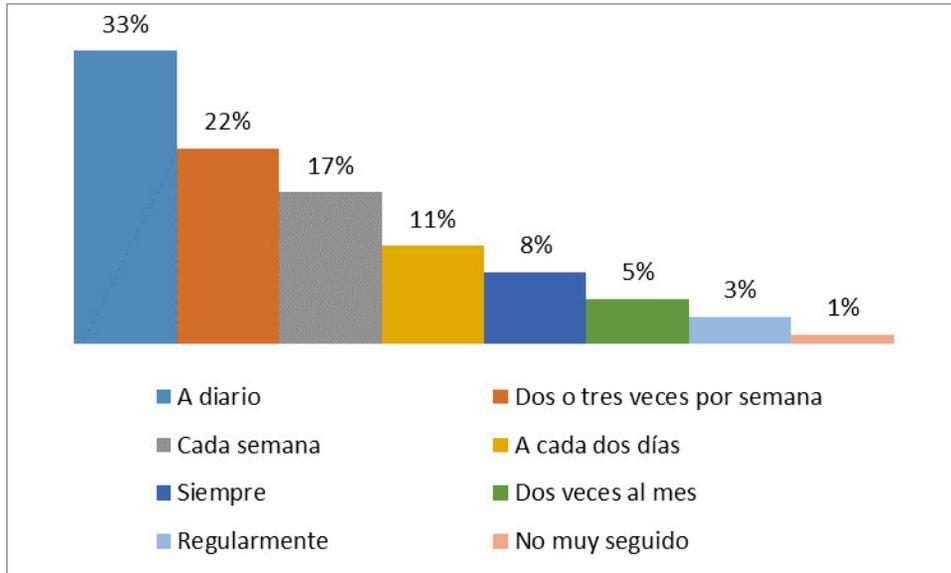
Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia visita la estación de servicio?

Cuadro No. 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A diario	55	33%
Dos o tres veces por semana	38	22%
Cada semana	28	17%
A cada dos días	18	11%
Siempre	13	8%
Dos veces al mes	9	5%
Regularmente	5	3%
No muy seguido	1	1%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No.11



Fuente: Cuadro No. 15

Como se puede observar en la gráfica el 33% de los clientes, a diario consumen combustible en las estaciones de servicio, así como el 22% lo hace a cada dos días, el 17% pasa por combustible a cada semana, el 11% a cada dos días, el 8% indica que siempre pasa a las estaciones de servicio, un 5% pasa dos veces por mes; regularmente 3% y no muy seguido, que es un cliente con el 1%.

Pregunta 3 ¿Por qué razón visita ésta estación de servicio?

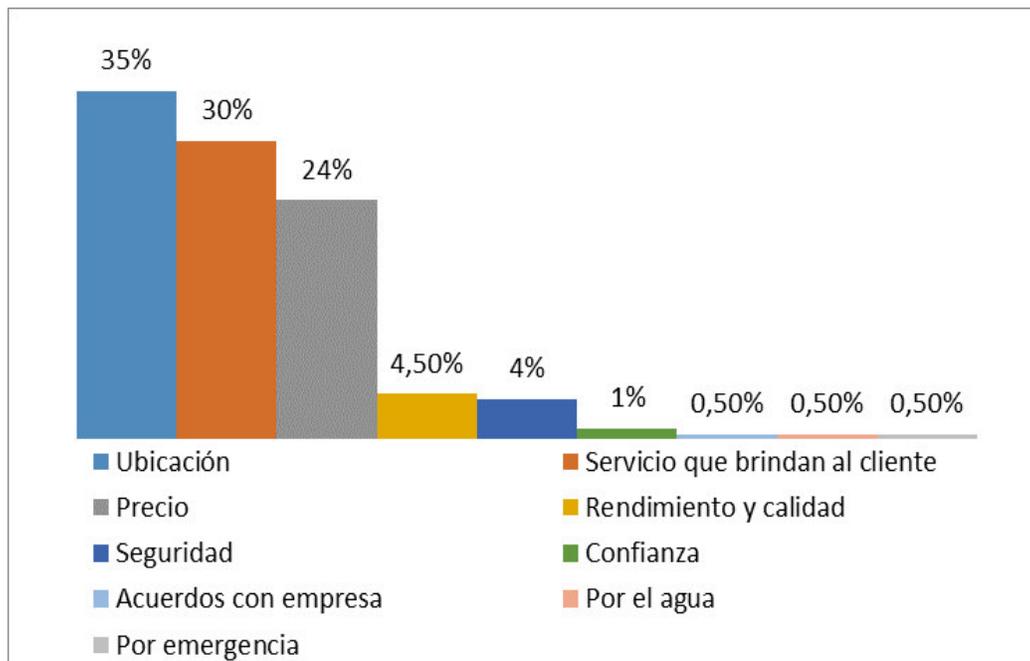
Cuadro No. 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación	97	35%
Servicio que brindan al cliente	82	30%
Precio	66	24%
Rendimiento y calidad	12	4.5%
Seguridad	11	4%
Confianza	3	1%
Acuerdos con empresa	1	0.5%
Por el agua	1	0.5%
Por emergencia	1	0.5%
Total	*274	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

\*Pregunta con respuestas múltiples incluyente

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 16

Como se puede apreciar en la gráfica, los clientes que visitan las estaciones de servicio objeto de estudio, el 36% la prefiere por la ubicación, ya que para algunos les queda cerca de la casa, o bien de paso al trabajo. Seguido del 30% que es por el servicio que le brindan, el 24% por el precio del combustible, al 4.5% de cliente opina que en las estaciones de servicio que las prefiere por que el combustible es de calidad y que por lo rinde, a diferencia de otros lugares. El 4% es por la seguridad que les brindan en la estación de servicio; el 3% la razón por la cual visita la estación es por la confianza que le brindan los empleados y por último con un 0.50% las visitas son por el agua, ya que al llenar su tanque de combustible, se les permite lavar su automóvil; y 0.5% que visita cuando tiene una emergencia.

Pregunta 4 ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?

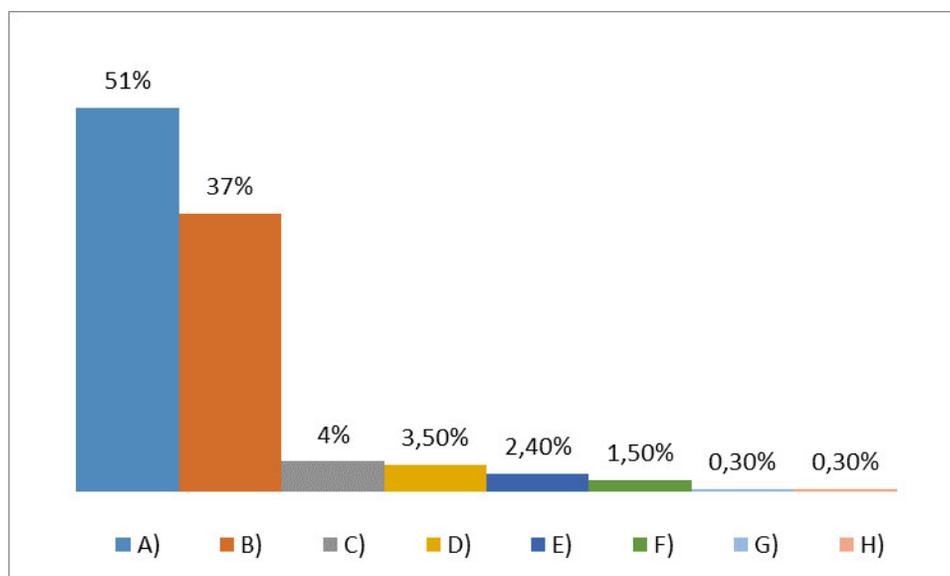
Cuadro No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) Despacho de combustibles en bombas	168	51%
B) Agua y aire	123	37%
C) Venta de Aceites y lubricantes	13	4%
D) Sanitarios	12	3.5%
E) Lavado de carro	8	2.4%
F) Tienda	5	1.5%
G) Parqueo y agua	1	0.3%
H) Bañarse	1	0.3%
Total	*331	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

\*Pregunta con respuestas múltiples incluyente

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 17

Según la gráfica; a las tres estaciones de servicio, los clientes llegan en un 5% por el combustible para su automóvil; el 37% por agua y aire, revisión que se realiza al momento de adquirir combustible. Seguidamente dentro de otros servicios que ofrece la estación de servicio y que el cliente utiliza, es el de venta de aceites y lubricantes con un 4%, especialmente para los transportistas quienes llegan a la estación de servicio y les permiten en el parqueo especial para realizar el cambio de aceite, mismo que pueden adquirir allí mismo. El uso de sanitarios es otra opción para los clientes, con un 3.5%, la mayoría de personas en caso de emergencia busca en una estación de servicio sanitarios; el 2.4% corresponde a lavado de carro, el personal no se haga cargo del lavado, a los clientes se les permite el espacio y el agua para que ellos mismos laven su automóvil; el 1.5% hace uso de la tienda, que en dos de las estaciones no es precisamente un súper, más bien es un dispensador de bebidas, el cual ha servido de medio para los clientes y comprar después de un día de trabajo, o de mucho calor; y con un 1% cada uno se tiene Parqueo y agua y bañarse; este servicio es utilizado por los vehículos de transporte público, quienes por el consumo de combustible, se les provee parqueo y agua tanto para el vehículo, como agua para poder bañarse el piloto.

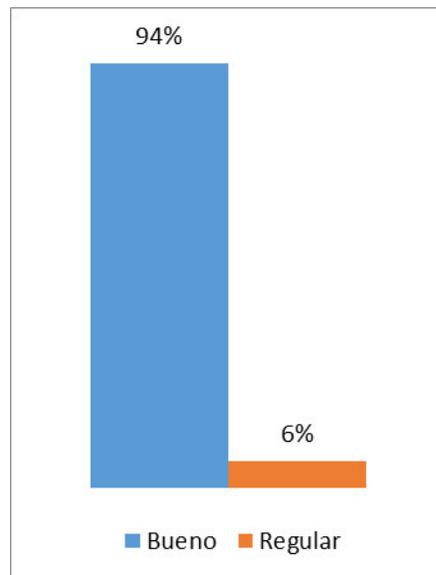
Pregunta 5 ¿Cómo considera el servicio que prestan en esta Estación de Servicio?

Cuadro No. 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	158	94%
Regular	10	6%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No. 16

Como se puede observar en la gráfica, el 94% de los clientes califican el servicio que prestan las estaciones de servicio objeto de estudio como un servicio bueno; solamente el 6% lo considera con servicio regular.

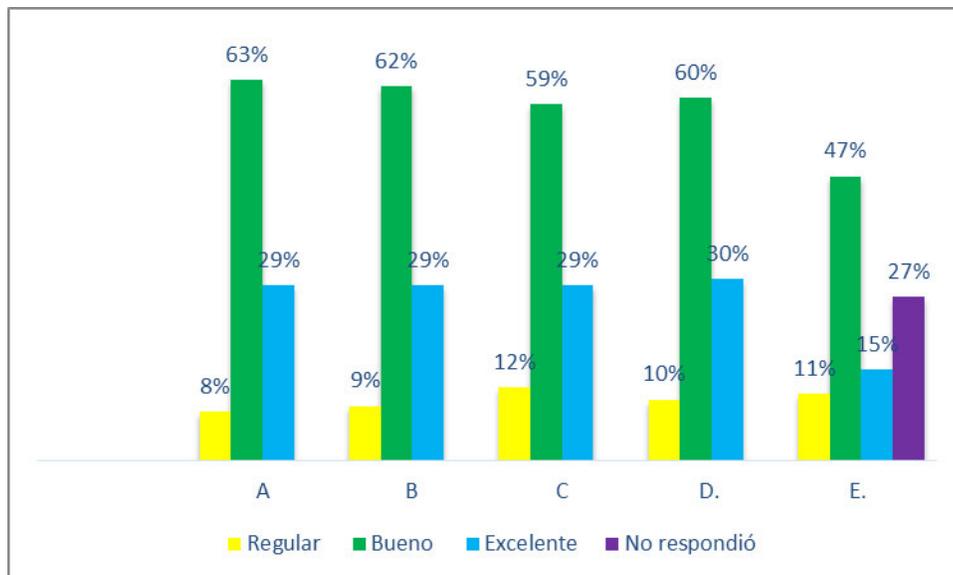
Pregunta 6 Por favor valore los siguientes atributos concernientes al servicio recibido en esta estación de servicio

Cuadro No. 19

Opción	Regular		Bueno		Excelente		No respondió		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
A. Actitud del personal al ser recibido en esta Estación	13	8%	106	63%	49	29%			100%
B. El tiempo de espera para ser atendido	15	9%	105	62%	48	29%			100%
C. Disposición del personal para ayudarlo y orientarlo sobre los servicios adicionales	20	12%	100	59%	48	29%			100%
D. Tiempo dedicado a la atención	16	10%	101	60%	51	30%			100%
E. Proceso de facturación	19	11%	79	47%	25	15%	45	27%	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No.15



Fuente: Cuadro No. 19

Como se puede observar en la gráfica, en todos los atributos relacionados al servicio recibido en las estaciones de servicio, los clientes en un alto porcentaje los han calificado como bueno, que se representa en la gráfica con la barra de color verde. Y la opinión del cliente calificado como excelente, se puede observar en la gráfica con la barra de color celeste; y, la barra de color amarillo corresponde a la opinión del cliente que considera que es regular el servicio que recibe en las estaciones de servicio. Por lo tanto se considera que las estaciones de servicio en estos aspectos se encuentran en un nivel aceptable. En cuanto al inciso E) Proceso de facturación, cierto número de clientes se abstuvo a contestar al respecto y darle una calificación, dado que ellos no solicitan factura al momento de adquirir combustible.

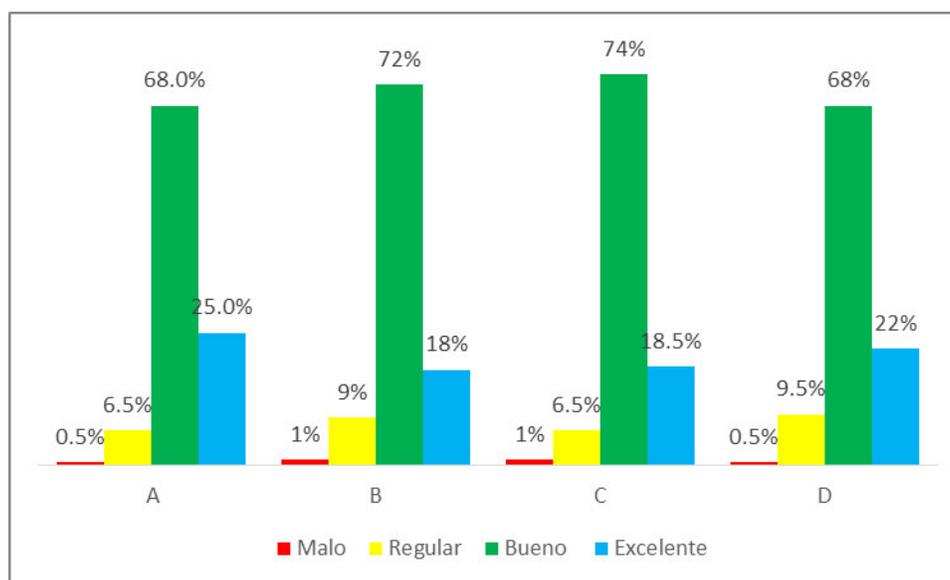
Pregunta 7 Por favor valore los siguientes atributos concernientes al personal que lo atendió en la estación de servicio

Cuadro No. 20

Opción	Malo		Regular		Bueno		Excelente		Total
	f	%	f	%	f	%	f	%	
A. Amabilidad y cortesía con que lo trato el personal al atenderlo	1	0.5%	11	6.5%	114	68%	42	25%	100%
B. Apariencia del personal	2	1%	15	9	121	72%	30	18%	100%
C. Habilidad y conocimiento demostrado por los empleados con relación desempeño de su trabajo	2	1%	11	6.5%	124	74%	31	18.5%	100%
D. La comunicación con el personal, le inspira confianza	1	0.5%	16	9.5%	114	68%	37	22%	100%

Cuadro 20. Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 20

Cabe resaltar que en esta gráfica en todos los atributos predomina la barra de color verde, lo cual significa que los clientes calificaron como bueno el servicio que brinda el personal de las estaciones de servicio. Siguiendo la gráfica de color celeste, que significa que está excelente el servicio. De acuerdo a la experiencia de cada cliente, algunos calificaron como regular e incluso como malo; la barra de color amarillo representa la calificación de regular, que oscila entre el 6% y 9% del total de clientes entrevistados, según lo hace constar la tabla de referencia. Y la barra de color rojo representa la opinión del cliente como mala. A ello en general, se considera que los aspectos relacionados con el personal que atiende en las estaciones de servicio, se encuentra dentro de parámetros aceptables, sin embargo no se alcanza la excelencia, pues hay opiniones que opinaron sobre algunos aspectos, como malo.

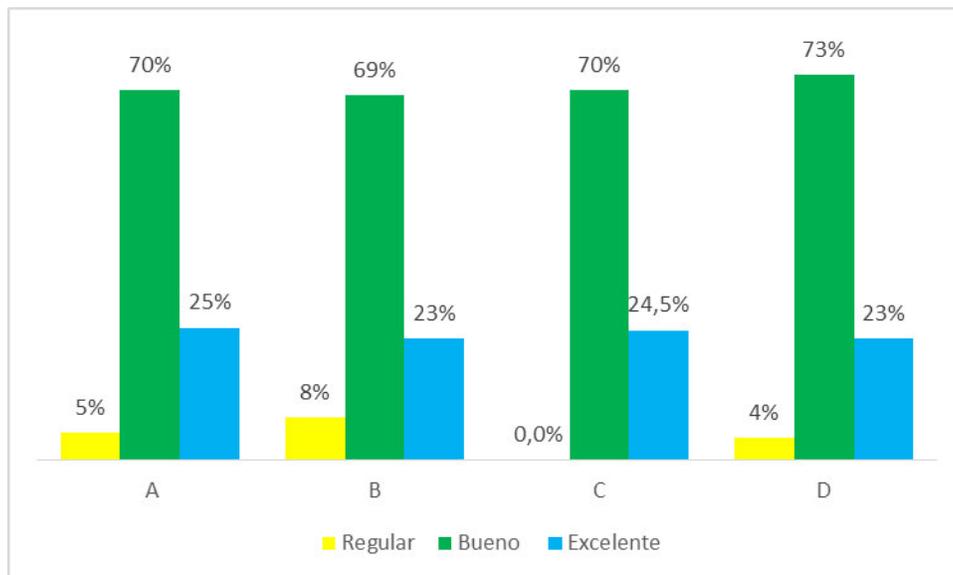
Pregunta 8 Por favor valore los siguientes atributos concernientes a las instalaciones de esta estación de servicio

Cuadro No. 21

Opción	Regular		Bueno		Excelente		Total
	f	%	f	%	F	%	
A. Limpieza y orden en las instalaciones de la estación de servicio	8	5%	117	70%	43	25%	100%
B. Señalización visible	13	8%	116	69%	39	23%	100%
C. Vías de acceso a la estación de servicio	9	5.5%	118	70%	41	24.5%	100%
D. Disponibilidad de suministros	7	4%	123	73%	38	23%	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 21

Como se puede observar en la presente gráfica, un alto porcentaje los clientes opinaron y calificaron, lo relacionado a las instalaciones de las estaciones de servicio como: limpieza y orden; señalización visible, vías de acceso y disponibilidad de suministros como bueno, con un promedio del 70% de opiniones según la tabla de referencia, y se

refleja en la gráfica, con la barra de color verde. Y con un promedio del 25% aproximadamente opinó y calificó como excelente que se puede apreciar en la gráfica con la barra de color celeste; la barra amarilla identifica la opinión del cliente como regular. Por lo tanto se considera aceptable la situación de la estaciones de servicio. Lo ideal es que el cliente perciba y opiné con excelencia.

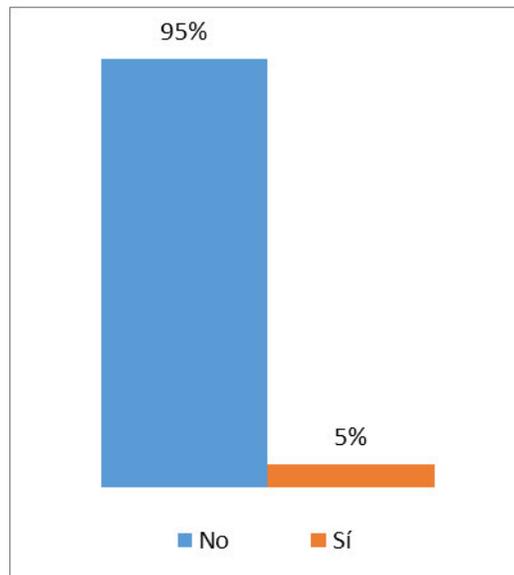
Pregunta 9 ¿Se le ha presentado algún inconveniente en esta Estación de Servicio?

Cuadro No. 22

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	159	95%
Sí	9	5%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No. 22

Como se puede observar la presente gráfica, el 95% de los clientes de las estaciones de servicio no han tenido ningún inconveniente, mientras que el 5% indicó haber tenido en alguna oportunidad inconveniente.

Pregunta 9.1 Si la respuesta es sí, ¿cuál fue?

Cuadro No. 23

Opción	Frecuencia
Realizar cola para ser atendido	4
Le pusieron diésel por gasolina a una moto de un cliente	1
Empleado que no atiende bien	1
Empleado que no pudo facturar	1
Los empleados no respetan cola, y atienden a quien no la hace	1
No le proporcionaron aire	1
Total	9

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Con respecto a los inconvenientes dados en las estaciones de servicio, cuatro personas, argumentaron como tal, el hecho de tener que hacer cola para adquirir combustible, especialmente en horas de mañana y de la tarde-noche. Así también una persona comentó, el inconveniente de que le cambiaron el combustible de diésel por gasolina a su moto, y nadie respondió por ello, pues él tuvo que buscar la ayuda necesaria y correr con los gastos que implicó la limpieza y el funcionamiento de la moto. Otra persona manifestó identificar a un empleado que no atiende bien, y que no quiso brindar el nombre de este para no perjudicarlo. En otra experiencia, manifiesta una persona que el empleado no pudo extender una factura cuando él lo solicitó, pues no sabía cómo hacerlo. Dentro de otras opiniones, como clientes constantes, una persona comenta que los empleados no respetan la cola y les dan prioridad a otras personas que llegan después y no hacen cola. Y por último una persona indicó que en cierta ocasión paso por revisión de aire, y no le brindaron el servicio. Por lo que los inconvenientes, han sido mínimos, pero reflejan la debilidad en cuanto a la atención del personal.

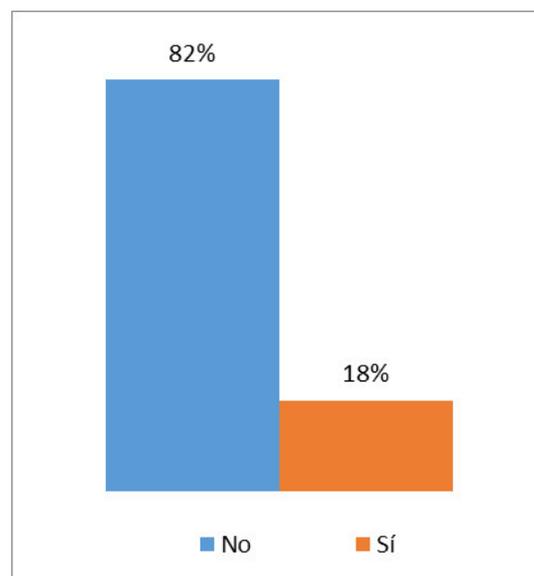
Pregunta 10 ¿Le dieron a conocer algún mecanismo para manifestar sus inquietudes, reclamos, sugerencia o felicitaciones?

Cuadro No. 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	138	82%
Sí	30	18%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No. 24

A este cuestionamiento, el 82% de los clientes no sabe a quién dirigirse, para manifestar alguna queja, reclamo o incluso una felicitación. A diferencia de un 18% sí sabe a quién dirigirse.

Pregunta 10.1 Si su respuesta es positiva, ¿cuál es?

Cuadro No. 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Con el encargado	20	66%
Con el administrador	8	27%
A través de un número de teléfono	2	7%
Total*	30	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

\*El total, corresponde solamente a las respuestas positivas. Y los clientes manifiestan sus quejas o reclamos a: el encargado, al administrador de las estaciones de servicio, incluso saben el nombre de estas personas, ya que ellos son parte de la atención al cliente, y dos personas mencionaron un número de teléfono que esta donde las bombas de combustible y al cual se puede llamar.

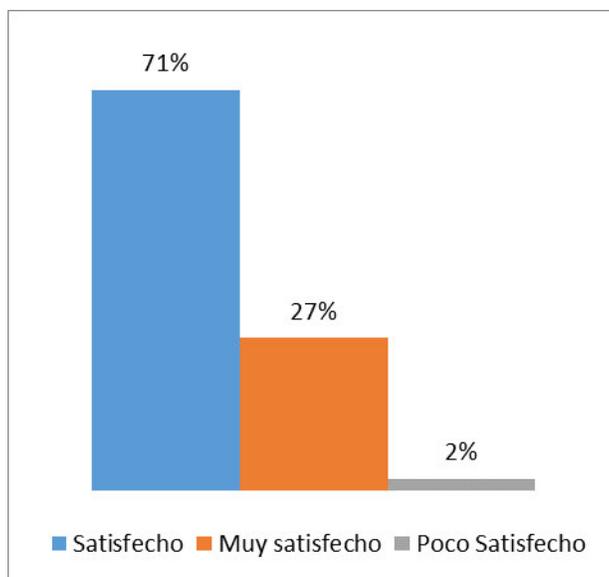
Pregunta 11 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que recibió en esta estación de servicio?

Cuadro No. 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	120	71%
Muy satisfecho	45	27%
Poco Satisfecho	3	2%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 20



Fuente: Cuadro No. 26

De acuerdo a la opinión de los clientes, el servicio que brindan las estaciones de servicio es satisfactorio, según se refleja en la gráfica con el 71%; mientras un 27% se sienten muy satisfechos; y un 2% se considera poco satisfecho con el servicio, por lo tanto implica que existen debilidades, y no se cubre todas las necesidades de los clientes.

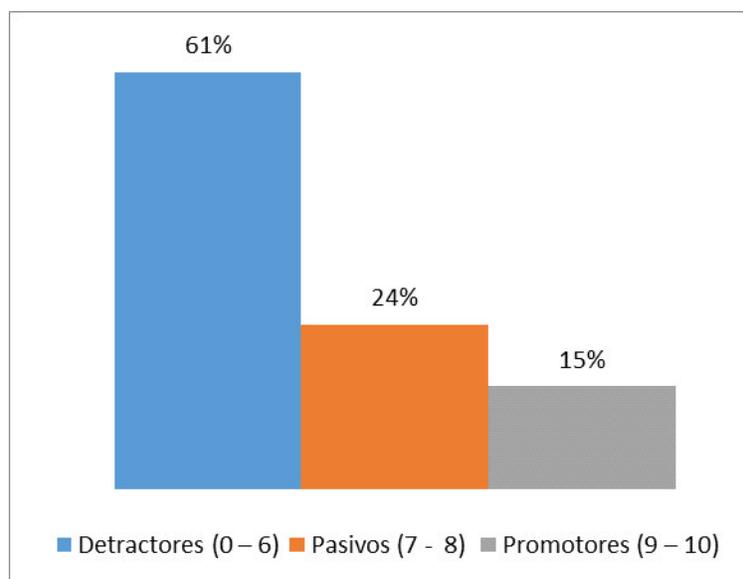
Pregunta 12 En una escala de 0 a 10 ¿Recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colegas?

Cuadro No. 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Detractores (0 – 6)	102	61%
Pasivos (7 - 8)	40	24%
Promotores (9 – 10)	26	15%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Gráfica No. 21



Fuente: Cuadro No. 27

En la presente gráfica, se presenta la opinión del cliente y su experiencia en las estaciones de servicio, de la cual el 61% indica insatisfacción y son clientes muy vulnerables a cambios y la competencia; que no están dispuestos a recomendar a las estaciones de servicio a amigos o familiares, solamente el 15% estaría dispuesto a hacerlo, el 24% le es indiferente y muy propensa a los cambios.

Pregunta 12.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 28

Opción	Frecuencia	Porcentaje
A) No respondió	61	36%
B) Aumentar personal para mejor atención	21	13%
C) Mejorar la atención de parte del personal	20	12%
D) Mejora de las instalaciones en ampliación, techado y señalización	10	6%
E) Ampliar atención las 24 horas	10	6%
F) Deben proporcionar café o agua a los clientes	9	5%
G) Por que brindan parqueo y lavado de las camionetas	7	4%
H) Porque el administrador da buena atención	7	4%
I) Tienda	6	4%
J) Por que los empleados no respetan la cola, y dejan pasar a otros	5	3%
K) Por las Promociones	5	3%
L) Entregar factura aunque no se pida	4	2%
M) Mantener informado al cliente en cuanto a precios	3	2%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

El presente cuadro da a conocer los motivos, que los clientes tuvieron para recomendar a las estaciones de servicio dentro de una escala de 0 a 10 puntos. Misma que aporta poco; dado que, el 36%, que es el mayor de la lista, no respondió y no dio un motivo por el cual estaba dando la calificación. Dentro de las otras respuestas, señalan debilidades con respecto a la cantidad de personal y la atención del personal con 13% y 12% respectivamente. Mejoras en las instalaciones, otro aspecto a tomar en

cuenta con el 10% y otras sugerencias, está la ampliación del horario de atención y de la implementación de agua y café en las estaciones de servicio entre otras. Factores a tomar en cuenta para aplicar cambios y mejoras en el servicio al cliente de las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Chase y Jacobs (2014) comentan que, el servicio al cliente es un proceso intangible que no se pesa ni se mide. Por la intangibilidad de los servicios, el cliente no lo pueden probar antes de la compra. Las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de elementos que afectan los cinco sentidos, tales como: instalaciones de soporte, instalaciones de apoyo, bienes que faciliten las cosas, beneficios fácilmente observables por los sentidos, beneficios psicológicos que el cliente capta solo vagamente, o las característica extrínsecas del servicio e información. En la investigación de campo que se llevó a cabo en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, se obtuvo información, la cual refleja lo siguiente: en las preguntas que se realizó a los clientes, según el cuadro No. 15; sobre con qué frecuencia visita la estación de servicio, la mayoría respondió, que a diario y entres dos o tres veces por semana. El cuadro No. 16; da a conocer la razón por la cual visitan las estaciones de servicio, respondieron según el orden de mayor porcentaje: por la ubicación, por el servicio que brindan al cliente y por el precio.

Lo cual se compara con la respuesta de los administradores en la pregunta 8, quienes consideran que dentro de los atributos importantes que sus clientes perciben como buen servicio es: por la atención que le brindan al cliente; y en según las respuestas de la pregunta 9, los administradores consideran como sus fortalezas para brindar calidad en el servicio al cliente, la ubicación y el servicio.

Considerando entonces que los clientes de las estaciones de servicio, son frecuentes, y coinciden en los atributos que las estaciones de servicio consideran, como sus fortalezas. Sin embargo el servicio al cliente, abarca más atributos y elementos que complementan el verdadero concepto. Aun cuando los clientes respondieron según el cuadro No. 18, que el servicio de las estaciones de servicio es bueno, hay un porcentaje que lo considera regular, conocer las razones de estos clientes, es el objetivo, para implementar acciones y mejoras.

Arenal (2017) indica que el objeto de cualquier proceso de calidad enmarcado en la relación con los clientes es desarrollar una cultura de servicio de calidad a los clientes. Todo cliente espera en un establecimiento: sentirse bien recibido, apreciar que se es importante para la empresa, percibir que es bien valorado. Según respuestas de los administradores, pregunta 11, sobre actividades que realizan para atraer clientes; las estaciones no realizan ningún tipo de actividad; como publicidad, promociones o rifas. Pregunta 12, sobre actividades que realizan para mantener a sus clientes; a lo que respondieron que no tienen ninguna.

Es evidente, que no cuentan con estrategias enfocadas en la calidad del servicio al cliente, que comprometa a todos lo que laboran en las estaciones de servicio, a favor del cliente y hacer que este se sienta valorado y satisfecho. Según los colaboradores, en el cuadro No. 11, se enumeran los aspectos que ellos consideran importantes para tener una buena relación con el cliente. Sin embargo Prieto 2014 dice que, a veces piensan que una sonrisa es suficiente para lograr la calidad en el servicio pero, esto es apenas la cuota inicial, pues se debe agregar excelente información, orientación y acompañamiento efectivo, conocimiento del producto, servicio y de la empresa. Es decir, el servicio no es un asunto de simple cortesía, sino una filosofía organización continua y reactivada constantemente.

Evans y Lindsay (2015) mencionan cinco dimensiones clave de calidad de servicio que contribuyen a las percepciones del cliente, las cuales son: confiabilidad, aseguramiento, empatía y capacidad de respuesta. Contribuyen a evaluar las percepciones de los clientes y establecer si se está cumpliendo con las expectativas. La opinión del cliente se basó en la clasificación de los atributos, los cuales pudieron calificar como: excelente, bueno, regular y malo. Según cuadro No. 19, los clientes valoraron los atributos concernientes al servicio que recibieron, destacando la calificación, como bueno, seguido de excelente y regular. También se puede observar que algunos clientes se abstuvieron de responder, especialmente en el proceso de facturación.

Cabe agregar, el resultado que demuestra el cuadro No. 20, que está relacionada con los atributos concernientes al personal que atendió a los clientes, en donde, también predomina un alto porcentaje de calificación como bueno, seguido de excelente y amarillo, cabe destacar que en esta pregunta, algunos clientes calificaron como malo, los atributos relacionados con el personal como: amabilidad y cortesía, apariencia, habilidad y conocimiento sobre el desempeño y la comunicación. El cuadro No. 21, muestra la valoración concerniente a los atributos relacionados con las instalaciones, que demuestra según el orden de los resultados la mayoría como calificación de bueno, seguida de excelente y por último regular. Tal como prosigue diciendo Arenal 2017 que los factores valorados en el servicio al cliente son: la cortesía, la credibilidad, la rapidez, la personalización, la profesionalización y el aspecto tangible del servicio.

En efecto, se hicieron estos cuestionamientos a los clientes, en donde se puede considerar que, aun cuando hay dominio de la calificación de bueno en todos los aspectos; es importante enfocarse en los porcentajes de la calificación como regular, que significa que debe de mejorar, pues no se alcanza la excelencia. El que los clientes calificaron como malo algunos aspectos; reflejan las debilidades serias que las estaciones de servicio tiene en los atributos, especialmente relacionados con el personal. Las cuales deben de mejorar, pues son elementos integrales, que permiten brindar un servicio al cliente con calidad, que cumpla con las normas y parámetros excelentes en las dimensiones que son las que permiten medir la calidad del servicio al cliente.

Para Kotler y Keller (2016) la satisfacción del cliente es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comprar un valor percibido en el uso de un producto contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente no queda satisfecho. Si es igual a las expectativas, quedara satisfecho, si excede las expectativas el cliente estará muy satisfecho o complacido. Según cuadro No. 26, un porcentaje alto de los clientes encuestados, dicen estar satisfechos con el servicio que les brindan las estaciones de servicio, sin embargo hay un porcentaje mínimo, que indica que estar poco satisfecho.

El cuadro No. 22, refleja en un alto porcentaje; que los clientes no han tenido inconvenientes, en las estaciones de servicio. Sin embargo no hay que descuidar la opinión de los clientes, que afirmaron haber tenido inconvenientes, pues según los resultados clasificados en la el cuadro No. 23, sus respuestas contundentes, deben de ser analizadas y tomar acciones de cambio inmediato en estas áreas, que permitan ofrecer una percepción satisfactoria al cliente.

Cabe agregar, la importancia de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, quienes en el cuadro 12, manifiestan, según su criterio, de que se quejan más los clientes. El objetivo es alcanzar la excelencia e implementar siempre mejoras en las debilidades, y para ello es necesario realizar mesas de diálogo y sugerencias, trabajo en equipo e información; y promover e implementar sistemas para conocer la satisfacción de los clientes, tal como lo dicen: Ferrel y Hartine (2018) es pues, importante implementar sistemas para conocer las expectativas del cliente y conocer su nivel de satisfacción. Actualmente las estaciones de servicio no realizan ninguna actividad para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, según responden los administradores a la pregunta 13 que se les hiciera. Es necesario disponer de indicadores que permitan cuantificar de manera objetiva la realidad del servicio que se brinda.

Czinkota (2013) comenta que las empresas deben proporcionarles respaldo a los empleados, es decir es necesario capacitarlos, motivarlos, proporcionar equipo necesario, medir y compensarlos de acuerdo con su desempeño. Por lo que a través de la pregunta 2, que se hizo a los administradores, se obtuvo información sobre los incentivos que ofrecen las estaciones de servicio a sus empleados por el buen desempeño, quienes indicaron que, ellos tienen incentivos económicos, basados en comisiones sobre ventas, y que además les proporcionan lugar para dormir y comer, así como uniformes. Con respecto a la capacitación sobre el servicio al cliente, pregunta 4; los administradores respondieron que la capacitación es proporcionada por la empresa proveedora de combustible, se realizan a cada 3 meses, y otra cada 6 meses. Se hace directamente a los empleados, y en otras oportunidades al administrador, quien es

el responsable de transmitir y reproducir la capacitación a sus colaboradores. Se puede confirmar con la opinión de los colaboradores, según cuadro No. 7 y cuadro No. 8.

Se hace necesario mencionar, que los colaboradores respondieron a los mismos cuestionamientos y según el cuadro No. 1, cuadro No. 2, cuadro No. 3 y cuadro No. 5, reflejan que la totalidad de empleados reciben: prestaciones laborales, mobiliario y equipo necesario para sus funciones, incentivos por buen desempeño y capacitaciones sobre el servicio al cliente.

Feijoo, Montarce y Oubina (2016) indica que contar con colaboradores comprometidos, motivados y con las competencias desarrolladas en el nivel requerido contribuirá a que la organización logre tanto sus objetivos de corto plazo como la consecución de su visión. Para que la inversión en capacitación sea acertada, es decisivo establecer claramente cuáles son los comportamientos que se esperan de cada trabajador, identificar las brechas existentes y diseñar planes de formación ad hoc se formación ad hoc. Según los administradores, en la pregunta 5, consideran que las capacitaciones, no siempre influye en los colaboradores, pues algunos no ponen en práctica los conocimientos y otros no tiene la oportunidad de viajar para capacitarse. De hecho los colaboradores en su mayoría, consideran también que la capacitación no influye en su trabajo según cuadro No. 9.

Importante también es, mencionar que los administradores consideran según la pregunta 6, que sus colaboradores deben de capacitarse en paciencia y relaciones personales, trato al cliente, trabajo en equipo, cálculo matemático y responsabilidad.

Las estaciones de servicio no cuentan con programas de capacitación de servicio al cliente, diseñados en las necesidades y debilidades de sus colaboradores, pues no disponen de herramientas de evaluación tanto del servicio al cliente externo, como del desempeño de los colaboradores, que le permitiera conocer la realidad.

Para Evans y Lindsay (2015) la remuneración y el reconocimiento se refieren a todos los aspectos del pago la recompensa, incluidos ascenso, bonos y reconocimientos, ya sea monetarios o no, individuales o en grupo; estos pueden ser monetarios o no, formales e informales, individuales o en grupo. Entre estos premios se incluyen viajes, regalos promocionales, ropa, días libres o premiaciones y eventos patrocinados por la empresa. Las respuestas sobre la influencia de los incentivos en el desempeño y entrega del servicio al cliente, según cuadro No. 5, los colaboradores en su mayoría consideran que, los incentivos que reciben actualmente, no influyen en el desempeño de su trabajo y en la entrega del servicio al cliente. Pues consideran que atender bien a los clientes es su trabajo.

Contrario a lo que opinan los administradores, quienes respondieron en la pregunta 3, que los incentivos que brindan actualmente influyen en el desempeño de sus colaboradores. Al conocer los resultados, se comprueba que las estaciones de servicio, no cuenta con programas de incentivos, que influyan de manera positiva, que se sientan comprometidos en el proceso de la entrega del servicio, existen otras maneras de motivar, que no son necesariamente económicas si no que pueden ser viajes o regalos, ya que los colaboradores, manifestaron su opinión y se puede observar en el cuadro No. 5 y cuadro No. 6; por lo que es importante tomar en cuenta lo que el cuadro No. 13 indica, sus preferencias al respecto, como les gustaría a ellos ser incentivados.

Prieto (2014) la evaluación es una actividad que sirve para obtener información calificada del cliente sobre la calidad del servicio que recibe, y el nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo cual soporta y fomenta el proceso de planeación estratégica de la compañía. Los administradores, respondieron a la pregunta 14, que el cliente misterioso es el sistema con el que evalúan el servicio al cliente en las estaciones. Sin embargo, no está implementada de manera directa por las estaciones, es la empresa proveedora de combustible la que realiza la evaluación. Lo cual no permite una retroalimentación adecuada y oportuna para aplicar mejoras.

Kotler y Keller (2016) mencionan que para evaluar el servicio, se debe de disponer de las herramientas, que son instrumentos para seguirle la pista a los clientes y medir el servicio para ver si todos los clientes están satisfechos con el servicio que se les está brindando en cualquier empresa o de debe de mejorar alguna característica de la misma, ya que no todos los clientes tienen los mismos gustos, ni las mismas necesidades. Actualmente las estaciones de servicio no disponen de herramientas o mecanismos para medir el servicio, el cuadro No. 24, demuestra que un alto porcentaje de los clientes desconocen donde pueden manifestar sus quejas, reclamos o inquietudes. El cuadro No. 25, demuestra que quienes manifestaron saber, indican que es con el administrador con quien presentan su queja. Sin embargo un alto porcentaje manifiesta estar satisfecho con el servicio que le ofrecen actualmente según cuadro No. 26. Pero estos clientes en su mayoría no están dispuestos a recomendar la estación de servicio con sus amigos, familiares o colegas, lo cual es contradictorio y se puede observar en el cuadro No. 27 y cuadro No. 28.

Es necesario mejorar, enfocarse en el cliente; ya que como bien dice Reichheld (2012) se trata de lograr que clientes satisfechos hablen sobre su experiencia. Los clientes leales regresan más a menudo, compran productos y servicios adicionales, recomiendan a sus amigos, proporcionan feedback.

## VI. CONCLUSIONES

- a) Las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, no aplican el servicio al cliente, como una estrategia mercadológica: pues no le dan el valor al cliente, solamente les interesa el consumo.
- b) Según la verificación que se hizo a través de la opinión del cliente en las estaciones de servicio, se ha encontrado deficiencia en ciertos atributos que algunos clientes calificaron como regular y malo.
- c) Se establece que la capacitación y los incentivos que actualmente proporcionan las estaciones de servicio no influyen en el desempeño de los colaboradores en la entrega del servicio al cliente que estas ofrecen. No invierten de manera particular en un programa de capacitación, no capacitan de acuerdo a sus necesidades y la capacitación que han recibido, es generalmente para los administradores.

En cuanto a la retribución, puede hacer que el colaborador descuide el servicio, por cubrir la meta, y no motivan a las personas como parte de la empresa.

- d) Las estaciones de servicio no cuentan con herramientas concretas para evaluar la satisfacción del cliente; lo que se identificó hasta el momento, no es un instrumento que genere información, para toma de decisiones basadas en la opinión del cliente.

## VII. RECOMENDACIONES

- a) Es necesario que las estaciones de servicio, puedan iniciar por escuchar a sus clientes, entender sus necesidades y gustos, e implementar cambios que permitan orientar un diseño del servicio al cliente, como estrategia para obtener ventaja ante la competencia.
  
- b) Se recomienda orientar y enfocar la calidad del personal, procesos y actividades hacia el cliente, dado que son ellos lo que perciben y califican la calidad del servicio. Es necesario que implementen estrategias para consentir al cliente, y dar algo más que el servicio de combustible. La opinión del cliente es importante, por lo que hay que tomar en cuenta la sugerencia de los clientes con la implementación de agua pura y café en las estaciones de servicio.
  
- c) Ante la falta de influencia que han tenido las capacitaciones y los incentivos, en los colaboradores y la entrega del servicio al cliente, es necesario que las estaciones de servicio implementen un plan de acción de endomarketing, para reconocer, premiar y motivar a sus colaboradores de manera racional y emocional. que generen cambios en la prestación del servicio al cliente, en las estaciones de servicio.
  
- d) Se recomienda diseñar e implementar herramientas de evaluación de satisfacción al cliente, con instrumentos que contengan indicadores de medición, que permita tomar decisiones y gestionar el servicio al cliente, así como darle seguimiento a las necesidades, deseos y solicitudes de los clientes. Por lo que se sugiere, el índice Net Promoter Score PNS; como una herramienta práctica y sencilla de aplicar, así como la creación de la fan page en Facebook, que permitirá dar a conocer la estación de servicio, promocionar e informar a los clientes actuales y potenciales.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Arenal, C. (2017). Gestión de la atención al cliente/consumidor. San Millán: Editorial Tutor Formación

Barrios, E. (2014). La crítica favorable de un cliente. Revista Industria. Recuperado de <http://www.revistaindustria.com/?p=15107>

Bartlett, M. E. (2013). Diagnóstico de necesidades de capacitación en Gasolineras y Estaciones de Servicio en la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Castillo, J. (2014/03/24). Persiste venta de combustible ilegal. Prensa Libre. Recuperado de [http://www.prensalibre.com/noticias/justicia/venta-combustible-ilegal- Contrabando-combustible-Mexico-Guatemala\\_0\\_11\\_07489272.html](http://www.prensalibre.com/noticias/justicia/venta-combustible-ilegal-Contrabando-combustible-Mexico-Guatemala_0_11_07489272.html)

Chase, R. y Jacobs, R. (2013). Administración de operaciones: producción de cadenas de suministros. (13ª. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana

Czinkota, M. (2013). Marketing Internacional (10ª. Ed.). México: Pearson Educación

Diseño Web Costa Rica (s/f). Como medir la vitalidad de tu Fan Page. Recuperado de <http://www.mydesignden.com/como-medir-la-vitalidad-de-tu-facebook-fan-page/>

Evans, J. y Lindsay W. (2015). La Administración y el Control de la Calidad. (9ª. Ed.). México: International Thomson

Feijoó, J. L., Montancé, J., Oubiña, G., Urbancic, R., y Fernandez, J. (2016). El talento humano en hotelería y turismo. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor

Ferrell, O. y Hartline, M. (2018). Estrategia de Marketing. (6<sup>a</sup>. Ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. (13<sup>a</sup>. Ed.). México D.F.: Pearson Educación

Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. (15<sup>a</sup>. Ed.) México: Pearson Educación

Ministerio de Energía y Minas. (2007). Ley de comercialización de Hidrocarburos. Decreto Número 109-97. Guatemala.

Inbound Marketing. (2015). Como medir y mejorar tu NPS. Recuperado de la página <https://makingexperience.com/blog/como-medir-y-mejorar-tu-nps/>

Ministerio de Energía y Minas (1990/07/14). Acuerdo Gubernativo (No. 522-99). Guatemala

Municipalidad de San Marcos, (2007) Plan de Desarrollo Integral Comunitario del municipio de San Marcos. San Marcos

Oficina Nacional y Administración y Personal ONAP (2016). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032024.pdf>

Pizzo, M. (2014). Porque el cliente no expresa sus quejas. De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-el-cliente-insatisfecho-no-se-queja-a-las-quejas-hay-que-merecerlas>

Prieto, J. (2014), Gerencia del servicio: la clave para ganar todos. (3<sup>a</sup>. Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones

Reichheld F. (2012). La pregunta decisiva 2.0. (1<sup>a</sup>. Edición) Bain & Company

Roa, W. (2015). Cuando la humildad atrae clientes. De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/cuando-la-humildad-atrae-clientes>

Valdez, M. (2017). El Gobierno fiscaliza centro de servicios de combustible en Guatemala. Secretaría de Comunicación de la Presidencia de Guatemala. Recuperado de <https://agn.com.gt/index.php/2017/06/02/gobierno-fiscaliza-centros-de-servicio-de-combustible-en-guatemala/>

Zwillin, M. (2016). 8 tips para dar un gran servicio al cliente. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/266128>

## IX. ANEXOS

### Anexo 1

Propuesta de mejora de servicio al cliente para las estaciones de servicio de la cabecera departamental de san marcos.

#### Presentación

La presente propuesta se diseña basada en los resultados obtenidos de la investigación en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, las cuales fueron objeto de estudio para determinar qué tanto aplican la filosofía de servicio al cliente como estrategia mercadológica, ya que es un concepto que cada vez lo están implementando más empresas, para mejorar sus ventas y la relación a largo plazo con los usuarios.

Por tal razón, se proponen estrategias de servicio al cliente, en diferentes áreas; dentro de las que se propone, consentir al cliente, pues puede ser un medio de publicidad de boca en boca, que pueda generar una buena imagen. Así que brindándole un servicio adicional como café, agua o una barra de chocolate, puede motivar al cliente a volver o, recomendar a la estación de servicio. Además, se sugiere la implementación del índice Net Promoter Score NPS, como herramienta para evaluar e interpretar la satisfacción o insatisfacción de los clientes de las estaciones de servicio. Mismo que es complementado con una estrategia digital, con la creación de la fan page en Facebook, que servirá para aumentar la notoriedad de la estación, e interactuar con los clientes actuales y potenciales para promocionar e informar, pues es un medio de comunicación bidireccional.

Además con el afán de complementar un servicio al cliente de calidad, que busque la satisfacción del cliente; los colaboradores deben ser motivados e incentivados en su trabajo, de manera integral, para que esto influya en el servicio al cliente, por lo que se

propone un plan de acción de endomarketing. Para la presente propuesta se hace uso de una marca de una gasolinera ficticia, solo para fines de ejemplo.

#### 1. Justificación:

Las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, tiene un gran reto de mejorar, dado que día a día la competencia está aumentando. Sin embargo, no muestran mucho interés por mejorar y ampliar los servicios que prestan, no están dispuestos a realizar inversiones para brindar un servicio al cliente de calidad.

Todo empresario tiene como fin el obtener una ganancia, sin embargo debe de comprender, que para recuperar la inversión realizada en infraestructura, instalaciones, equipamiento, pago de personal y otras obligaciones de los negocios; es importante invertir también en los clientes, puesto que ellos son quienes adquieren los productos o servicios. Por lo tanto, son las ventas del combustible, las que permiten el sostenimiento económico de las estaciones de servicio, que se logra en el transcurso del tiempo, pero depende de las ventas diarias y de las visitas de los clientes; quienes deben experimentar dos cosas fundamentales: la primera, sentirse atendidas como personas especiales, y la segunda, sentirse satisfechos en todo sentido por el servicio recibido, con la finalidad de que quede invitado a regresar y a referir a la estación a su círculo de amistades.

Es aquí donde la mercadotecnia cumple la función muy importante, de mantener la afluencia, necesaria de clientes, para lograr el sostenimiento económico y la suficiente afluencia, que le permita obtener mejor rentabilidad a las estaciones de servicio, así como competitividad dentro del mercado con clientes satisfechos, de manera permanente.

La forma concreta de lograr la excelencia de las estaciones de servicio, radica en impulsar vigorosamente la política de "servicio al cliente" por lo que es necesario estructurar un plan que se describe en los siguientes párrafos.

## 2. Objetivos

### 2.1 General:

Contribuir con las estaciones de servicio, con el diseño de herramientas que les permitan mejorar el servicio al cliente y elevar el nivel de satisfacción de los clientes de las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos.

### 2.2 Específicos:

- Identificar tácticas que den valor agregado al servicio,
- Sugerir la evaluación de la satisfacción del cliente,
- Promover estrategia de marketing digital,
- Proponer estrategias encaminadas a contar con colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con su trabajo, que influyan en el servicio al cliente

## ESTRATEGIA A. Tácticas de valor agregado de servicio al cliente

**DESCRIPCIÓN:** El servicio requiere un alto grado de interacción con el cliente, por ello se hace necesario que las estaciones de servicio realicen esfuerzos por mantener a sus clientes satisfechos, lo cual implica consentirlos al darles algo más que el solo hecho de despacharles combustible.

**OBJETIVO:** Táctica de valor agregado en el servicio para los clientes.

**TÁCTICAS:** Servir un vaso con agua pura/café y barras de chocolates a los clientes que consuman combustible. Es una manera de agradar al cliente y también a sus acompañantes. Lo cual puede ser un incentivo para visitar nuevamente la estación de servicio.

No. 1	Actividades	Horario	Recursos	Responsable
Servir un vaso con agua pura y/o café a todos los clientes que consuman combustible.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar a una empleada de atención al cliente.</li> <li>2. Que la empleada pregunte a todos los clientes si desea agua pura y/o café.</li> <li>3. Servir vasos de agua pura/café al o los ocupantes de cada vehículo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ofrecerá el vaso con agua y/o café en horario de atención de las de estaciones de servicio de lunes a sábado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensador eléctrico de agua</li> <li>• Percoladora para café</li> <li>• Agua pura</li> <li>• Café</li> <li>• Azúcar</li> <li>• Chocolate</li> <li>• Vasos desechables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Empleada de atención al cliente.</li> </ul>
No. 2	Actividades	Horario	Recursos	Responsable
Entrega de barras de chocolate.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entregar barra de chocolate al realizar la evaluación de satisfacción del cliente.</li> <li>2. Identificar el chocolate con una tarjeta de la estación de servicio.</li> <li>3. Casos especiales</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrega se realizará en cualquier horario, según fechas de evaluación de la satisfacción del cliente.</li> <li>• Implementarse en cualquier horario. Especialmente cuando se termina el horario de la entrega de café.</li> </ul>	Barras de chocolates.	Empleada de atención al cliente.

## Implementación para propietarios y/o administradores de las estaciones de servicio.

Tiene como finalidad guiar sobre los aspectos a considerar al implementar las tácticas de valor agregado en el servicio al cliente, que están descritas en la propuesta.

1. Previo a iniciar la implementación del servicio de agua pura/café y barras de chocolate, la estación de servicio debe considerar lo siguiente:
  - ✓ Contratar a la empleada de atención al cliente: será la responsable de servir los vasos de agua pura/café o chocolates (ver perfil).
  - ✓ Disponer de los recursos siguientes:
    - Dispensador eléctrico de agua
    - Percoladora para café
    - Agua pura
    - Café
    - Azúcar
    - Chocolate
    - Vasos desechables
2. Horarios de ofrecer el servicio: se ofrecerá el servicio de agua pura/café de lunes a sábado, sujeto a cambios según horario de atención de cada estación servicio.

Servicio	Horario
VASO DE AGUA PURA	Se servirá durante toda el día, según horario de atención de la estación de servicio.
VASO DE CAFÉ	A partir de la apertura del servicio hasta las 08:00 de la mañana y de las 18:00 a 20 horas.
BARRAS DE CHOCOLATE	Entregar, al finalizar la entrevista de la evaluación de la satisfacción del cliente, trimestralmente. Debidamente identificado con una tarjeta de la estación de servicio.

3. Las funciones de la empleada de atención al cliente son:
  - ✓ Responsable de preparar previamente el café, y disponer de los demás recursos para proveer el servicio.

- ✓ Responsable de mantener disponible el agua pura en el dispensador.
- ✓ Responsable de ofrecer agua pura/café a todos los clientes, tanto al piloto como a sus acompañantes
- ✓ Ejecutar la acción de entrega del agua pura/café, sí la respuesta del cliente es positiva
- ✓ Solicitar y llevar control de los suministros (recursos) necesarios para que no se descuide el servicio
- ✓ Entregar barras de chocolates a los clientes que colaboren con responder la boleta de satisfacción del cliente y realizar la tarjeta de identificación de la estación de servicio.
- ✓ Apoyar a los empleados gasolineros, en caso de que necesiten ayuda con la facturación.
- ✓ Realizar un protocolo de ofrecimiento del servicio y se sugiere el siguiente:

Buen día, mucho gusto,  
 Mi nombre es Lety, estoy a la orden,  
 ¿Desean que le sirva agua pura o café?  
 Entrega de agua pura o café

Gracias visitarnos, que tengan buen viaje,  
 Los esperamos.

4. El administrador es responsable de:

- ✓ Proveer a la empleada de atención al cliente, los recursos necesarios para brindar el servicio de agua pura/café a los clientes
- ✓ Supervisar que se esté cumpliendo con el protocolo y con el ofrecimiento a los clientes
- ✓ Apoyar si es necesario, en la entrega del servicio
- ✓ Atento a resolver inconvenientes.

## ESTRATEGIA B. Implementación del sistema Net Promoter Score NPS

**DESCRIPCIÓN:** herramienta que permitirá conocer la satisfacción de los clientes, basado en una sola pregunta sobre su disposición a recomendar la estación de servicio, siendo clasificado el cliente como: promotor, pasivo o detractor, según su respuesta, de acuerdo a una métrica de valoración de 0 a 10, la cual será analizada e interpretada.

**OBJETIVO:** Evaluar la satisfacción del cliente de las estaciones de servicio para disponer de información que permita tomar medidas de acción que mejoren la experiencia del cliente.

Actividad 1	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Herramienta a utilizar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La implementación del NPS, se realizará de manera digital, a través de la aplicación de un formulario de Google, que es completamente gratuito y brinda información tabulada y gráfica.</li> <li>2. La boleta digital está basada en la pregunta: De 0 a 10 ¿recomendaría a esta estación de servicio a familiares, amigos o colegas?</li> <li>3. La boleta, puede incluir la evaluación de las tácticas de valor agregado de servicio al cliente y la clasificación de clientes.</li> <li>4. Instruir al administrador sobre el manejo de la aplicación formularios Google.</li> <li>5. Socializar con los colaboradores, el objeto de implementación del NPS.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Internet</li> <li>• Tabla de clasificación de clientes por consumo.</li> </ul>	Una semana	Administrador

Actividad 2	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
<p>Lanzar la encuesta y recopilar la información del NPS</p>	<p>1. Determinar la cantidad de boletas a pasar, basada en una muestra representativa, determinada a través de una fórmula para una población infinita. Según Spiegel y Stheppen.</p> $n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$ <p>n= tamaño de la muestra  P= probabilidad de éxito (0.50)  Q= probabilidad de fracaso (0.50)  E= error muestral al cuadrado (0.05)  Z= (1.96)2</p> <p>Ejemplo:</p> $n = \frac{(1.96)^2 * 0.90 * 0.10}{(0.05)^2} = 138$ <p>n= 138 personas a entrevistar</p> <p>2. Recopilar información a través de link creado, usando una Tablet o teléfono.</p> <p>3. Entregar información a administrador para análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Boleta digital de evaluación NPS</li> <li>•Tablet o teléfono</li> <li>•Internet</li> </ul>	<p>Se sugiere aplicar la evaluación, durante los primeros cinco días, trimestralmente.</p>	<p>Administrador y empleada de atención al cliente</p>

Tabla de Clasificación de clientes por consumo

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES POR CONSUMO	
TIPO DE CLIENTE	RANGO DE CONSUMO
Cliente Frecuente	Diario, a cada dos días, a cada tres días
Cliente habitual	Semanal y quincenal en adelante
Cliente Ocasional	Por única vez

Fuente: elaboración personal 2017

Diseño de boleta digital de evaluación NPS

The image shows a digital survey form titled "BOLETA DE SATISFACCIÓN PARA CLIENTES DE LA ESTACIÓN DON VICTOR". The form includes a header with the station name and logo, a greeting, and a mandatory question: "¿Con que frecuencia visita esta estación de servicio? \*". Below this are three radio button options: "A diario, a cada dos días, a cada tres días", "Semanal o quincenal", and "Solo por esta vez". The next question is "En una escala de 0 a 10, ¿Recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colegas?", followed by a scale from 0 to 10 with corresponding radio buttons. There are two open-text input fields: "¿Por qué razón?" and "Número de teléfono". The form concludes with an "ENVIAR" button, a progress indicator showing "Página 1 de 1", and a footer with Google Forms branding and a disclaimer.

Fuente: elaboración personal, basada en Inbound Marketing 2015

Actividad 3	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Sistematización de información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para obtener los resultados de la aplicación sistema NPS (Net Promoter Score) se debe:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) descargar de la aplicación formularios google, la información recabada, a través de una hoja Excel.</li> <li>b) clasificar a los clientes según diagrama de clasificación de cliente, tabular y obtener totales, en hoja de cálculo, según ejemplo.</li> <li>c) aplicar fórmula: según diagrama de cálculo de NPS</li> <li>d) interpretar resultados: analizar a los clientes según clasificación NPS, los detractores, los pasivos y promotores.</li> </ol> </li> <li>2. realizar gráfica de resultados: el NPS de -100 a +0 (todos detractores) de +0 +100 (todos promotores) de 0 a 50 bueno, de 51 a 100 excelente.</li> <li>3. Preparar y entregar informe de resultados a propietario y colaboradores.</li> <li>4. sugerir aplicación de mejoras en reunión con colaboradores.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de tabulación de datos (ver ejemplo)</li> <li>• diagrama de fórmula de NPS (ver diagrama)</li> <li>• Diagrama de clasificación de cliente según NPS (ver diagrama)</li> <li>• Diagrama de gráfica como referencia</li> </ul>	Se realizará a partir del sexto día, del trimestre, una vez administrada la boleta digital.	Administrador y empleada de atención al cliente

## Descarga datos en hoja Excel

	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	¿Con que frecuencia visita es	En una escala de 0 a 10, ¿R?	¿Porqué razón?	Número de teléfono		
2	24/03/2018 18:18:13	Semanal o quincenal		9 Buen servicio	54552916		
3	24/03/2018 18:28:20	Semanal o quincenal		6 Es de calidad la gasolina	123456		
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

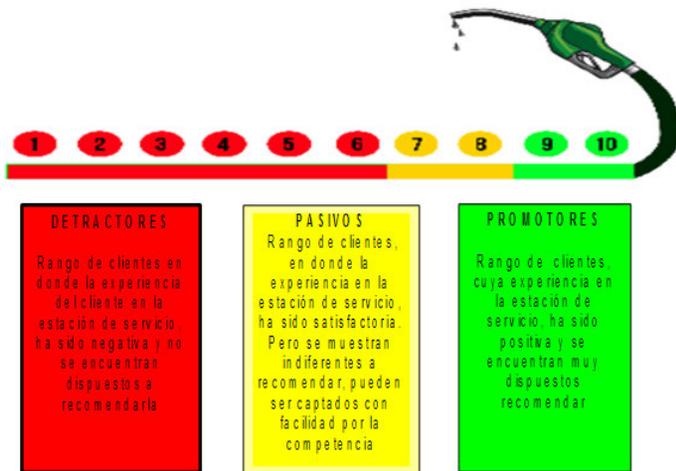
Fuente: Imagen emitida por formularios Google

## EJEMPLO DE TABULACIÓN DE DATOS

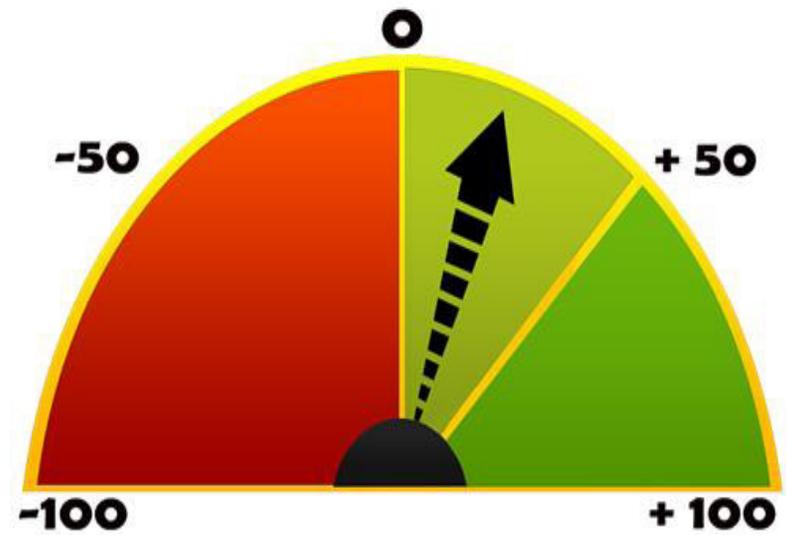
Opción	F	%	D	P	P
A) No respondió	61	36%	20	20	21
B) Aumentar personal para mejor atención	21	13%			21
C) Mejorar la atención de parte del personal	20	12%	20		

Fuente: elaboración personal, basada en Inbound Marketing 2015

## DIAGRAMA DE CLASIFICACIÓN DE CLIENTES



## EJEMPLO DE GRÁFICA DE RESULTADOS DE NPS



Fuente: elaboración personal, basada en Inbound Marketing 2015

### DIAGRAMA DE CALCULO DE NPS

DETRACTORES	PASIVOS	PROMOTORES	TOTAL ENCUESTADOS
300	225	500	1025
29%	22%	49%	100%
$\% \text{ de clientes promotores } (-) \% \text{ de clientes detractores} = \text{NPS}$ $49\% \quad (-) \quad 29\% \quad = 20$			

Fuente: elaboración personal, basada en Inbound Marketing 2015

## **Implementación para propietarios y/o administradores de las estaciones de servicio.**

Tiene como finalidad de guiar para la implementación del NPS, herramienta que está descrita en la propuesta.

### **1. De la herramienta a utilizar:**

- ✓ Se cuenta con el diseño de la boleta digital a través de formularios Google.
- ✓ Es una aplicación completamente gratuita y brinda información de carácter confidencial y de manera anónima.
- ✓ Se basa en la siguiente pregunta de 0 a 10 ¿recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colega? ¿Por qué?
- ✓ Incluye la evaluación de la implementación de la táctica de valor agregado de servicio al cliente, con el objeto de obtener la opinión del cliente y evaluar el cumplimiento de la táctica y la clasificación de clientes, según frecuencia de visita.
- ✓ Está sujeta a cambios, según requerimiento de cada estación de servicio, y puede incluir datos para disponer de una base de datos.
- ✓ El administrador, será el responsable del manejo de la cuenta y su respectiva contraseña, por lo que se le capacitará adecuadamente, en una programación que se realizará para las estaciones de servicio, a partir de la aprobación la tesis de la estudiante. En la cual se instruirá sobre el manejo de ingreso y descarga de información, análisis e interpretación de resultados.
- ✓ Convocar a los colaboradores de la estación de servicio e informarles sobre la implementación próxima del NPS, el objetivo y el procedimiento para su conocimiento.

### **2. Del lanzamiento de la encuesta y recopilación de la información del NPS**

- ✓ La cantidad de clientes a quienes será necesario entrevistar; dado que no se cuenta con una base datos, se recomienda una muestra representativa de 138 clientes, establecidos a través de una fórmula para una población infinita.
- ✓ La empleada de atención al cliente será la responsable de entrevistar a los clientes, quienes serán elegidos al azar, en cualquier horario.

- ✓ Usará una Tablet o teléfono, de donde descargará el link que tiene la boleta digital
- ✓ Necesita estar conectada a internet
- ✓ Se recomienda aplicar el instrumento (boleta digital NPS) trimestralmente, durante los primeros cinco días.
- ✓ Se sugiere el siguiente protocolo:

- Buen día, bienvenido.
- Le comento, estamos evaluando el servicio al cliente en esta estación de servicio, es tan amable y puede colaborar contestando una boleta.
- Proceder con las pregunta e ir enviando la información a través de la Tablet o teléfono (sí la respuesta es positiva).
- Gracias por su colaboración, hasta pronto. (entregar barra de chocolate).
- Disculpe, gracias, que le vaya muy bien. (sí la respuesta es negativa).

**3. De la sistematización de la información:** para realizar el cálculo y analizar los resultados del NPS, es necesario que el administrador:

- ✓ Ingresar a la cuenta en formulario Google
- ✓ Descargar información a través una hoja de cálculo
- ✓ Clasificar información en una hoja de cálculo, según las respuestas de los clientes, como se indica en el diagrama (clientes promotores, pasivos y detractores). Ver diagrama de cliente
- ✓ Interpretar resultados, indagar los motivos por los cuales los clientes dieron cada calificación. Considerar porqué se tiene a un cliente satisfecho o insatisfecho. Analizar especialmente los detractores (0-6) que es lo que no les gusta, que por eso no puedan recomendar a la estación. Analizar a los pasivos (7-8), que es lo que no les permite recomendar y a los promotores (9-10), que les gusta de la estación. Segmentar por tipo de cliente por consumo, que es fundamental para tomar decisiones

CLASIFICACIÓN DE CLIENTES POR CONSUMO	
TIPO DE CLIENTE	RANGO DE CONSUMO
Cliente Frecuente	Diario, a cada dos días, a cada tres días
Cliente habitual	Semanal y quincenal en adelante
Cliente Ocasional	Por única vez

Analizar las respuestas de la implementación del agua pura/café, y si el cliente ha recibido el servicio, y se siente acogido y agrado ante el ofrecimiento.

- ✓ Convertir los resultados en números y porcentajes: hallar un total de clientes que opinaron de 0 a 6, total de clientes que opinaron entre 7 y 8; y el total de clientes que opinaron entre 9 y 10. Luego convertirlo en el porcentaje correspondiente, que permitirá realizar la operación para obtener el NPS, ver diagrama de cálculo de NPS.
- ✓ Interpretación de gráfica de resultado de NPS.
  - de -100 a +0 = todos detractores
  - de +0 a +100= todos promotores
  - de +0 a +50= resultado bueno
  - de +51 a +100= resultado excelente
- ✓ Realizar informe sobre los puntos anteriores que debe de incluir:
  - Cantidad de promotores, pasivos y detractores
  - Porcentajes de promotores, pasivos detractores
  - Formularios Google, proporciona gráficas de las respuestas, adjuntarlas al informe, con su respectiva interpretación y comparación entre sí.
  - Realizar comparaciones con información anterior
  - Presentar conclusiones en aspectos se debe mejorar
- ✓ Comunicar resultados a propietario, a partir del décimo día del trimestre que corresponda.
- ✓ Comunicar resultados en reunión del mes que corresponda a los colaboradores, y proponer, planificar mejoras.

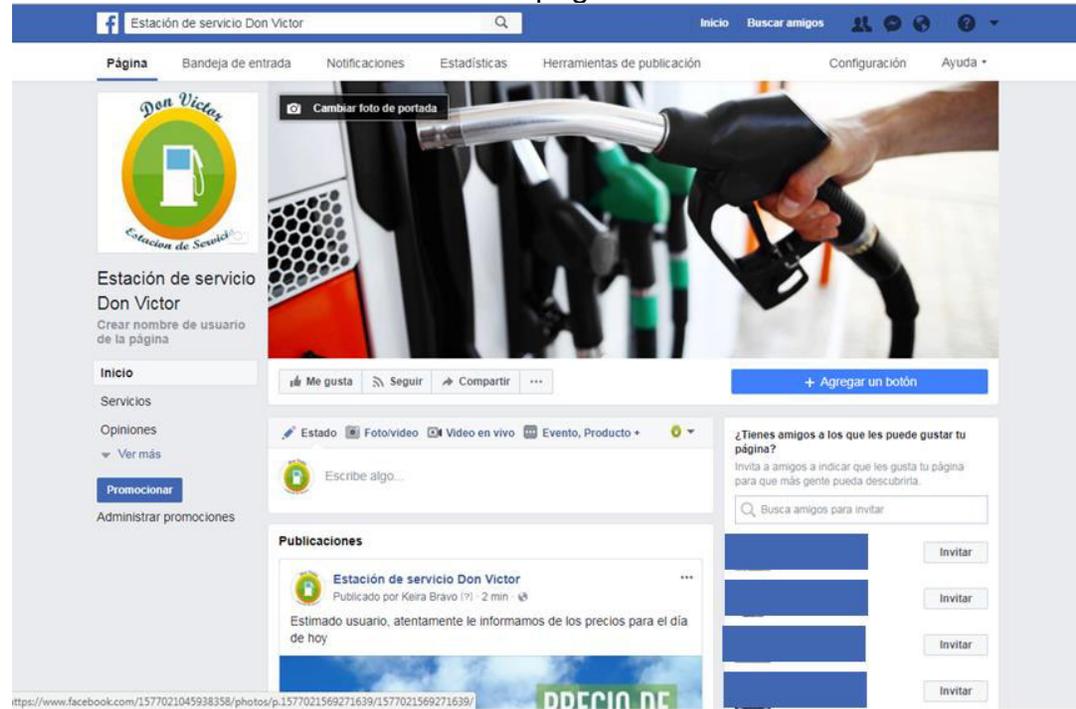
### ESTRATEGIA C. Marketing digital

**DESCRIPCIÓN:** El marketing digital, es una estrategia que ofrece una gran oportunidad de crecimiento y difusión de una marca. Los clientes potenciales, en su mayoría se encuentran conectados a internet a través de una computadora, teléfono o Tablet; lo cual propicia una gran ventaja, que pueden aprovechar las empresas para promover acciones de imagen, cercanía y fidelidad hacia el cliente, generando emociones. Ya que permite intercambio de información con mensajes combinados, fotos, videos de manera casi instantánea. Actualmente los clientes prefieren las redes sociales, como medio de comunicación.

**OBJETIVO:** Aumentar la notoriedad de las estaciones de servicio, destacando en redes sociales frente a la competencia.

Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Crear la fan page en Facebook	Contratar a un agente que maneje la cuenta la fan page de Facebook, quien sugerirá diseños y contenidos de publicación según requerimiento. Así como de subir información a la página	Internet Fan page, Facebook Financieros		Propietario y administrador
	Implementar contenidos informativos, promocionales, en la fan page, que llegue a los clientes actuales y potenciales	Ejemplo de imágenes de que se puede subir la fan page.	Las publicaciones serán calendarizadas según actividades durante un año.	Agente de manejo de cuenta
	Mensualmente el agente de manejo de la cuenta deberá presentar un informe mensual sobre acciones de la página como: número de fans, nivel de interacción, preguntas, respuestas, inquietudes, comentarios. Dar a conocer resultados a colaboradores en reunión mensual.	Informe del agente de cuenta	Mensualmente durante los primeros cinco días.	

## Creación de fan page en Facebook



Fuente: elaboración personal

## Sugerencias de publicaciones en el Facebook

Página Bandeja de entrada Notificaciones Estadísticas Herramientas de publicación

Me gusta Seguir Compartir

**Estación de servicio Don Victor**  
Publicado por Keira Bravo [?] · 3 min ·

Estimado usuario, atentamente le informamos de los precios para el día de hoy

Combustible	Precio
Regular	24.45
Super	25.54
Diesel	20.52

Promocionar publicación

Me gusta Comenta, comenta contenido o indica que te gusta

Página Bandeja de entrada Notificaciones Estadísticas Herramientas de publicación

Me gusta Seguir Compartir

**APOYEMOS**

**JUNTOS**

Podrás apoyar a la telefón dando tu aporte en las alcancías ubicadas en la estación de servicio Don Victor

Promocionar publicación

Fuente: elaboración personal



Fuente: elaboración personal

## Tarifas por publicaciones de promociones en la fan page de Facebook

Todos	Hombres	Mujeres
<b>Presupuesto total</b>		
<input type="radio"/> \$1		
<input type="radio"/> \$2		
<input type="radio"/> \$3		
<input type="radio"/> \$5		
<input checked="" type="radio"/> \$10		
<input type="radio"/> Elige otro importe		
Alcance estimado: 8600 - 23000		
<b>Periodo de circulación</b>		
Publicar este anuncio hasta el 3 de abril de 2018 <span style="float: right;">✓</span>		
3 ▼	abril ▼	2018 ▼

## **Implementación para propietarios y/o administradores de las estaciones de servicio.**

La página de Facebook puede ser utilizada de muchas maneras, tal como comercialización, promoción, proveedores de servicios, donantes, interesados en la comunidad. También se puede utilizar para dar a conocer próximas clases o talleres, promover una empresa, anunciar próximos eventos, etc., es una herramienta poderosa para contar historias de una organización porque puede incorporar imágenes, videos, audio, testimonios y más. (Marketing Digital, 2010).

Por lo que se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

✓ Contratar a un agente de manejo de cuenta o una empresa, que realice la implementación de la fan page de Facebook de manera profesional, este será el responsable de:

- Crear de la página
- Diseñar del contenido de la página
- Sugerir contenidos, promociones y publicaciones de la página
- Solicitar información al administrador y/o propietario sobre el calendario de actividades ya establecidas en este plan:
  - Publicaciones del empleado del mes, durante los primeros cinco días de cada mes
  - Publicación de cumpleaños de los colaboradores en la fecha que corresponda
  - Dar a conocer el cambio de precios
  - Promocionar las estrategias de relación social
- Sugerir e implementar contenidos interactivos en la página
- Administrará la asignación presupuestaria de la publicación pagada de la fan page, y darle a conocer las opciones de pago de promociones al administrador.
- Cuidar la imagen de la marca
- Presentar un informe mensual, dentro los primero 5 días de cada mes sobre acciones de la página como: número de fans, nivel de interacción, preguntas, respuestas, inquietudes, comentarios.

- Evaluar la página, orientando al administrador sobre los KPI's que Facebook facilita. Y sugerir estrategia adecuada, según el avance, la promoción y resultados de la página.
- ✓ El administrador, será el responsable de:
- Contratar, el agente de manejo de cuenta, apegarse a presupuesto asignado
  - Brindar toda la información necesaria al agente de cuenta para la creación de la página
  - Aprobar los diseños sugeridos de los contenidos de la página
  - Coordinación con el agente de manejo de cuenta; la información sobre los datos de los colaboradores de la estación de servicio, para que éste, realice las publicaciones de los cumpleaños en la fan page.
  - Enviar al agente de manejo de cuenta, con anticipación el reporte con los datos del empleado del mes, para que éste realice la publicación respectiva en la fan page.
  - Elegir el presupuesto de la publicidad pagada de la fan page de Facebook, en coordinación del agente de manejo de cuenta y determinar la cobertura y el mercado meta.
  - Mantener comunicación estrecha con el agente de manejo de cuenta, ya que deberá responder a dudas, comentarios e inconvenientes que se necesiten resolver relacionadas con la página.
  - Dar a conocer resultados a colaboradores en reunión mensual.
- ✓ Manejo de comentarios negativos, se sugiere:
- En las redes sociales el marketing de boca en boca, es muy poderoso, por lo que los comentarios deben de trabajarse en favor de la marca; va a depender mucho de las circunstancias, ya que el ser humano es impredecible. Al encontrar comentarios negativos, no es buena idea, ni ocultarlo ni borrarlos inmediatamente, ya que se puede perder credibilidad.

Por lo que es necesario analizar y determinar, si es un comentario de un usuario molesto por mal servicio, o bien si es un trolls, alguien que esté empeñado en hacer daño a propósito a la marca.

Al primero, es importante tratarlo con paciencia y demostrar que hay disposición para escucharlo y solucionar la situación. Tener un primer acercamiento con el usuario que puede ser a través un número telefónico o correo electrónico, y brindarle una atención personalizada; determinar si existe otra manera de solucionar la situación; y si no se puede resolver de manera inmediata, pedirle que borre su comentario, mientras se le encuentra solución.

Al segundo, definitivamente no solo es necesario ocultar el comentario, hay que eliminarlo y bloquearlo. Dentro de otras acciones que ameriten este mismo procedimiento se mencionan: los spam, contenido inapropiado como lenguaje explícito, contenido sexual, racismo.

Y como otra opción en caso de ser necesario y evitar que la situación se salga de control, Facebook permite ocultar el comentario, deja de ser visible, a excepción del usuario y sus amigos, no es notificado de que ha sido borrado.

✓ Cuidar la imagen de la marca: se sugiere:

Es importante cuidar la imagen de la marca, por lo que se recomienda, que la empresa o persona encargada del manejo de la cuenta, sea muy profesional. Puesto que aspectos como: el diseño, la combinación de colores, y detalles van a denotar si la empresa es de calidad o no. Así como también, es importante cuidar los errores ortográficos, evitar utilizar la página exclusivamente para vender, si bien es cierto se busca el aumento de las ventas, pero a través de impulsar campañas, anuncios, promociones, entre otros.

Por lo que es necesario planificar los contenidos y temas, en conjunto entre administrador/propietario y agente de manejo de cuenta.

#### ESTRATEGIA D. Plan de acción de Endomarketing para mejorar el servicio al cliente

**DESCRIPCIÓN:** las empresas deben de respaldar la fuerza laboral, debido a que son ellos, los que directa e indirectamente desempeñan la entrega del servicio. Desarrollar estrategias que puedan estimular y motivar emocional y mentalmente a los empleados a mejorar su desempeño y la calidad del servicio al cliente. Crear un sentido de pertenencia, orgullo y compromiso y hacer de ellos, empleados satisfechos, calificados y con un buen rendimiento. Por lo que a través de la presente propuesta se espera lograr una relación laboral satisfactoria y el bienestar común para los empleados, en el logro de sus objetivos personales y de las estaciones de servicio.

**OBJETIVO:** Proponer estrategias encaminadas a contar con colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con su trabajo, que influyan en el servicio al cliente.

#### Estrategia de comunicación interna

Objetivo	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Crear un ambiente de confianza y comunicación, que genere interacción entre los colaboradores y la administración de las estaciones de servicio, para conocer y promover iniciativas o acciones de beneficio para ambos.	Realizar reuniones con los colaboradores de la estación de servicio.	Base de datos de colaboradores (Nombre, dirección, correo electrónico, teléfono, etc.)	Las reuniones se realizarán mensualmente, durante los primeros cinco días del mes.	Propietario y Administrador
	Promover dentro de los colaboradores, la boleta digital, en donde podrá sugerir mejoras, debilidades o inconformidades, evaluaciones sobre las relaciones de trabajo internas.	Boleta digital para colaboradores (ver modelo) Internet	Se realizará a cada seis meses.	
	Implementar boletín informativo, como medio de comunicación interna.	Boletín digital (ver modelo) Internet	Se realizará de acuerdo a las necesidades de información.	

El boletín y la boleta llegará a los colaboradores a través de un enlace, que puede ser enviado por: correo electrónico, Facebook, Twitter o por WhatsApp

**Enviar formulario** ✕

Recopilar direcciones de correo electrónico

Enviar a través de      

Enlace

<https://goo.gl/forms/t0Ptp90dnVAIDan2>

Acortar URL

CANCELAR COPIAR

## Boletín digital para colaboradores

**Estación de servicio Don Victor**  
**San Marcos, Guatemala**



### BOLETÍN INFORMATIVO REUNIÓN DE TRABAJO

A TODOS LOS COLABORADORES SE LES RECUERDA.

VIERNES 04/05/2018 – 20:00 HORAS – SALA REUNIONES



Fuente: elaboración personal,  
basado en las opciones que ofrece formularios google

## Boleta digital para colaboradores

**San Marcos, Guatemala**

**Boleta para colaboradores de la estación de servicio DON VICTOR**

BOLETA DE EVALUACIÓN INTERNA

\*Obligatorio

¿Está conforme con el puesto actual? \*

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

Está satisfecho con la remuneración y las prestaciones laborales que le proporcionan \*

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

De los siguientes aspectos cuál de ellos le gustaría que fuera mejorado

Prestaciones

Sueldos

Compensaciones

Horarios

Recibe usted capacitación

Sí

No

A veces

¿Sobre que temas le gustaría ser capacitado?

Tu respuesta

Que sugiere para mejorar el servicio al cliente

Tu respuesta

¿Se ha presentado algún inconveniente en su trabajo?

Sí

No

si la respuesta es positiva, ¿Qué tipo de inconveniente?

Tu respuesta

¿Alguna queja, reclamo o sugerencia?

Tu respuesta

**ENVIAR** Página 1 de 1

Fuente: elaboración personal, basado en las opciones que ofrece formularios google

Estrategia de motivación				
Objetivos	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Desarrollar acciones que motiven al colaborador, con reconocimiento desde un trato laboral como persona y a su esfuerzo laboral.	Conceder el día libre a los cumpleaños, según fecha de nacimiento. Y la felicitación pública, a través de la fan page de Facebook.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos de los colaboradores</li> <li>• Fan Page</li> <li>• Internet</li> </ul>	Se programaran de acuerdo a las fechas que reporta la base de datos.	Administrador y Propietario
	Reconocer al empleado del mes y hacerlo público en la fan page, y brindar incentivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bitácora de desempeño</li> <li>• Fan Page</li> <li>• Internet</li> <li>• Desayuno</li> </ul>	Deberá de darse a conocer al empleado del mes durante los primeros 5 días de cada mes.	
	Presupuestar una cantidad considerable para realizar un convivio de fin de año, en el que se invite a las familias de los colaboradores.	Asignación de presupuesto	Fin de año	

#### Normas para incentivar

- ✓ Empleado del mes: haber obtenido como resultado de evaluación un promedio de: excelente o muy bueno. Incentivo a otorgar: publicación y desayuno.
- ✓ Empleado del año: quien haya obtenido resultados de: excelente o muy bueno durante 6 veces en el año. Incentivo: un viaje para 4 personas, lugar que elija la estación de servicio, según presupuesto.

#### Otras disposiciones:

- ✓ El jefe de pista, será el responsable de realizar la evaluación, para lo cual convocará uno a uno, de los empleados gasolineros. Y en su presencia se hará la evaluación, para ir dando a conocer las razones por las cuales se da cada punteo. Y toda inconformidad o duda, pueda ser solucionada en ese momento.

## Disposiciones sobre la evaluación de desempeño

 <b>BITACORA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
Nombre del empleado		
Cargo que ocupa		
Correspondiente al período	del:	al:
Nombre del evaluador		
<b>Favor de evaluar de acuerdo al presente rango de calificación</b> 9-10 EXCELENTE: supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto 8 MUY BUENO: desempeña el puesto por encima de los esperado 7 BUENO: desempeña el puesto justo en la forma adecuada 6 INSATISFACTORIO: frecuentemente presenta dificultades en el desempeño de su puesto 5-1 DEFICIENTE: Raramente realiza las tareas y obligaciones inherente a su puesto		
<b>Factores a calificar</b>	<b>Anotar aquí solamente el número que corresponda a la calificación considerada, según el rango arriba descrito.</b>	
Calidad del trabajo	9	
Capacidad para seguir instrucciones	8	
Cuidado de equipos y materiales	7	
Colaboración	8	
Relaciones interpersonales	8	
Responsabilidad	8	
Presentación Personal	8	

- Factores a evaluar**
- ✓ Calidad del trabajo: cuidado, esmero, preocupación mostrada, rapidez y forma de ejecutar el trabajo.
  - ✓ Capacidad para seguir instrucciones: habilidad que muestra a la hora de captar órdenes establecidas por el Jefe de Pista, atiende a los requerimientos.
  - ✓ Cuidado de equipos y materiales: uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.
  - ✓ Colaboración: promueve trabajo en conjunto con los compañeros de trabajo, enfocados al logro de los objetivos propuestos
  - ✓ Puntualidad: cumplimiento de horario establecido, llegar a la hora establecida.
  - ✓ Relaciones interpersonales: saluda y atiende con amabilidad a los clientes, y buen trato con sus compañeros de trabajo,
  - ✓ Responsabilidad: en la entrega de la cuenta diaria y equipo a su cargo.
  - ✓ Iniciativa: capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.
  - ✓ Presentación Personal: cuidado e higiene personal, uso y limpieza de uniformes.

Fuente: elaboración personal,  
basado en Guía del Evaluador, CONAP N.D.

## Publicaciones en la fan page de Facebook



Fuente: elaboración personal

### Estrategia de desarrollo personal

Objetivo	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Estimular las capacidades, conocimientos y habilidades del personal, con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones en la entrega del servicio al cliente en las estaciones de servicio.	Realizar un plan que facilite la capacitación del personal y desarrolle sus competencias de actitud, conocimientos y habilidades, para influir en la calidad del servicio al cliente	Plan de capacitación sobre servicio al cliente para los colaboradores de las estaciones de servicio. (ver Plan de Capacitación)	Las capacitaciones se llevarán a cabo trimestralmente	Administrador y Propietario
	Brindar la oportunidad para que los colaboradores continúen con sus estudios. Apoyándolos con horarios flexibles que puedan coordinar entre sí, de acuerdo a las necesidades.	Convocatoria para determinar necesidades. Calendario de horarios.	Se llevará a cabo luego de acuerdos internos, e iniciar estudios en nuevo ciclo escolar.	

## **Plan de capacitación en el servicio al cliente**

### Justificación

En toda organización el recurso humano, es uno de los pilares importantes, especialmente en las empresas de servicios, en donde son los empleados los que a menudo brindan el servicio. El papel que juegan los empleados, es básico, pues a través de ellos se implementan las estrategias para obtener resultados orientados en el servicio al cliente. Por lo tanto es importante impulsar las capacidades, conocimientos y habilidades del personal a través de la capacitación con el fin de involucrarlos y para mejorar el desempeño de sus funciones en la entrega del servicio al cliente.

Contar con personal calificado dentro de una empresa significa invertir en formación constante, apoyar y valorar el desempeño de su trabajo como personas lo cual hará la diferencia al momento de tener contacto con el cliente, ya que al tener empleados identificados con la empresa, centrados y enfocados en el fin que es la satisfacción de los clientes, permitirá el desarrollo de una empresa optima y con capacidad de respuesta en el mercado.

### Objetivo General

Diseñar un plan que facilite la capacitación del personal y desarrolle sus competencias de actitud, conocimientos y habilidades.

### Objetivos específicos:

- Desarrollar actitudes positivas que se reflejen en la entrega del servicio al cliente.
- Contar con empleados capacitados que se refleje en la satisfacción de los clientes
- Disponer de empleados que sepan dar solución a problemas con los clientes.
- Elevar el nivel de la calidad del servicio al cliente.

#### Generalidades del Plan:

- Dirigido a: todo el personal de las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos.
- Duración: cada curso-taller durará 5 horas, trimestralmente
- Crédito a otorgar: diploma de participación
- Responsable: la coordinación de la implementación de cada curso-taller de capacitación estará a cargo del administrador de cada estación de servicio.
- Lugar de capacitación: salón con las condiciones pedagógicas equipado con mobiliario adecuado, pizarrón, pantalla y cañonera.
- Material didáctico para realizar la capacitación: hojas de trabajo, pliegos de papel bond, lapiceros y marcadores permanentes.

#### Modalidad de Capacitación:

Los cursos de capacitación se realizarán en la modalidad de curso-taller, es decir, que se impartirá la parte teórica (curso) más la parte práctica (taller).

#### Contenido de la capacitación:

- Curso-taller 1: cómo desarrollar actitudes de excelencia en el servicio al cliente
  - ✓ La actitud
  - ✓ Imagen personal
  - ✓ La actitud hacia los problemas y hacia el trabajo
  - ✓ La empatía con el cliente
  - ✓ La creatividad
  - ✓ Las ideas
- Curso-taller 2: Contar con empleados capacitados que se refleje en la satisfacción de los clientes
  - ✓ quien es el cliente
  - ✓ que es la vocación de servicio al cliente
  - ✓ el papel del empleado en la entrega del servicio
  - ✓ satisfacciones del cliente

- ✓ lealtad del cliente
- Curso-taller 3: cómo solucionar las quejas de los clientes
  - ✓ tipos de clientes
  - ✓ tipos de quejas
  - ✓ porque los clientes no expresan sus quejas
  - ✓ porque reclaman los clientes
  - ✓ que esperan los clientes
  - ✓ como atender las quejas
  - ✓ manejo de conflictos
  - ✓ como recuperar el servicio
  
- Curso-taller 4: La calidad del servicio al cliente
  - ✓ concepto de calidad en el servicio al cliente
  - ✓ importancia de la calidad en el servicio al cliente
  - ✓ expectativas de los clientes
  - ✓ dimensiones de la calidad en el servicio al cliente
  - ✓ evaluación de las dimensiones de la calidad del servicio al cliente

El contenido del presente portafolio para la capacitación está sujeto a modificaciones según adaptaciones que el facilitador considere oportunas que permitan enriquecerlo.

Facilitadores: los administradores serán los responsables de contratar al experto o expertos para impartir cada curso-taller.

Presupuesto: asignación de recursos para suplir cada uno de los gastos que implicará la implementación de cada curso-taller.

Presupuesto del plan de capacitación

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio asignado por hora</b>	<b>Total</b>
Cursos-taller de capacitación (de 5 horas cada uno)	4 cursos-talleres trimestrales (20 horas efectivas)	Q 350.00	Q 7,000.00
Material didáctico (100 hojas, 50 pliegos papel bond, 2 doc. de marcadores)	Para los cuatro curso-talleres	Q500.00	Q 500.00
Refacciones (dependerá de cantidad de participantes de la estación de servicio)	1 refacción por cada curso-taller (4 refacciones por cada participante)	Q 60.00 Total por cada participante durante los 4 curso-taller	Q 1,260.00
Imprevistos	-		Q 500.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q 9,260.00</b>

## **Implementación para propietarios y/o administradores de las estaciones de servicio.**

Tiene como finalidad guiar sobre los pasos a seguir y a tomar en cuenta para la implementación de las estrategias de endomarketing, que están descritas en la propuesta.

❖ **Comunicación interna:** es importante que administrador/propietario y los colaboradores de la estación de servicio, generen un ambiente de confianza y dialogo que pueda integrar emocional y mentalmente un equipo de trabajo, en el cual se promuevan iniciativas y acciones en beneficio de ambos. Por lo que la estrategia de comunicación contempla lo siguiente:

- ✓ Programar reuniones mensuales, en donde se contará con la participación de los colaboradores y administrador/propietario, y se dará información relacionada con respecto a los resultados de la implementación de actividades dentro de la estación de servicio, pudiendo opinar y sugerir nuevas ideas, para planificar a corto y mediano plazo, mejoras a los resultados obtenidos; y las responsabilidades de cada uno. Así como se podrá tratar asuntos relacionados con beneficios e inconvenientes laborales. Dicha reunión debe de ser programada dentro de los primeros cinco días de cada mes e informar a través del boletín informativo digital.
  
- ✓ El boletín informativo, permitirá mantener informado a todos los colaboradores sobre las diferentes actividades que se realicen dentro de la estación de servicio, Diseñada en formularios Google para este fin, y el administrador será el responsable de enviar esta información a través de un link, que pueden descargar los colaboradores en un mensaje, WhatsApp o Facebook. Para lo cual será capacitado y dispondrá de una cuenta y contraseña, en donde podrá acceder y realizar el ingreso y cambios de información. Este boletín será enviado según las necesidades de informar a los colaboradores.

- ✓ La boleta digital para colaboradores, permitirá a los colaboradores responder a los cuestionamientos relacionados con su trabajo y beneficios. Evaluación que realizarán de manera anónima para evitar inconvenientes y represalias. Y permitirá obtener información sobre sugerencias u otros temas de interés laboral. Dicha boleta será implementada a cada seis meses.

De la cual será responsable el administrador, quien enviará la boleta a través del link, de la misma manera que el boletín, así como de recopilar la información, tabularla, graficarla y presentar informe de resultados al propietario y a los colaboradores en la reunión mensual que corresponda.

❖ **Motivación:** hoy en día, es un reto, contar con colaboradores comprometidos con su trabajo y con la empresa, por ello es importante realizar acciones que permitan contar con colaboradores motivados; para ello es necesario reconocerlos por su buen desempeño laboral y también como personas, que sientan que son importantes para la empresa. Por lo que se sugieren la implementación de las siguientes actividades:

- ✓ Concederle el día libre al colaborador en la fecha que este de cumpleaños, para ello el administrador debe de coordinar el servicio con los compañeros de trabajo. El administrador, debe de contar con un listado con los respectivos datos de cada colaborador, ya que se hará una publicación de felicitación pública a través de la fan page de Facebook, y debe de coordinar con el agente de manejo de cuenta.
- ✓ Reconocer al empleado del mes, El jefe de pista, será el responsable de realizar la evaluación, para lo cual convocará uno a uno, de los empleados gasolineros. Y en su presencia se hará la evaluación, para ir dando a conocer las razones por las cuales se da cada puntaje. Y toda inconformidad o duda, pueda ser solucionada en ese momento.

Para ello necesitará disponer de la bitácora de evaluación de desempeño en donde se mencionan los factores a evaluar y el rango de puntuación. Debiendo informar y presentar resultados al administrador.

El premio del empleado del mes será otorgado al que obtenga como resultado de evaluación un promedio de: excelente o muy bueno. El incentivo a otorgar es un desayuno con el propietario de la estación, con el afán de que haya un acercamiento y conocer a sus colaboradores, prestar atención a sus asuntos personales o bien de trabajo.

Además el administrador, es el responsable, de coordinar con el agente de manejo de cuenta, los datos del empleado del mes para la respectiva publicación en la fan page, que debe de hacerse durante los primero cinco días de cada mes.

- ✓ El propietario/administrador deben de establecer un presupuesto considerable para que el fin de año, se organice un convivio, en la cual deben de involucrar a las familias de los colaboradores en una sana convivencia, como incentivo e identificación con el colaborador por un año más de trabajo.
  
- ❖ **Desarrollo personal:** es importante impulsar las capacidades, conocimientos y habilidades del personal a través de la capacitación y preparación personal con el fin de involucrarlos y para mejorar el desempeño de sus funciones en la entrega del servicio al cliente. Contar con personal calificado dentro de una empresa significa invertir en formación constante, apoyar y valorar el desempeño de su trabajo como personas lo cual hará la diferencia al momento de tener contacto con el cliente. Por lo que se sugieren las siguientes actividades:
  - ✓ Desarrollar el plan de capacitación en el servicio al cliente, para los colaboradores de las estaciones de servicio, en la que a través de una reunión previa, los administradores se pondrán de acuerdo y coordinaran sobre la contratación de quien impartirá la capacitación, costos, lugar y horarios convenientes; apegados al

plan y presupuesto establecido. Cada curso-taller tiene una duración de 5 horas y se realizará trimestralmente; contiene temas relacionados con el servicio al cliente; cuyo portafolio está sujeto a modificaciones según adaptaciones que el facilitador considere oportunas que permitan enriquecerlo.

- ✓ Contar con colaboradores formados técnica, profesional y personalmente demostrarán mayor eficiencia en su trabajo, por lo que si las estaciones de servicio le ofrecen a sus colaboradores la oportunidad de estudiar, brindándoles horarios flexibles, pueden promover satisfacción en el colaborador.

El administrador debe de convocar a sus colaboradores y plantear dicha propuesta, conocer y determinar las necesidades de cada uno, llegar a acuerdos y realizar un calendario de la organización del servicio y prepararse para iniciar con el nuevo año escolar. Apoyar a los colaboradores a que terminen sus estudios a nivel medio, universitario o si desean una carrera técnica como por ejemplo en Intecap, ayudará al empleado con sus expectativas de superación y su identificación con la empresa.

### 3. Cronograma general de actividades

Estrategias	Actividades	Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agost.				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Valor agregado de servicio al cliente	Entrega de agua pura/café	█																																															
	Entrega de barras de chocolate	█																																															
Net Promoter Score	Diseño de boleta y aprobación	█																																															
	Lanzamiento de la encuesta y recopilación de datos	█																																															
	Sistematización de la información	█																																															
Marketing digital	Dar a conocer precios	█																																															
	Empleado del mes	█																																															
	Empleado Cumpleañero	█																																															
	Publicación Feria de San Marcos y San Pedro Sac.	█																																															
	Publicación de la Teletón	█																																															
Endomarketing	Reunión mensual con colaboradores	█																																															
	Boleta digital para colaboradores	█																																															
	Información a colaboradores	█																																															
	Día libre a empleados/cumpleaños	█																																															
	Empleado del mes	█																																															
	Convivio de fin de año	█																																															
	Plan de Capacitación	█																																															
	Oportunidad de estudiar a colaboradores	█																																															
Evaluación	Evaluación de satisfacción del cliente	█																																															
	Evaluación de fan page	█																																															
	Evaluación de Endomarketing	█																																															

#### 4. Presupuesto general de asignación de la propuesta

ESTRATEGIAS	Cantidad	Presupuesto de Introducción	Presupuesto para el primer mes de la implementación	
		P. U.	P.U.	Total
<b>A Valor Agregado de servicio al cliente</b>				
Compra de dispensador de agua	1	Q 800.00		
Percoladora de café (50 vasos aprox.)	1	Q1,000.00		
Chocolates	500 u.		Q 50.00	Q 200.00
Café	2 libras		Q40.00	Q80.00
Agua pura (garrafón)	50 garrafones		Q16.00	Q800.00
Azúcar (libra)	50 libras		Q3.50	Q160.00
Vasos	1000 u.		Q 190.00	Q190.00
Contratación de empleada de atención al cliente			Q1,750.00	Q1,750.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q1,800.00</b>		<b>Q3,180.00</b>
<b>B Net Promoter Score</b>				
Computadora	1	Q4,000.00		
Impresora	1	Q1,950.00		
Tablet o teléfono	1	Q1,500.00		
Papel bond (resma)	1	Q40.00		
<b>TOTAL</b>		<b>Q7,490.00</b>		
<b>C Marketing digital</b>				
Agente de manejo de cuenta	1		Q1,500.00	Q1,500.00
Publicaciones (por mes)	7		Q65.00	Q65.00
Internet	1		Q350.00	Q350.00
<b>TOTAL</b>				<b>Q1,915.00</b>
<b>Estrategia de Endomarketign</b>				
Empleado del mes	12		Q100.00	Q100.00
Convivio de fin de año			Q2,500.00	
Plan de Capacitación			Q3,087.00	771.75
<b>TOTAL</b>				<b>Q 871.75</b>
<b>SUBTOTALES</b>		<b>Q9,290.00</b>		<b>Q 5,966.75</b>
<b>IMPREVISTO</b>		<b>Q210.00</b>		<b>Q500.00</b>
<b>TOTALES</b>		<b>Q9,500.00</b>		<b>Q6,466.75</b>

Durante el primer mes, de implementación invertirán un monto total de Q15,966.75

Para dar a conocer la propuesta de mejora de servicio al cliente para las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos, se invitará a los propietarios y administradores a un almuerzo en el Hotel Miralvalle de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; un mes después, de la aprobación de la defensa de Tesis. Además, se programará un calendario, para las visitas personalizadas para los administradores, para capacitar sobre el manejo de herramientas y aplicaciones digitales, de los instrumentos que se proponen dentro de la propuesta.

## 5. Evaluación

Servicio al cliente			
Indicadores	Criterios	Índice	Herramienta
Nivel de satisfacción de los clientes	<p>Realizar evaluación a través del NPS, y obtener dicho índice. Interpretación de gráfica de resultado de NPS. de -100 a +0 = todos detractores de +0 a +100= todos promotores de +0 a +50= resultado bueno de +51 a +100=resultado excelente</p> <p>La boleta de NPS, permite la integración de las preguntas de evaluación de la implementación de agua pura/café y se utilizará el siguiente criterio:</p> <p>Agua pura/café 100% = Excelente 90% = Bueno 80% = Aceptable 70% = Regular 60% = Malo 50% = Muy malo</p>	<p>Comparar con resultados según encuesta realizada en investigación de tesis.</p> <p><b>NPS &lt; (- 46%)</b></p> <p>Nivel aceptable ≥ a 90%</p>	<p>Boleta digital</p> <p><a href="https://goo.gl/forms/MUadpKNdOxpQ2w4g1">https://goo.gl/forms/MUadpKNdOxpQ2w4g1</a></p>
Fan page en Facebook			
Indicadores	Criterios	Índice	Herramienta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me gusta</li> <li>• Gente hablando de esto</li> </ul>	<p>Facebook cuenta con la sección estadísticas, esta información permitirá medir y analizar el rendimiento de la fan page. Dado el objetivo, se sugiere que los KPI's sean evaluados a través de la aplicación de la siguiente fórmula según:</p> <p><a href="http://www.mydesignden.com/como-medir-la-vitalidad-de-tu-facebook-fan-page/">http://www.mydesignden.com/como-medir-la-vitalidad-de-tu-facebook-fan-page/</a></p> <p># de personas que hablan de la página (PTA) x 100 # de likes que tiene la página</p>	<p>Resultados: 1-5% =considerado bueno mayor de 5% = considerado excelente</p> <p>Sí se obtiene un resultado menor de 5% no hay que preocuparse.</p>	<p>Sección de estadística de Facebook</p>
Endomarketing			
Indicadores	Criterios	Índice	Herramienta
Mejora de comunicación entre colaboradores y administración	<p>✓ Totalmente de acuerdo: que la comunicación ha mejorado notablemente a través de los medios implementados en todos los niveles.</p> <p>✓ De acuerdo: la comunicación ha mejorado a través de los medios implementados; hay interacción entre colaboradores y administrador/propietario</p>	<p>Resultado de boleta digital: ≥ de 90% en las respuestas de los colaboradores Operar: # Total de personas</p>	<p>Boleta digital para colaboradores</p> <p><a href="https://goo.gl/forms/moMWK438">https://goo.gl/forms/moMWK438</a></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indiferente: ante la implementación de los medios de comunicación.</li> <li>✓ En desacuerdo con los medios implementados, amerita modificaciones</li> <li>✓ Totalmente en desacuerdo con los medios implementados</li> <li>✓ Defraudado, no funcionan los medios de comunicación.</li> </ul>	<p>que contestaron Totalmente de acuerdo multiplicado por 100 y dividido dentro del número total de personas encuestadas.</p>	SB4U83gd2
Nivel de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muy satisfecho: todos los colaboradores demuestran mucha satisfacción ante la implementación de incentivos.</li> <li>✓ Satisfecho: los colaboradores son reconocidos por su trabajo</li> <li>✓ Indiferente: los colaboradores realizan bien su trabajo, pero no están motivados por los incentivos</li> <li>✓ Insatisfecho: los colaboradores no están siendo reconocidos de acuerdo a su trabajo.</li> <li>✓ Totalmente insatisfecho: los colaboradores no están de acuerdo con los incentivos</li> <li>✓ Defraudado: no cumplen con los ofrecimientos de los incentivos</li> </ul>		
Mejora en las capacidades para el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Totalmente de acuerdo: los colaboradores han mejorado en sus capacidades para desempeñar sus funciones en la entrega del servicio al cliente</li> <li>✓ De acuerdo: los colaboradores, han mejorado pero necesitan más conocimientos.</li> <li>✓ Indiferente: los colaboradores tienen capacidades y se desempeñan bien en su trabajo, pero no por los conocimientos recibidos.</li> <li>✓ En desacuerdo: los conocimientos y oportunidades que les brindan, no llenan sus expectativas</li> <li>✓ Totalmente en desacuerdo: los colaboradores no están de acuerdo con los ofrecimientos, desean otros.</li> <li>✓ Defraudado, no se cumple con los ofrecimientos.</li> </ul>		

Generalidades:

La evaluación interna queda a cargo del Administrador, con la aplicación de las herramientas mencionadas.

La evaluación externa se solicitará a los clientes la colaboración para que evalúen de acuerdo a la boleta digital.

Es importante que el propietario/administrador se comprometa con la implementación de las estrategias, para que así se obtengan los resultados esperados en la evaluación, misma que debe realizarse de acuerdo a la programación según cronograma.

En caso de ser necesario, realizar las correcciones para el correcto funcionamiento de las estrategias.

Socializar los resultados con los colaboradores en la reunión mensual que corresponda.

Perfil del puesto: empleada de atención al cliente

### **I. Identificación del cargo**

Nombre del Cargo: Empleada de atención al cliente

### **II. Descripción General del Puesto**

Ejecutar actividades relacionadas con la gestión de la táctica de valor agregada de servicio al cliente, así como la evaluación de la satisfacción al cliente.

### **III. Funciones del puesto**

- Preparar previamente el café, y disponer de los demás recursos para proveer el servicio.
- Mantener disponible el agua pura en el dispensador.
- Responsable de ofrecer agua pura/café a todos los clientes, tanto al piloto como a sus acompañantes con respeto y amabilidad.
- Ejecutar la acción de entrega del agua pura/café, sí la respuesta del cliente es positiva
- Solicitar y llevar control de los suministros (recursos) necesarios para que no se descuide el servicio de agua pura/café.
- Realizar la evaluación la satisfacción del cliente a través de la boleta digital en las fechas correspondientes.
- Entregar barras de chocolates a los clientes que colaboren con responder la boleta de satisfacción del cliente y realizar la tarjeta de identificación de la estación de servicio.
- Promocionar actividades, artículos, servicios, etc. que tenga la estación de servicio.
- Mantener limpio el área y los utensilios a usar diario para el servicio.
- Apoyar a los empleados gasolineros, en caso de que necesiten ayuda con la facturación u otra actividad.
- Proponer mejorar en los procesos y procedimientos asociados con el servicio que ofrece y la satisfacción de los clientes.

#### IV. Especificaciones del puesto

- Requisitos indispensables:
  - ✓ Sexo femenino
  - ✓ Ser guatemalteca de origen, preferentemente originaria y/o vecina de la cabecera departamental de San Marcos
  - ✓ Ser ciudadana en el ejercicio de sus derechos civiles
  - ✓ Ser mayor de edad, preferiblemente de 19 años en adelante
  
- Educación:
  - ✓ Título nivel medio, cualquier carrera.
  
- Experiencia:

Preferiblemente con un mínimo de experiencia laboral de un año, comprobable en puestos relacionados con atención al cliente.
  
- Habilidades y destrezas
  - ✓ Facilidad de comunicación
  - ✓ Entusiasmo y cordialidad
  - ✓ Responsable y ágil
  - ✓ Iniciativa
  - ✓ Actitud de servicio
  - ✓ Orientación al cliente
  - ✓ Trabajo en equipo
  - ✓ Capacidad para trabajar bajo presión
  - ✓ Organización
  - ✓ Respuestas a las quejas de los clientes

## Boleta de evaluación del valor agregado de servicio al cliente

¿Ha recibido el servicio de agua pura/café?

- Sí
- No

Si su respuesta es positiva, como lo calificaría?

- Excelente
- Bueno
- Aceptable
- Regular
- Malo
- Muy malo

### Número de teléfono

Al proporcionarnos su número, nos permitirá enviarle información sobre nuestros precios y promociones, gracias

Tu respuesta

---

**ENVIAR**

Página 1 de 1

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

## Boleta de evaluación del endomarketing

Ha mejorado la comunicación en la estación de servicio

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Defraudado

¿Cuál es su nivel de motivación con respecto a la implementación de incentivos que hace la estación?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho
- Defraudado

¿Han mejorado sus capacidades en el desempeño de sus funciones y la implementación de la estrategia de desarrollo personal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Defraudado

ENVIAR

Página 1 de 1

## Referencias para evaluación del NPS

Resultados del NPS según encuesta realizada en investigación de tesis, y términos de referencia para la evaluación de la satisfacción del cliente.

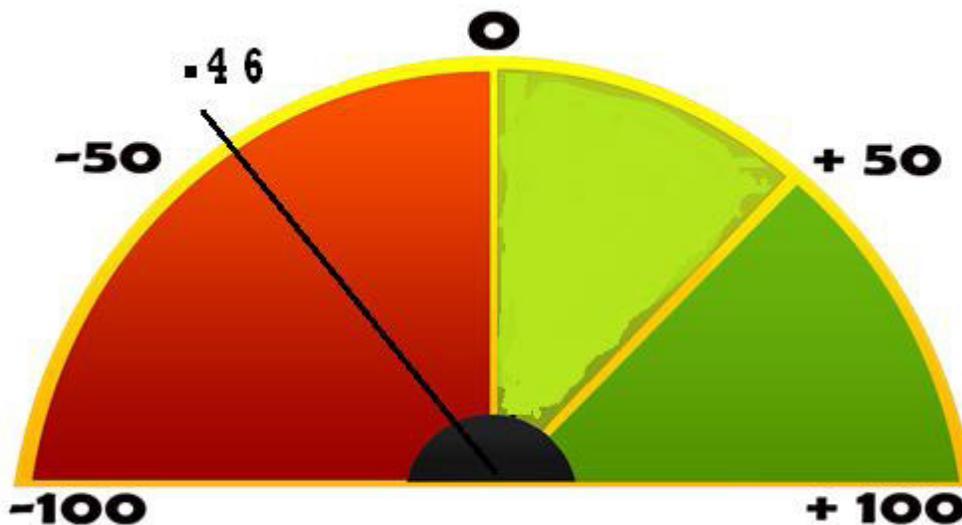
En una escala de 0 a 10 ¿Recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colegas? ¿Por qué?

Cuadro No. 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Detractores (0 – 6)	102	61%
Pasivos (7 - 8)	40	24%
Promotores (9 – 10)	26	15%
Total	168	100%

Fuente: trabajo de campo febrero 2017.

Promotores (-)	Detractores (=)	NPS
15% (-)	61% (=)	-46



## Anexo 2. Operacionalización de la variable

Objetivos	Indicador	SUJETOS DE ESTUDIO		
		ADMINISTRADORES	COLABORADORES	CLIENTES
Verificar la opinión del usuario de las estaciones de servicio, con respecto a la calidad del servicio al cliente y su nivel de satisfacción.	La calidad en el servicio	¿Llevar un registro de sus clientes?	¿Qué aspectos considera importantes para tener una buena relación con el cliente?	Por favor valore los siguientes atributos concernientes al servicio recibido en esta Estación de Servicio
		¿Según su criterio cuáles son los atributos importantes que un cliente percibe como buen servicio al cliente en esta estación de servicio y que por ello se sienta satisfecho?		Por favor valore los siguientes atributos concernientes al Personal que lo atendió en la Estación de Servicio
		¿Cuáles son los atributos que considera importantes de un buen servicio al cliente en una estación de servicio?		Por favor valore los siguientes atributos concernientes a las instalaciones de esta Estación de Servicio
		¿Cuáles son los factores que pueden influir para no llevar adecuadamente el servicio al cliente		
		¿Realizan actividades para atraer clientes?		
	La Satisfacción del cliente	¿Qué actividades realiza esta estación		¿Con qué frecuencia visita la estación de

		de servicio para atraer clientes?		servicio?
		¿Qué actividades realiza esta estación para mantener a sus clientes?		¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?
				¿Cómo considera el servicio, que presta esta estación de servicio?
				¿Alguna recomendación que sugeriría para mejorar el servicio al cliente?
				Cual es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que recibió en esta estación de servicio.
Establecer en las estaciones de servicio, la facilitación de capacitación sobre servicio al cliente e incentivos para sus colaboradores, y la influencia en la -entrega del servicio al cliente.	La capacitación y los incentivos en la entrega del servicio al cliente	Ha implementado la empresa, incentivos para motivar a los empleados por el buen desempeño en el trabajo. ¿De qué manera?	¿Le pagan prestaciones laborales?	
		Considera que los incentivos que les brinda actualmente a sus colaboradores influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente.	¿Se les proporciona el equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones?	
		¿Proporciona	¿Recibe	

	capacitaciones sobre temas relacionados con el servicio al cliente? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde	incentivos, por buen desempeño en el trabajo?	
	¿Considera que las capacitaciones proporcionadas a los colaboradores influyen en el servicio al cliente?	¿Qué tipo de incentivos?	
	¿En qué aspectos considera deben ser capacitados en el servicio al cliente para su mejora?	¿Considera que los incentivos que recibe actualmente influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente? ¿Por qué?	
		¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa, sobre servicio al cliente, y cada cuánto tiempo?	
		¿Considera que la capacitación recibida influye en una mejora de su desempeño en la entrega del	

			cliente?	
			¿Si la estación de servicio quisiera ofrecer algún tipo de incentivos, que preferiría usted?	
Identificar las herramientas implementadas para la evaluación de la satisfacción del cliente y tipos de mecanismos que utilizan las estaciones de servicios.	Herramientas para la evaluación al cliente	¿Qué herramientas utiliza esta estación de servicio para evaluar la satisfacción de sus clientes?	¿De qué cree que se quejan más los clientes?	¿Se le ha presentado algún inconveniente en esta estación de servicio?
		¿Qué acciones toman con respecto a la evaluación del servicio		¿Le dieron a conocer algún mecanismo para manifestar sus inquietudes, reclamos, sugerencias o felicitaciones?
		¿Quién es el responsable de tomar decisiones		¿Recomendaría esta estación de servicio a un familiar, amigo o colega?
		¿Conoce o ha escuchado sobre el sistema Net Promoter Score?		

### Anexo 3. Guía para los Administradores de las Estaciones de Servicio



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Licenciatura en Mercadotecnia

La guía de entrevista que se le presenta a continuación tiene como objetivo obtener información relacionada con el servicio al cliente en las Estaciones de Servicio de la Cabecera Municipal de San Marcos. Atentamente se le suplica responder a los siguientes cuestionamientos conforme a su criterio. Los datos recabados son estrictamente para fines académicos.

1. ¿Llevan un Registro de los clientes que visitan la estación de servicio?
2. ¿Ha implementado la empresa, incentivos para motivar a los empleados por el buen desempeño en el trabajo? ¿De qué manera?
3. Considera que los incentivos que le brindan actualmente a sus colaboradores, influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente.
4. ¿Proporciona capacitaciones sobre temas relacionados con el servicio al cliente? ¿Con qué frecuencia? ¿En dónde?
5. ¿Considera que las capacitaciones proporcionadas a los colaboradores influyen en el servicio al cliente que proporcionan?
6. ¿En qué aspectos considera deben ser capacitados en el servicio al cliente para su mejora?
7. ¿Han implementado dentro de la estación de servicio el manejo de quejas o sugerencias? ¿De qué forma?
8. ¿Según su criterio cuáles son los atributos importantes que un cliente percibe como buen servicio al cliente en esta estación de servicio y que por ello se sienta satisfecho?
9. ¿Cuáles son los atributos con que cuenta la estación de servicio, que sean sus fortalezas para brindar calidad en el servicio al cliente?
10. ¿Cuáles son los factores que pueden influir para no llevar a cabo un adecuado servicio al cliente?

11. ¿Qué actividades realiza esta estación de servicio para atraer clientes?
12. ¿Qué actividades realiza esta estación para mantener a sus clientes?
13. ¿Qué actividades realiza esta estación para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes?
14. ¿Qué herramientas utiliza esta estación para evaluar la satisfacción al cliente que están brindando? ¿Qué acciones toman? ¿quién es el responsable de tomar decisiones al respecto?
15. ¿Conoce o ha escuchado sobre el sistema Net Promoter Score NPS?

#### Anexo 4. Boleta dirigida a Colaboradores



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Licenciatura en Mercadotecnia

La boleta que se le presenta a continuación tiene como objetivo obtener información relacionada con el servicio al cliente en las Estaciones de Servicio de la Cabecera Departamental de San Marcos. Atentamente se le suplica responder a los siguientes cuestionamientos conforme a su criterio. Los datos recabados son estrictamente para fines académicos.

Datos Generales:

Edad  de 18 a 24 años  de 25 a 34 años  más de 35 años

Último año académico que cursó \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene de laborar en esta estación de servicio: \_\_\_\_\_

1. ¿Le pagan prestaciones laborales? \_\_\_\_\_

2. ¿Se les proporciona el equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

Sí  No  A veces

3. ¿Recibe incentivos por buen desempeño en el trabajo? Sí  No

Si la respuesta es positiva, especifique que tipo de incentivos \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los incentivos que recibe actualmente influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente?

Sí  No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

5. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa sobre servicio al cliente?

Sí  No

Si su respuesta es sí, a cada cuánto tiempo \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que la capacitación recibida influye en una mejora de su desempeño en la entrega del servicio al cliente?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué aspectos considera importantes para tener una buena relación con el cliente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Según su criterio, de qué cree que se quejan más los clientes y por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Si la estación de servicio quisiera ofrecer algún tipo de incentivo, que preferiría usted?

Dinero en efectivo

Viajes

Regalos sorpresa

Otros \_\_\_\_\_

## Anexo 5. Boleta dirigida a clientes



Universidad Rafael Landívar  
Campus de Quetzaltenango  
Licenciatura en Mercadotecnia

La boleta que se le presenta a continuación tiene como objetivo obtener información relacionada con el servicio al cliente en las Estaciones de Servicio de la Cabecera Municipal de San Marcos. Atentamente se le suplica responder a los siguientes cuestionamientos conforme a su criterio. Los datos recabados son estrictamente para fines académicos.

1. ¿Es la primera vez que visita la estación de servicio? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Con qué frecuencia visita la estación de servicio? \_\_\_\_\_
3. ¿Por qué razón visita ésta estación de servicio?  
 a) Ubicación     b) Precio     c) Variedad de productos  
 c) Seguridad     d) Servicio que brinda al cliente     f) Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?  
a) Despacho de combustibles en bombas  
b) Agua y aire  
c) Sanitarios  
d) Lavado de carro  
e) Venta de lubricantes y refrigerantes  
f) Tienda de conveniencia  
g) Otros: \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo considera el servicio que prestan en esta Estación de Servicio?  
Bueno                       Regular                       Malo

6. Por favor valore los siguientes atributos concernientes al servicio recibido en esta Estación de Servicio

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
F. Actitud del personal al ser recibido en esta Estación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. El tiempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. Disposición del personal para ayudarlo y orientarlo sobre los servicios adicionales	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
I. Tiempo dedicado a la atención	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
J. Proceso de facturación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

7. Por favor valore los siguientes atributos concernientes al Personal que lo atendió en la Estación de Servicio

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
E. Amabilidad y cortesía con que lo trato el personal al atenderlo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
F. Apariencia del personal	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. Habilidad y conocimiento demostrado por los empleados con relación desempeño de su trabajo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. La comunicación con el personal le inspira confianza	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

8. Por favor valore los siguientes atributos concernientes a las instalaciones de esta Estación de Servicio

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
E. Limpieza y orden en las instalaciones de la estación de servicio	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
F. Señalización visible	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. Vías de acceso a la estación de servicio	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. Disponibilidad de suministros	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
I. Limpieza de baños u otros	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

9. ¿Se le ha presentado algún inconveniente en esta Estación de Servicio?

Sí  No

Si la respuesta es sí, ¿cuál fue? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Le dieron a conocer algún mecanismo para manifestar sus inquietudes, reclamos, sugerencia o felicitaciones?

Sí  No

Si su respuesta es positiva ¿cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que recibió en esta Estación de Servicio?

Muy Satisfecho  Satisfecho  Poco Satisfecho  Insatisfecho

12. En una escala de 0 a 10 ¿Recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colegas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué?

---

---

## Anexo 6

 <p>GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE <b>GUATEMALA</b> MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS</p>			
NÓMINA DE GASOLINERAS UBICADAS EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE SAN MARCOS			
ESTACIÓN PRIMAVERA	AURA MARINA MENALDO SANCHEZ DE SOTO	5A. CALLE 10-38 ZONA 4	SAN MARCOS
SUPER SERVICIO TEXACO Pelayo	ANGEL GUILLERMO ARREAGA BARRIOS	CALZADA REVOLUCION DEL 71, ZONA 1, CANTON SANTA ROSALIA	SAN MARCOS
SERVICENTRO ESSO MAYA	AURA MARINA SANCHEZ DE MENALDO	CALZADA LA REVOLUCION DEL 71,	SAN MARCOS
GASOLINERA VISTA BELLA	AURA MARINA SANCHEZ DE MENALDO	7 CALLE 14-357 Z4	SAN MARCOS
GASOLINERA XPRESS ATLANTIC	ESBIC DE JESUS RABANALES OCHOA	5 CALLE 14-303 ZONA 5	SAN MARCOS
GASOLENERA Y VENTA DE REPUESTOS "SANTA ISABEL"	HUMBERTO ISMAEL MALDONADO CACERES	11 CALLE 5-98, ZONA 1, CANTON SANTA ISABEL	SAN MARCOS