

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE - LATACUNGA

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR LA
COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE EN LA ESTACION DE SERVICIO
EL FOGON**

ELABORADO POR:

CARLA MARITZA AMORES CEVALLOS

Latacunga, Ecuador

2008

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

En la Provincia de Cotopaxi han proliferado las Estaciones de Servicio de una manera creciente, tal es así que hoy en día los clientes tienen muchas alternativas de elección para abastecer a sus vehículos de combustible.

En muchas Estaciones de Servicio, por no generalizar, los empleados solo se concentran en despachar el combustible a los clientes y ni siquiera brindan un saludo y peor aún una sonrisa, obligando a muchos de ellos a no regresar a este establecimiento y buscar otro lugar de expendio.

En la Estación de Servicio el Fogón de la ciudad de Latacunga existe poca calidad de servicio al cliente, lo que está incidiendo en la comercialización de sus productos.

Como resultado de este trabajo de investigación se establecerá para la Estación de Servicio el Fogón un modelo de calidad de servicio al cliente para potenciar la comercialización de los productos. Ninguna Estación de Servicio de la Provincia de Cotopaxi aplica un modelo de Servicio al cliente que les permita marcar la diferencia del resto de gasolineras y lograr fidelizar e incrementar clientes.

En la actualidad la implementación de normas ISO para la gestión dentro de la empresa es un tema que ayuda a sobresalir del resto de empresas de la misma naturaleza es por eso que en este trabajo se tomará en cuenta la norma de calidad ISO 9001:2000

Será una investigación de campo porque se va a estar en contacto directo con la realidad, lo que permitirá que se haga un estudio real, que proyecte resultados que se ajusten a las necesidades reales de la institución motivo de estudio, para esto también se tomara como apoyo la bibliografía.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un modelo de calidad de servicio al cliente que potencie la comercialización de los productos de la Estación de Servicio El Fogón.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ⊕ Presentar una visión global de lo que es la calidad en el servicio.
- ⊕ Determinar las causas que originan el descontento de los clientes de la Estación de Servicio El Fogón.
- ⊕ Plantear un modelo que mejore la calidad del servicio al cliente aplicable para la estación de servicio.

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACION TEÓRICA

La calidad de servicio al cliente es de mucha importancia para cualquier organización ya que los servicios constituyen el objeto principal de una transacción comercializable que no se toca, no se palpa, y que generalmente no se experimenta antes de la compra, cuyo fin es satisfacer las necesidades y deseos del cliente compensando el dinero invertido en su adquisición.

Las empresas que están orientadas al mercado deben mantener una cultura de

servicio. Una cultura es un contexto social que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio “el cliente primero”, la cultura de servicio debe transmitirla el equipo gerencial y ejecutivo a los clientes internos. Para poder tener una cultura sana que acepte y apoye el cambio, tienen los integrantes de dicha cultura, que estar de acuerdo con la transformación, es decir que se debe vender la idea y beneficios del cambio a cada cliente interno o ellos nunca venderán servicio a sus clientes.

La calidad de servicio es un camino que hay que recorrer, no un destino. El camino nunca se acaba, la calidad es un empuje continuo, sin olvidar que el servicio es una cadena en la que participan todos los empleados de una organización y que si en algún lugar esta se rompe el servicio se acaba.

La supervivencia de un negocio en un mercado tan competitivo como el actual depende de las filosofías, creencias y valores que la empresa oriente a la búsqueda consecutiva de un valor agregado para el servicio y ventajas para el cliente.

La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que ésta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que solo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones. La calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible.

La calidad de un producto tiene muchos factores en su producción para ofrecer al consumidor lo que realmente necesita del producto para satisfacer sus necesidades.¹

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2008, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. LA CLAVE DEL ÉXITO ES LA CALIDAD DE MANTENER SISTEMÁTICAMENTE VENTAJAS QUE LE PERMITAN ALCANZAR DETERMINADA POSICIÓN EN EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO.²

¹ <http://Calidad - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht>

² http://Calidad total - Monografias_com.mht

1.3.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA

La investigación está orientada a la calidad de servicio al cliente en la Estación de Servicio El Fogón. Este estudio se lo realiza porque el servicio al cliente es la fuente que impulsa el progreso y desarrollo empresarial.

En una organización debe estar lista para enfrentar en mejores condiciones los retos y desafíos que la competencia impone, logrando ser proactivos, eficientes y entendiendo a la calidad de servicio como una herramienta indispensable en las organizaciones modernas.

La razón más importante para realizar esta investigación es entregar a la Estación de Servicio El Fogón un aporte que sirva de guía para iniciar el cambio que dará un giro a la Institución, permitiéndole que cumpla con los objetivos y metas establecidas.

Material que también va hacer una guía de consultas para los estudiantes y la sociedad en general que se interese por este tema.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La Estación de Servicio “El Fogón” es una empresa situada en la ciudad de Latacunga en la provincia de Cotopaxi, legalmente constituida, la estación de Servicio el Fogón, fue conformada en sus inicios solo por el Sr. Cesar Egas el cual para la construcción de la estación de servicio tuvo que invertir capital propio. Durante esta administración la Estación de Servicio formaba parte de la comercializadora P&S (Petróleos y Servicios)

En la actualidad la Estación de Servicio “El Fogón” es de propiedad de los señores, Luis Xavier Moreno Mena y Hugo Fernando Moreno Mena.

Dentro de esta adquisición se forma una sociedad civil de hecho que actualmente es la propietaria de esta estación, esta sociedad civil de hecho es “M&M HERMANOS E/S “EL FOGON”

Después de esta adquisición se tomo la decisión de seguir trabajando con la misma comercializadora P&S, debido a esto la estación de servicio tiene que ajustarse a las normativas que dicha comercializadora pide aplicar en las estaciones de servicio.

2.1 NOMBRE, RAZON SOCIAL OBJETIVO DE LA EMPRESA

La empresa para cual se desarrollará el Modelo de Calidad de Servicio al Cliente tiene como razón social:

GRAFICO # 2.1 RAZON SOCIAL



Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Documentos en los que redactan los comunicados

La Estación de Servicio "El Fogón", es una empresa dedicada la distribución de combustibles en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Luego de la adquisición hecha por los actuales propietarios la estación de servicio fue transformada a Sociedad Civil de Hecho, de propiedad privada

2.2 BASE LEGAL

2.2.1 OBJETIVO DE LA EMPRESA

OBJETIVO GENERAL

"Logrará mayor participación en el mercado enfocándonos en el cliente, anticipándonos a sus necesidades y requerimientos".

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ⊕ Ofrecer combustible de calidad, medida y precio justo
- ⊕ Capacitar y desarrollar continuamente al personal

En base a esto la empresa puede agregar prestaciones que considerara convenientes

2.2.2 TITULARIDAD DE LA EMPRESA

La Estación de Servicio “El Fogón”, situada en la ciudad de Latacunga a partir del 13 de junio del 2006, siendo de propiedad de los señores Luis Xavier Moreno Mena y Hugo Fernando Moreno Mena, forman la Sociedad Civil de Hecho bajo la cual la estación de servicio funciona hasta la actualidad. **ANEXO 1**

2.2.3 TIPO DE EMPRESA

La Estación de Servicio “El Fogón”, por la naturaleza de sus actividades es una empresa de servicios. Los servicios hoy en día es una ámbito en el cual se puede generar muchas opciones de cambio cuando el campo en el cual fue creada lo permite, el servicio debe estar encaminada no solo a satisfacer al cliente sino a rebasar sus expectativas de consumo

2.3 BASE FILOSÓFICA

2.3.1 MISIÓN

“Somos parte de la comercializadora P&S, orgullosamente ecuatoriana, contribuimos al desarrollo del Ecuador, contamos con equipos modernos, personal calificado, para entregar atención las 24 hrs del día, los 365 días del año”

2.3.2 VISIÓN

La Estación de Servicio “El Fogón” establece su visión en ser el líder de su mercado en imagen, productos, participación de mercado, calidad en servicio, buscado la satisfacción total de sus clientes, otorgando cantidad y precio justo.

2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura orgánica de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

La organización en análisis cuenta con una estructura, formal, es decir que su estructura es explícita y oficialmente reconocida por todos los miembros de la estación de servicio.

2.4. 1 ORGANIGRAMA

El siguiente organigrama relaciona las funciones de la estación de servicio con un organigrama vertical, este esquema corresponde a una administración de situación piramidal.

Este organigrama visualiza las principales relaciones de la organización, muestra diagramáticamente las funciones y sus respectivas relaciones, canales de autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las funciones que le han sido asignadas.

GRAFICO # 2.2
ORGANIGRAMA ESTACIÓN DE SERVICIO “EL FOGÓN”



Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Entrevista al Eco. Fernando Moreno

2.4.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace) los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende³

El siguiente es un análisis de los puestos de cada uno de los niveles especificados en el organigrama para enumerar las funciones de cada uno:

³ Administración de recursos humanos, Adalberto Chiavenato

Nombre: Presidente

Sección: Ejecutiva

Resumen: Toma de decisiones

Descripción del cargo: Es el responsable de la toma de decisiones dentro de la gasolinera orientados a la calidad en los productos y el servicio al cliente

Nombre: Gerente

Sección: Ejecutiva - Administrativa

Resumen: Coordina la administración del recurso económico y humano

Descripción del cargo: Coordina el recurso humano, administra el capital y la tecnología, planifica y dirige las actividades dentro de la gasolinera con un enfoque de servicio al cliente, es el generador de ideas que impulsen el desarrollo de la estación de servicio.

Nombre: Contador

Sección: Administrativa

Resumen: Asesoría contable y tributaria

Descripción del cargo: Se encarga de llevar en orden cronológico la contabilidad de la organización

Nombre: Secretaria-cajera

Sección: Administrativa

Resumen: Organiza la documentación y entrega informe transaccional

Descripción del cargo: Recibe toda notificación, cuadra caja y entrega un informe al final del día

Nombre: Despachador

Sección: Operativa

Resumen: Despacha el combustible

Descripción del cargo: Se encarga de atender al cliente, despacha el combustible, cobra el valor suministrado en combustible, atiende cualquier requerimiento del cliente.

2.4.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.⁴

Para el análisis de puestos en la Estación de Servicio El Fogón se realizó una entrevista personal con los involucrados en la organización, administración, y funcionamiento de la estación de servicio

⊕ Gerente

Profesionales con títulos universitarios, graduados en el área de Administración y afines, que cuenten como el mínimo de experiencia práctica en el campo, conozcan del manejo de personal, observando una disposición a la resolución oportuna de problemas y con habilidad para planificar estratégicamente controlando variables.

⊕ Secretaria

Profesionales con títulos en secretariado. Para este cargo debe tener capacidad para adaptarse a los cambios, privilegiar las relaciones interpersonales y el conocimiento justo a tiempo de técnicas y principios de gestión. Capacidad de crear, innovar e implementar, con visión global del negocio de la empresa. Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado.

⁴ Administración de Recursos Humanos, Adalberto Chiavenato

Debe ser una persona de carácter, personalidad, hábitos y estilos proactivos y de alto estándar profesional.

✦ **Contador**

Profesionales con títulos a fines. Debe poseer conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes necesarias para actuar con eficiencia y eficacia profesional. Debe estar capacitado para actuar en lo que se refiere al asesoramiento, planificación, coordinación, implementación, ejecución y control de actividades inherentes a aspectos económicos y financieros, esencialmente en lo referido al diseño, organización y ejecución de procedimientos administrativos a los fines de generar sistemas de información contable y extracontable con destino interno y externo que sirvan a los objetivos de la Estación de servicio.

✦ **Despachador**

Los requerimientos para este cargo es tener preparación hasta el décimo año de educación básica pero si se debe exigir un alto grado de honestidad. Debe poseer conocimientos básicos de matemáticas. Debe tener un trato jovial y amable, debe estar dispuesto a ayudar a los clientes en lo que estos requirieren.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad es la base de la fidelidad del cliente, en el servicio es delicado dar una definición a lo que es pues de acuerdo a las necesidades o expectativas del cliente este concepto puede variar.

La calidad en general significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera.

Definiciones desde una perspectiva de usuario

La calidad implica la capacidad de satisfacer los deseos de los consumidores. La calidad de un producto depende de cómo éste responda a las preferencias y a las necesidades de los clientes, por lo que se dice que la calidad es adecuación al uso.

Definiciones desde una perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.⁵

Nunca se debe confundir la calidad con lujos o niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con las obtenciones regulares y permanentes de los

⁵ [http\\Calidad - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht](http://Calidad - Wikipedia, la enciclopedia libre.mht)

atributos del bien ofrecido a los clientes que es el único fin que desean captar toda empresa.

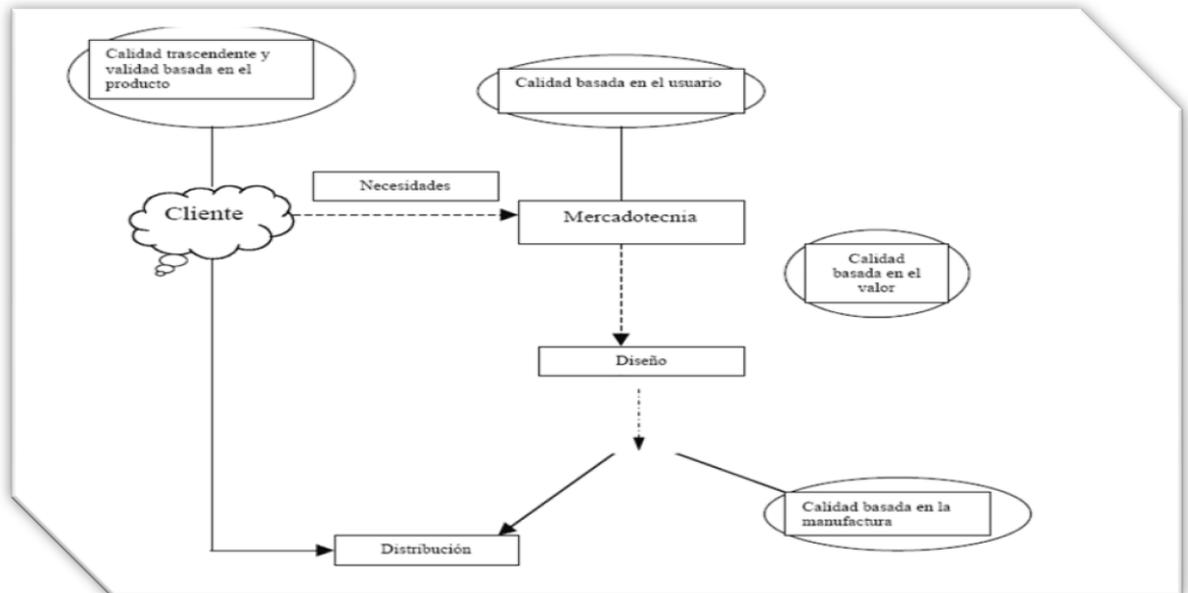
Para el gerente la estación de servicio la calidad se fundamenta en entregar un servicio rápido, amable y en el momento que el cliente lo requiere.

La preocupación en la estación de servicio se basa en la proliferación de las estaciones de servicio en la ciudad de Latacunga, es así que consientes de esto quieren implementar parámetros de calidad a sus servicios, para de esta manera optimizar recursos aumentando la calidad en el servicio.

Para definir de manera clara en que aspectos se puede dar un diferenciador de calidad se graficó en las perspectivas de la calidad:

GRAFICO # 3.1

PERSPECTIVAS DE CALIDAD EN UN CICLO DE DISTRIBUCION



Elaborado por: Carla Amores
Fuente: Evans y Lindsay. (2000) Pág. 14. Ingeniería de Servicios.

3.2 COMO SE CONSTRUYE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

La calidad dentro de todo tipo de empresa esta orientada a la satisfacción del cliente y a la evolución de la empresa. Pueden existir varias maneras de construir calidad algunas de ellas pueden ser:

- ⊕ Entrega inmediata del servicio
- ⊕ Atención oportuna y amable
- ⊕ Diversificación de servicios
- ⊕ Calidad del producto ofrecido

Otra forma de construir calidad en una empresa de servicios está en la retención de clientes.

Para retener clientes la empresa debe mejorar constantemente, en especial en las empresas dedicadas a la entrega de servicios, por la naturaleza de estas empresas el mejoramiento se lo puede hacer en el día a día o simplemente en la atención de uno y otro cliente.

Las estrategias de retención serán poco favorables a largo plazo, a menos que se cuenten con una base sólida de calidad en el servicio, y de satisfacción del cliente sobre la cual construir. Todas las estrategias de retención se construyen sobre el supuesto de que la calidad que se ofrece es competitiva

El contacto constante con los clientes en las empresas de servicios permite a sus directivos implementar nuevas formas para la atención al cliente y las pueden ajustar dependiendo de sus clientes logrando así una forma de calidad personalizada a las exigencias de cada empresa

La mala calidad en el servicio tiene costo si tomamos en cuenta los ingresos que se obtendrán. La calidad no mejora a menos que se la mida, la calidad no es un vigoroso slogan sino también la forma más rentable de manejar un negocio.

Asimismo, que algunas veces con base en estos encuentros de servicio con lo

que los clientes construyen sus percepciones.

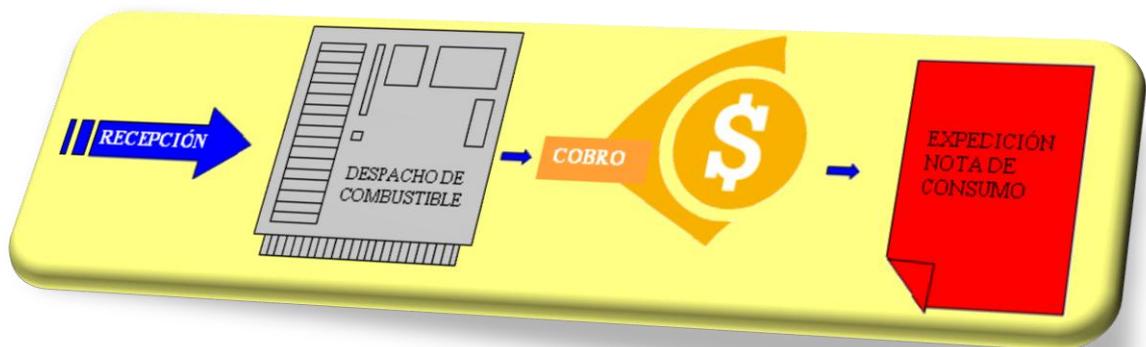
Encuentros de servicio o momentos de la verdad

Desde el punto de vista del cliente, la impresión más vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio. Por ejemplo, entre los encuentros de servicio que experimenta el huésped de un hotel se encuentran el registro de entrada al hotel, el momento en que el botones lo conduce a su habitación, la ingestión de alimentos en el restaurante, la solicitud de una llamada telefónica para despertar y la liquidación de la cuenta antes de retirarse.

En el caso de la Estación de Servicio “El Fogón”, la atención al cliente se la puede esquematizar de la siguiente forma:

GRÁFICO # 3.2

PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE

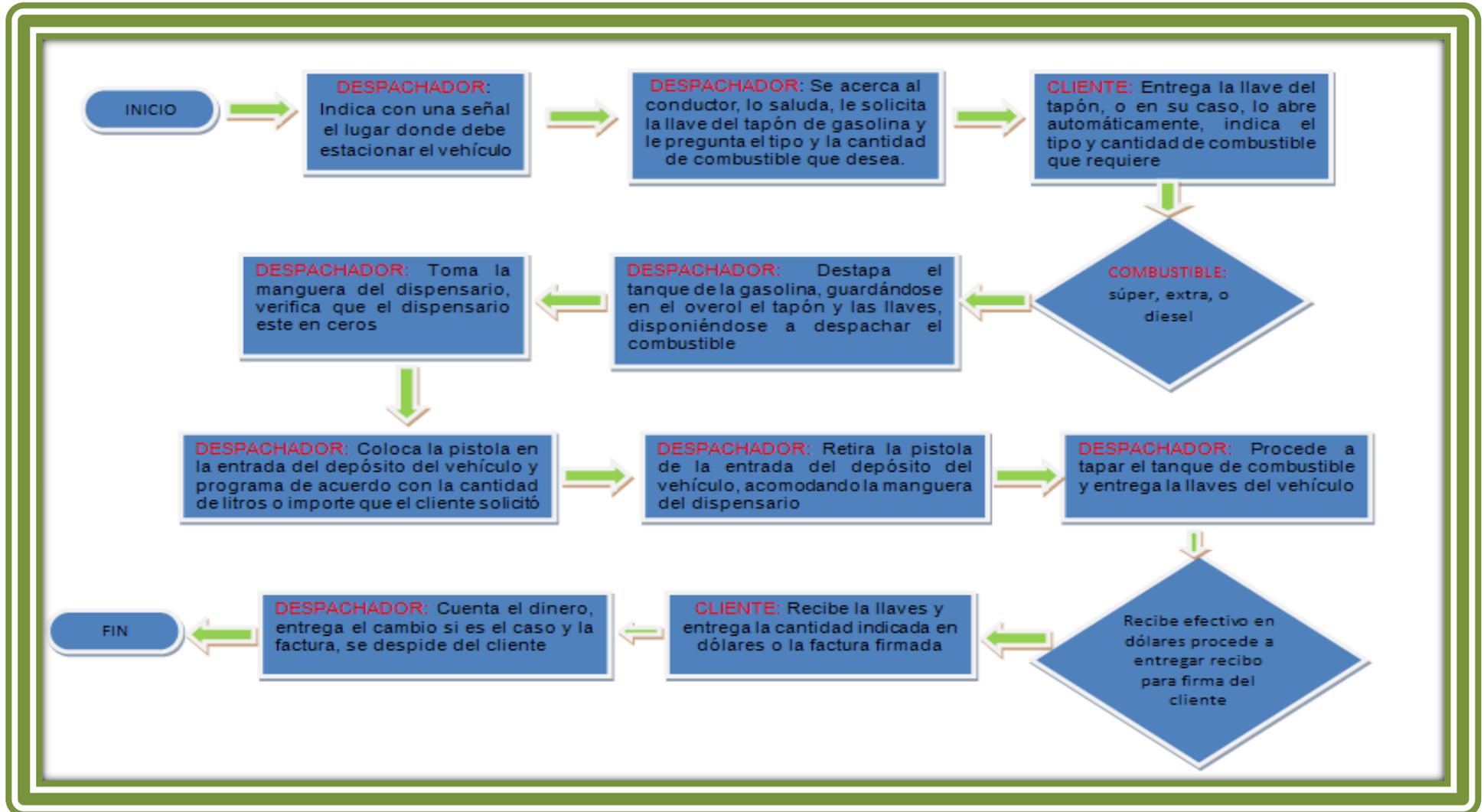


Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Evans y Lindsay. (2000) Pág. 14. Ingeniería de Servicios.

- ⊕ RECEPCION : Al llegar el cliente se lo recibe con un saludo
- ⊕ DESPACHO DE COMBUSTIBLE : Preguntar que producto desea
- ⊕ COBRO: Preguntar si el cliente necesita nota o factura. Contar el dinero y entregar el cambio

GRÁFICO # 3.3
PROCEDIMIENTO DE DESPACHO:

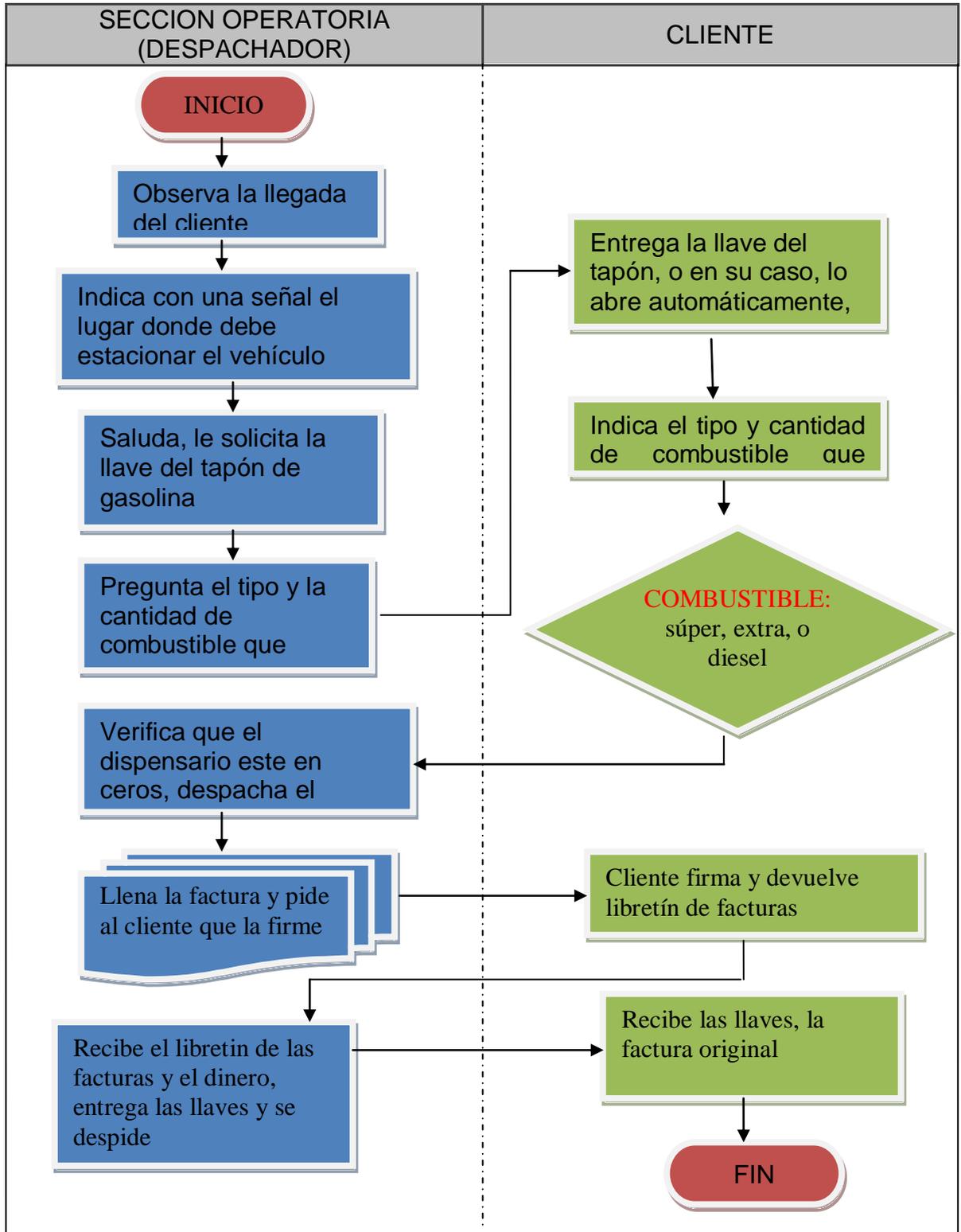


Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Observación del proceso Estación de Servicio “El Fogón”

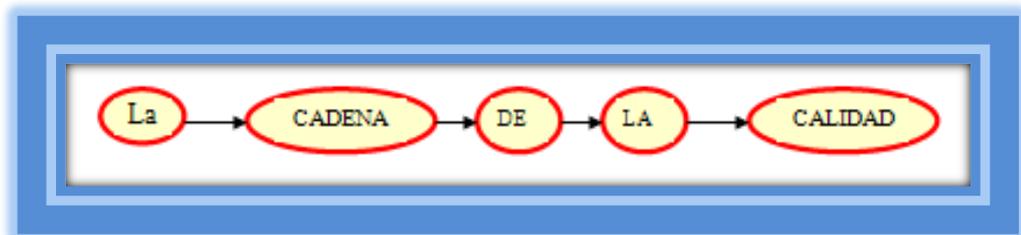
GRÁFICO 3.4

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DEL COMBUSTIBLE



En el caso de las Estaciones de Servicio en Latacunga, cada una trata de ajustarse a las exigencias de sus clientes frecuentes, a las necesidades de los clientes ocasionales y a los requerimientos de los clientes potenciales. Es por esto que las diferentes estaciones de servicio existentes en la ciudad de Latacunga han obligado a la Estación de Servicio “El fogón” busque implementar un modelo de Calidad de Servicio reconociendo que:

- La calidad nace en la empresa cuando le damos valor a lo que somos y lo que hacemos.
- La calidad es posible cuando somos conscientes que formamos parte de una cantidad y sabemos que si no cumplimos bien y a tiempo la cadena se rompe.
- La calidad se vuelve mejoramiento continuo cuando revisamos periódicamente nuestro propio desempeño y hacemos de este análisis una oportunidad de crecimientos personal.
- Por eso decimos que la calidad no nace.. se hace, es posible y se concreta cuando cada uno de nosotros en nuestra empresa pueda afirmar convencido “LA CALIDAD SOY YO”⁶.

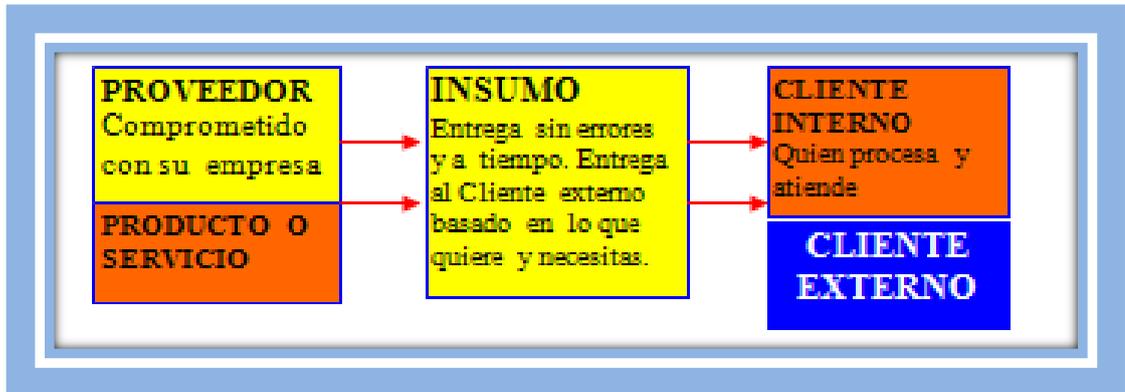


Se fundamenta en compromiso más decisión más acción de todos

⁶ Desempre S. A. (2000.p. 3).

GRAFICO 3.5

ELEMENTOS DE LA CALIDAD



Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Desempe S. A. (2000, p. 4).

3.3 CALIDAD DEL SERVICIO

Para buscar calidad y obtener resultados satisfactorios al medir la satisfacción del cliente es sin dudas muy importante: la **distinción**, vista como la diferenciación clara de otros servicios y como el puesto que toma una empresa en una escala de calidad en los servicios. Para lograr esto hace falta **calidad**. Esto pudiera demostrarse mejor de esta forma:



Es mucho más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra

persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes. Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos que son complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

La baja calidad de servicio en el la Estación de Servicio “El Fogón ” tiene varias causas, entre las que se pueden destacar como las más importantes

La escasa capacitación del personal que labora en la Estación de Servicio, esta realidad afecta en gran manera la calidad en el servicio que se brinda al cliente, base para asegurar al futuro cliente.

El personal debe ser capacitado de manera continua y permanente lo que permitirá mejorar en cada uno de los roles que desempeñe. Otra causa importante es la falta de una cultura de servicio que conlleva a otorgar un bajo servicio.

El brindar una sonrisa, extender una mano, ofrecer un saludo no cuesta nada, de cierta manera se esta olvidando el recordar a los despachadores que el cliente es el activo más valioso para cualquier empresa, es la razón de nuestro trabajo.

Es parte de nosotros, nos hace un favor cuando acude a nuestro establecimiento y merece el tratamiento más cortés y atento que se pueda brindarle.

La baja calidad de servicio también es causada por la falta de motivación que sobrelleva no ser eficientes.

La motivación es como el motor que mueve que impulsa a ser mejores en el día a día, he ahí la importancia de incentivar al personal para que los resultados de su trabajo sean eficientes.

Si un servicio es deficiente no solo se pierde un cliente, sino también se gana un mortal enemigo pues el se encargará de realizar una mala propaganda no solo a nivel de sus amigos sino a través de todas aquellas personas que consulten sobre el servicio.

Otra causa es no aplicar correctamente la estrategia de servicio al cliente interno y externo, esto lleva a la insatisfacción de los mismos.

En la estación de servicio se debe tomar en serio la creación y cumplimiento de un plan de acción para mejorar día a día y no ser absorbidos por la creciente competencia, dar realmente importancia al cliente interno y externo por que de la satisfacción del primero depende la del segundo, en tal virtud debe proyectar una estrategia de servicio, como apoyo orientada hacia el cliente, donde la satisfacción del cliente sea lo más importante y donde la alta administración desempeñe funciones de soporte a los clientes que se traduzcan a través de una buena atención, entregando un valor agregado en el servicio, logrando satisfacer sus necesidades.

Como última causa he señalado a la falta de un compromiso. Esto lleva a que no haya un cambio en la organización.

En efecto sino hay compromiso no hay cambio. El personal debe comprometerse a brindar una calidad de servicio ya que la calidad nace en el interior de nosotros mismos, cuando damos verdadero valor a lo que somos y lo que hacemos.

La calidad solo es posible cuando hacemos conciencia que formamos parte de una cadena y que si no cumplimos bien y a tiempo la cadena se rompe.

3.3.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La calidad de los servicios es muy difícil de definir pues esta varia de acuerdo al gusto de los consumidores, tendencias, ideologías, preferencias, etc.

Las Organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, etc. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicios, pero el grado de compromiso varia de un lugar a otro, reflejando tanto la tradición como los valores políticos. Los servicios representan de dos terceras a tres cuartas partes del producto nacional bruto.

Las necesidades, deseos y expectativas del cliente no deben tomarse como inmutables, sino más bien cambiantes además de considerar que un valor agregado que ahora representa una ventaja, para mañana se convertirá en un valor mínimo esperado por el cliente.

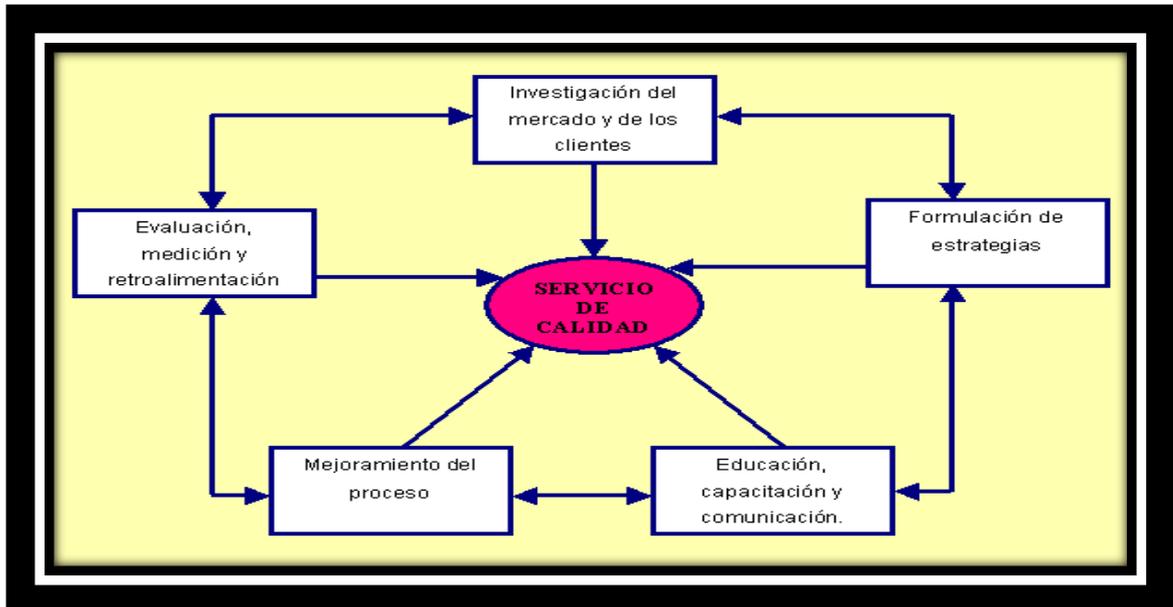
Pero se puede decir que la calidad de los servicios es:

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.⁷

⁷ [http\\ CALIDAD EN EL SERVICIO.GestioPolis.mht](http://CALIDAD EN EL SERVICIO.GestioPolis.mht)

GRAFICO 3.6

ELEMENTOS DEL SERVICIO DE CALIDAD



Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Picazo, L. Martínez, F. (1992). Ingeniería de Servicios

Los directivos de la estación de servicio están consientes de que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándoles sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas. Para ello el grafico presentado anteriormente nos permite definir de manera clara y resumida los aspectos importantes para lograr entregar un servicio de calidad. Todo esto encamina a la empresa a crear una cultura de servicio a nivel interno, ya que a través de esta se pude lograr de manera mas precisa los objetivos de la Estación de servicio

3.3.1.1 Cultura de servicio.

Una cultura de servicio es aquella que influye en la gente para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio o métodos estilo el cliente primero. Esto significa que los signos que influyen en el comportamiento se

distinguen mucho por la motivación del servicio. Las figuras de autoridad, los valores predominantes, las normas de conducta y el sistema de recompensas y sanciones, todo ocurre a influir en la gente hacia resultados de alta calidad en los momentos de verdad.

Una cultura de servicio comienza con el liderazgo de la compañía. Sobrevive y prospera a través de la atención y cuidado permanentes de los gerentes de todos los niveles. Y se ven los buenos resultados en los sentimientos y acciones de las personas que están en contacto con el público, que son el producto.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada cliente depende de la manera como lo atendemos y de la imagen que proyectamos

3.3.1.2 Dimensiones de la calidad de los servicios

Las valoraciones de calidad que los clientes perciben sobre un servicio se basan en múltiples factores

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios:

- *Confianza.* Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.
- *Responsabilidad.* Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el

servicio con prontitud.

- *Seguridad.* El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza.
- *Empatía.* Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa.
- *Tangibles.* La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio. De acuerdo con los hallazgos de una investigación exploratoria y cuantitativa, las cinco dimensiones anteriores son relevantes para los servicios financieros, los seguros, la reparación y el mantenimiento de aparatos domésticos, el corretaje de valores, el servicio telefónico de larga distancia y el servicio de reparación de automóviles, entre otros. Las dimensiones se pueden aplicar a la venta al menudeo y los negocios de servicios y, de acuerdo con la lógica, también pueden ser significativos para los servicios internos. Algunas veces los clientes utilizan todas las dimensiones para determinar las percepciones de la calidad en el servicio y otras no.

3.3.2 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en

provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

Los Trabajadores.

Los Proveedores; y,

Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente

- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican⁸

3.3.3 INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

La investigación de calidad denominada SERVQUAL, busca medir la satisfacción o insatisfacción del consumidor con relación a determinado servicio.

SERVQUAL

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

⁸ http://Calidad total - Monografias_com.mht

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, se analizaron cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas.

Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales.

Se propusieron como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. A continuación se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Tabla 3.1

SIGNIFICADO DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta €	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía	Atención individualizada al cliente

Fuente : Picazo, L. Martínez, F. (1992). Ingeniería de Servicios
 Elaborado por : Carla Amores

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

- La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
- Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
- Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

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

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.

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

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

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

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

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

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis de la calidad de servicio incluido en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra.

La satisfacción de un servicio no es sólo un fenómeno cognoscitivo sino que implica la efectividad y los sentimientos del consumidor, quien se siente bien cuando está satisfecho, y mal cuando está insatisfecho.⁹

3.3.4 CALIDAD DE SERVICIO, ESTRATEGIAS Y MODELOS.

3.3.4.1. CALIDAD DE SERVICIO

Es imprescindible unir a la eficiencia y eficacia de nuestras acciones, la calidez con la que tratamos a los usuarios, el buen criterio con el que tratamos de resolver sus dudas o dificultades y la convicción de cumplir plenamente con la misión y visión de la empresa, ser más creativos, aceptar nuevos retos y adaptar el negocio a las necesidades del cliente

En la actualidad, la búsqueda de la calidad en los servicios representa una de las principales tendencias en el sector de la distribución y es precisamente esta calidad lo que distingue a las empresas con éxito de aquellas que permanecen en la media. La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa: la competencia y la existencia de clientes cada vez mejor informados son dos factores que contribuyen a esta concienciación.

Es mucho más fácil, estudiar, medir, etc a las empresas productivas puesto que su producto es tangible y perfectamente medible. Con los servicios es más complejo. Muchas acciones en la prestación de servicios se hacen en varios momentos y de una forma subjetiva, por lo que la búsqueda de nuevas técnicas y tecnologías entra en el campo de la psicología y de la mente humana. Es obvio

⁹ Copra, M. (2001, p. 3).

entonces que se haga necesario buscar la calidad en el servicio que se oferta y medir el grado de satisfacción del cliente que accede al servicio.

Según el diccionario Cervantes la calidad es el conjunto de rasgos y caracteres inherentes a una persona o cosa en virtud de los cuales es lo que es y se distingue de los otros

3.3.5 ESTRATEGIAS

La estrategia de servicio es la definición del valor que se desea para los clientes. El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado

Para generar una estrategia hay que tener en cuenta 5 factores:

- Uno mismo (FODA)
- El Cliente (quién es, cómo me afecta)
- La Competencia
- Los proveedores (quiénes son, cómo me afectan)
- Los productos sustitutos

El análisis de las estrategias incluye la toma de conciencia por parte de la administración sobre puntos clave que determinan el éxito o fracaso de la toma de decisiones y estos son:

EXTERNAS

Legales

Físicas (tecnología)

Económicas

INTERNAS

No conozco a mi competencia

Resistencia al cambio

Mal servicio al cliente

Poca eficiencia

3.3.5.1 Componentes de la estrategia

El punto de partida de una estrategia reside en la definición de estos aspectos:

Producto: ¿qué quiero producir? Características.

Mercado: ¿para quién? ¿Para quién no?

Capital (nivel de inversión): puede ser:

Capital de crecimiento: cuando se invierte para hacer crecer a la empresa.

Capital de mantenimiento: cuando se pone dinero para mantener estable a la empresa.

Capital para decrecer: cuando al llegar a un determinado punto de crecimiento, se baja el nivel de la inversión para llevar a la empresa a un nivel inferior al que estaba. Una vez ahí, ésta es mantenida.

Capital de desinversión: cuando se retira todo el capital para cerrar la empresa.

Activos o habilidades estratégicas: ¿en qué soy bueno?

Sinergia: cuando tengo varias unidades de negocios y conviene integrar.

3.3.5.2. Tipos de estrategia

De acuerdo al tipo de servicio que la empresa ofrece existen diferentes tipos de estrategias.

Cada estrategia escogida debe estar enfocada al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es por esto que cada tipo de estrategia es un conjunto de reglas que asegurarán una decisión óptima en cada momento que el giro de la empresa lo requiera. El tipo de estrategia a elegir depende del objetivo que se persigue, de acuerdo con esto tenemos los siguientes tipos de estrategias:

Crecimiento estable: la aplican las empresas que van al ritmo del mercado, que no son innovadoras.

Crecimiento: las empresas que van más rápido que el mercado, innovadoras, que practican benchmarking, agresivas.¹⁰

¹⁰ http://Calidad total - Monografias_com.

Panel de consumidores.- El empleo de un panel de consumidores para opinar acerca de la calidad del servicio es una práctica saludable que lleva con frecuencia al mejoramiento del desempeño del servicio, además de que también puede servir de prueba para efectuar modificaciones o innovaciones en los servicios.

El uso continuo del panel ofrece a la organización la oportunidad de anticiparse a los problemas, corrigiéndolos incluso antes de que se puedan presentar, la validez del uso del panel depende de una permanente reevaluación de los criterios de juzgamiento de las personas que lo conforman.¹¹

Análisis de la transacción.- Consiste en escuchar a las personas que han comprado un servicio, pues poco después de la transacción los individuos tienen vivas en la memoria sus expectativas y pueden evaluar si el servicio correspondió o no a ellas.

Investigación de percepción.- Emplea una combinación de pesquisa cualitativa y cuantitativa que con bases en sus resultados hace posible formular interesantes estrategias de marketing.

En la etapa cualitativa de la investigación se busca identificar cuáles son los atributos de calidad del servicio que más aprecia el consumidor, para llevar a cabo una investigación más profunda – la investigación cuantitativa.

Comprador misterioso. -Es una de las estrategias más utilizadas para evaluar la calidad de la atención de un servicio; el entrevistador se hace pasar por comprador o consumidor del servicio sin que esto sea de conocimiento de las personas que atienden en la empresa.

Esta es la llamada hora de la verdad, en la que el vendedor del servicio o quien atiende es evaluado por el investigador sin que aquel lo sepa. Este momento es

¹¹ Cobra, M. (2001, p. 3).

revelador pues permite que se detecten las diversas fallas que rebajan la calidad del servicio ofrecido.

Análisis de los reclamos.- El volumen de reclamos también permite evaluar la calidad del servicio pero estas quejas pueden ser inducidas o espontáneas; sin embargo, en ambos casos, su tabulación ofrece un indicio claro de los puntos de falla en el sistema de ventas y atención del servicio.

Investigación entre los empleados.- Nadie mejor que los empleados de una empresa de servicios sabe dónde está fallando la atención al cliente, escucharlos proporciona bastante información, razón por la que deben ser estimulados a relatar sus conversaciones con los clientes sin ningún temor o resentimiento.

Estudios en sectores similares.- Intercambiar información con las empresas puede ser una fuente importante de conocimiento. Este intercambio de información, que quizá parezca irrelevante, puede ser muy valioso. ¹²

Investigación sobre los intermediarios del servicio.- El distribuidor de un servicio conoce mejor que nadie cuáles son las principales quejas y reclamos presentados contra el servicio que intermedia. ¹³

3.3.6. MODELOS

3.3.6.1. El modelo cliente empresa, el problema de la medición.- La relación cliente empresa configura una serie amplia y diferenciada de brechas, entre el entender, el querer y el hacer que nos presentan otros tantos problemas.

En la esfera del hacer directivo en la empresa, aparece una segunda brecha entre lo que pienso que el cliente quiera y lo que realmente uno quiere darle, la razón de esta brecha está en las políticas comerciales que están relacionadas con la elección de segmentos y su satisfacción.

¹² Cobra, M. (2001, p. 5).

¹³ Cobra, M. (2001, p. 5).

Entre lo que se quiere dar y lo que realmente se da aparece otra brecha, generada esta vez por las varianzas en los procesos.

Finalmente, eso que se entrega al cliente tampoco coincide con la percepción del cliente, la percepción no es la realidad. Se interpone entre ambas el mundo de las actitudes en el tramo de contacto y un ruido natural que nace de las limitantes de la humana condición que tan distintamente se manifiesta en el proveedor y en el cliente.

La descripción del modelo nos hace ver la importancia que tiene la medición, así de las expectativas reales del cliente y de su cambio, como de las percepciones y de su evolución.

El verdadero reto de la medición está en pasarla al campo del cliente, aunque en éste sea igualmente una expresión subjetiva. A esta medición, así estructurada, se le pueden añadir, como elementos de contraste, bastantes datos obtenidos por otros conductos muy diversos, como por ejemplo:

- **El estudio de las quejas.-** A pesar de que es muy reducido el porcentaje de los clientes descontentos que plasman en una queja, estos pocos que lo hacen son una fuente interesantísima de información.
- **La tarjeta de tiempo.-** Que marca el tiempo de entrada y salida, es decir el tiempo total de atención a un cliente.
- **Los censores diversos.-** Utilizados para detectar algún incidente, grande o pequeño entre un cliente y algún empleado.
- **El panel de clientes clave.-** La incorporación de cualquier persona aun panel sesga automáticamente su comportamiento, este sesgo puede ser positivo por lo que supone de sensibilización hacia una mayor capacidad crítica.

En este sentido es muy útil tener relaciones permanentes de evaluación con un grupo de clientes que hagan observaciones sobre nuestro desempeño.

- **Los contactos de ejecutivos con la trinchera.-** En la Trinchera, está toda la calidad total. El contacto entre la trinchera y los altos ejecutivos es una gran fuente de información y medición.
- **Los viajes del cuerpo ejecutivo.-** Se pueden aprovechar formidablemente si en ellos se programa que se dediquen a vivir como clientes en el incógnito más riguroso.
- **Calidad horizontal y calidad vertical.-** Es el movimiento que nace en el corazón de la operación del negocio y busca poner el producto en condiciones de satisfacer exigencias de especificaciones en cuando a diseño, resistencias, habilidad, funcionalidad, rendimiento, apariencia, etc.¹⁴

Es decir es el que aporta la parte sustancial y medible de la función comercial para que el producto puesto en el mercado sea capaz de competir adecuadamente. En este proceso se han centrado la mayor parte de los esfuerzos de calidad en el mundo.

En el cumplir con las especificaciones, las empresas cada vez se parecen más, dado que la forma de llegar a esta confiabilidad en el producto esta ya bastante difundida.

Pero la cuestión está simple, en que este es el deber de cualquier empresa responsable. Pero es solo el principio; es por decirlo de otra manera, nuestra invitación para jugar en primera división. Pero hay que ganar.

¹⁴ Ginebra, J. y Arana de la Guerra, R. (2000, p.84).

En esta necesidad de ganar se centra el movimiento complementario de calidad que llamaremos HORIZONTAL y que se genera en todas las áreas de la empresa para garantizar que ésta, en su totalidad, sea una Empresa de Calidad.

Jugar a la calidad percibida es aceptar que el cliente, como hemos reiterado, es caprichoso, cambiante, innovador, exigente, racional y que para satisfacerlo hay que identificar sus necesidades, sabiendo además que éstas cambian de manera continua y que ni el propio cliente es capaz de explicitarles.

Nos falta introducir otro concepto que interviene en la calidad percibida, nos referimos al efecto sorpresa, aún recibir más de lo que se esperaba.

Esto, que en términos económicos se llama valor agregado, es la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio y la calidad percibida por el cliente. Cuanto mayor sea la diferencia entre el costo de generar el producto y la calidad percibida por el cliente, tanto mayor será, finalmente, el beneficio que la empresa conseguirá; incluso en términos económicos.

Todo esto determina que un proceso de calidad interno dirigido solo a que el producto cumple con las normas, podría no garantizar el éxito de la empresa, puesto que “no todo molesta igual” a nuestros clientes. Por ello, las prioridades de avance en calidad las debe marcar el cliente. Solo él puede decirnos:

a) Qué es lo que más le molesta ; o

b) Por qué nos dejaría de comprar. ¹⁵

3.3.6.2. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.- El tercer modelo para abordar los retos de los servicios es el denominado, Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio.

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las empresas pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia, el modelo de

¹⁵ Ginebra, J. y Arana de la Garza, R. (2000, p. 84).

las brechas y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones.¹⁶

Fuentes de calidad permanente.- La mayor parte de las empresas nacen con una característica que las describe, y que es un enfoque al mercado, esto se debe a que las empresas no tienen una posición fuerte en el mercado y la única forma de sobrevivir es pagarse a las necesidades de los clientes.

Cuando la organización empieza a situarse en el mercado y la gente de la empresa así lo siente, se empiezan a olvidar por igual la calidad y la atención.

Lo curioso es que en su inicio las empresas tienen, por su falta de recursos, poca posibilidad de establecer sistemas muy sofisticados de aseguramiento de calidad. Las empresas cada vez asignan más recursos a procesos de calidad, a departamentos de servicio al cliente.

Pero ya no es toda la empresa la que vibra, ahora, una estructura pesada y jerárquica se encarga de filtrar e ignorar las necesidades reales de los clientes; todo es delegable, hasta la calidad.

Calidad permanente y revisión de procesos.- Cada paso del proceso o es un evento que sucede sin decisión personal y suele indicarse por círculos, o es una acción que se toma. Cada evento o cada acción pueden darse según un rango de posibilidades, cuando este rango es amplio suele dibujarse un abanico.

La carencia de abanicos nos hablaría de un proceso muy estándar, con independencia del grado de complejidad que tuviera; un proceso con muchos abanicos significaría un proceso de múltiples posibilidades de respuesta, recibiendo el nombre de divergencia, pero se prefiere llamarlo opcionalidad, por que queremos fijarnos especialmente en las posibilidades que nacen de las acciones y en las consecuencias que ello tiene para el cliente.

¹⁶ Juran, J. y Gryna, F. (2000, p. 27).

Pero restaurar la calidad permanente y mantener el impulso del primer día es consiguiendo que el proceso de calidad quede ligado de manera permanente a su razón de ser, a una fuente de dinámica permanente, y no a unas arengas mensuales esa fuente solo puede ser la voz de nuestros clientes. Una voz que siempre quiere más, pero que es capaz de descubrir a la empresa posibilidades inmensas en los mercados. Al trabajar así se descubre el potencial que supone el convencimiento absoluto de que solo el cliente está capacitado para definir, lo que es calidad y el establecimiento de mecanismos como el descrito en la auditoria de clientes para, de manera sistemática, tener actualizado y enfocado el proceso de calidad.¹⁷

Calidad de proveedores justo a tiempo y otras cosas.- Concretamente, resulta muy difícil para una empresa, por muy enfocada que este al mercado, reaccionar rápidamente a las necesidades de sus clientes si no logra involucrar y convencer a sus proveedores de su misma filosofía. No solo hay que controlar y convencer al proveedor, hay que casarse con él, no podemos pretender competir en un mercado de características globales, sin involucrar y ligar los destinos de los proveedores con sus clientes. Todos los días se hacen alianzas.

Todo el mundo busca con quién casarse cuando los mercados y los clientes pasan a primer plano, la rapidez en la reacción de las necesidades de estos es vital. Y para lograr esto las empresas descubren otro punto que siempre se ha menospreciado, el desarrollo de proveedores.

El proveedor será una fuente de competitividad, cada día más importante para las empresas, al proveedor se le debe medir igual que nuestros clientes nos miden con base en el valor agregado generado.

El proveedor es, en definitiva, un eslabón más en nuestro esquema de satisfacción al cliente. Cuando vemos por donde nos gustaría que empezará un proveedor nuestro su proceso de calidad y servicio vemos ya en carne propia,

¹⁷ Ginebra, J. y Arana de la Garza, R. (2000, p.89).

por qué no es válido, como decíamos anteriormente, un proceso de calidad que no empieza con las necesidades de nuestro cliente.

Si nuestros proveedores nos preguntarán las tres o cuatro cosas por las cuales nosotros les compraríamos, siempre se las daríamos en un minuto. ¹⁸

Justo a tiempo un proceso de calidad.- Vale la pena aclarar aun a riesgo de ser redundantes y obvios que el esquema de justo a tiempo no es un proceso motivado por la reducción de inventarios ni por el incremento de frecuencia, en los envíos del proveedor. Aunque esto también se logra, el propósito del esquema es garantizar la calidad tanto de los insumos como de los propios procesos internos. La reducción de proveedores y el autocontrol tienen que ver con la concentración de un matrimonio para el hacer en común, no para jugar a la estadística.

Just in time en un proceso de calidad. Por que en él cada operación es proveedor de la operación siguiente y esta es su cliente con todos los derechos para aceptar, rechazar o condicionar la aceptación del producto

3.4 CALIDAD EN EL PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de control de calidad en el proceso, con el lema: "la calidad no se controla, se fabrica". Finalmente llegamos a una calidad de diseño que significa no solo corregir o reducir defectos sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de la calidad total.

El camino hacia la calidad total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al

¹⁸ Ginebra, J. y Arana de la garza, R. (2000, p.92).

cliente y planificar la calidad. Demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día. Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Para resolver estos problemas o variaciones y mejorar la calidad, es necesario basarse en hechos y no dejarse guiar solamente por el sentido común, la experiencia o la audacia. Basarse en estos tres elementos puede ocasionar que en caso de fracasar nadie quiera asumir la responsabilidad. De allí la conveniencia de basarse en hechos reales y objetivos. Además es necesario aplicar un conjunto de herramientas estadísticas siguiendo un procedimiento sistemático y estandarizado de solución de problemas.

Un producto de calidad, es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a como lo recibe.

En consecuencia, la calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos apoyándose en la ingeniería de servicios.

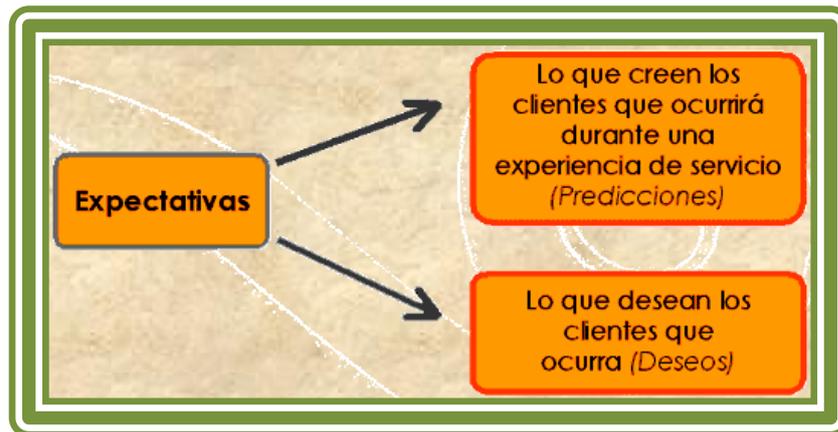
Tengamos presente que un cliente satisfecho solo se logrará si se le cumple esas dos definiciones de calidad en el producto y en el servicio.

El enfoque bidimensional de la calidad en el producto y en el servicio, sugiere que un análisis estratégico debe concentrarse , no en la participación que se tenga en el mercado, sino en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente superen a los que ofrezcan la competencia .¹⁹

¹⁹ Picazo, L. Martínez, F y Villegas. (1991, p. 61).

❖ Exceder las expectativas de los clientes

- La discrepancia entre expectativas y percepciones es el factor primario determinante de la evaluación de la calidad por parte de los clientes.

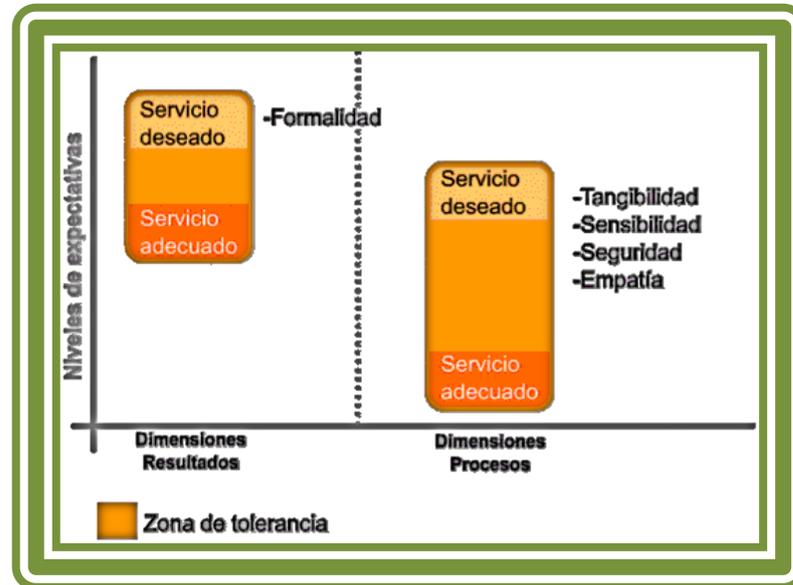


Existen dos niveles de expectativas entre las cuales nace la zona de tolerancia:



El servicio deseado es el servicio que el cliente espera recibir para satisfacer una necesidad mientras que el servicio adecuado es el servicio que la unidad que entrega el servicio debe entregar al cliente.

GRÁFICO # 3.7
ZONAS DE TOLERANCIA PARA LAS DIMENSIONES DE RESULTADOS Y PROCESOS



Fuente : Picazo, L. Martínez, F. (1992). Ingeniería de Servicios
 Elaborado por : Carla Amores

- **Factores que influyen los niveles de expectativa y zonas de tolerancia**
- **Necesidades personales:** Requerimientos individuales derivados de las características específicas del cliente: físicas, psicológicas, sociales, o de recursos.
 - **Intensificadores transitorios de Servicio:** Factores que incrementan temporalmente la sensibilidad hacia el servicio (p.e. Emergencias personales, problemas con el servicio inicial).
 - **Percepción de alternativa de Servicios:** Percepción del grado de opciones que se tienen para obtener el servicio.
 - **Auto percepción del rol en el Servicio:** Percepción del grado del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio.
 - **Promesas explícitas del Servicio:** Enunciados de la empresa acerca del servicio hacia los clientes (p.e. Publicidad venta personal, contratos).

- **Promesas implícitas del Servicio:** Indicadores relacionados con el servicio más allá de las promesas explícitas que infieren cómo es o cómo será el servicio (p.e. Precio, elementos tangibles asociados con el servicio).
- **Comunicación boca a boca:** Enunciados hechos por terceras partes acerca de cómo será el servicio. Estos enunciados pueden ser de fuentes personales (p.e. Amigos) y de “expertos” (p.e. Reportes de consumidores).
- **Experiencias anteriores:** La experiencia pasada de los clientes que es relevante al servicio actual.
- **Factores perdurables de Servicio:** Factores que intensifican la sensibilidad del cliente hacia el servicio de una manera continua (p.e. Las expectativas de un ente afiliado como el cliente del cliente).

❖ Manejo de las expectativas

Generalmente el cliente siempre tiene un nivel de expectativas alto frente al uso de un servicio, pero es en este punto en el que la empresa puede ganar una relación intensa de lealtad a través del manejo y exceder las expectativas.²⁰

GRÁFICO # 3.8
MANEJO DE LAS EXPECTATIVAS



Fuente : www.miespacio.org/cont/gi/mercaser.htm
Elaborado por : Carla Amores

²⁰ www.miespacio.org/cont/gi/mercaser.htm

Las expectativas del cliente, es decir, los clientes esperan de su proveedor lo siguiente:

- La mejor calidad del producto o del servicio.
- Al menor coste.
- Acompañado de un buen servicio.
- Entregado a tiempo.
- Que sea flexible para atender las especiales o urgentes necesidades del cliente.

La insatisfacción del cliente existente es en buena parte desconocida y siempre superior a la estimada, lo que dificulta su gestión eficaz.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO PARA MEDIR LA SATISFACION DEL CLIENTE

El presente estudio de mercado tiene como objetivo primordial descubrir cual es la percepción del cliente ante el servicio recibido en la Estación de Servicio “El Fogón “. Para ello utilizaré como una herramienta de trabajo a la investigación de mercados la cual me permitirá obtener la información antes mencionada y realizar un análisis de brechas entre el servicio percibido (el servicio que experimenta o recibe el cliente) y el servicio esperado (son las expectativas o lo que el cliente desea sobre el servicio)

4.1 ANTECEDENTES

La economía mundial vive una experiencia sin precedentes en la historia de la humanidad. Hoy no existen ideologías, distancias ni barreras que impidan un nuevo orden en las relaciones comerciales. La importancia de la Calidad, en este contexto, como objetivo de supervivencia en los negocios, es incuestionable, pues representan cambios motivados por una serie de factores, destacándose entre ellos la globalización de la economía, mercados competitivos, aumento de las exigencias de clientes, rápidos cambios tecnológicos y menores márgenes para productos y servicios.

Para tener éxito en una economía cada vez más competitiva y global, las empresas deben hacer y trabajar más y mejor, lo cual significa incrementar de forma continua el valor que crean tanto para clientes, proveedores y la sociedad en general. En este entorno, la medición y la mejora de la actuación de las organizaciones en función del cliente adquiere una importancia crucial, por lo que esto debe interiorizarse por parte de la entidad que brinda el servicio.

El conocimiento de la actitud y de la percepción de los clientes sobre los negocios de una organización, aumenta significativamente sus oportunidades de tomar mejores decisiones de negocios. Estas organizaciones van a conocer las expectativas y las necesidades de sus clientes y podrán determinar si están atendiendo a ellas. Para utilizar las actitudes y las percepciones de los clientes, para evaluar la calidad de los productos y de los servicios, los instrumentos de obtención de datos de la Satisfacción del Cliente deben medir con la mayor exactitud posible. Las organizaciones con información precisa sobre la percepción de los clientes en relación con la calidad de sus servicios y productos, pueden tomar mejores decisiones para servir mejor a sus clientes.

La identificación de los clientes de una organización, debe iniciarse averiguando dónde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí, crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de cómo los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud activa que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a los clientes.

Como se mencionó anteriormente, para ofrecer un servicio de excelencia no solo vale el buen trabajo que pueda realizarse, sino que también es imprescindible conocer que es lo que realmente quieren los clientes, “el cliente es el alma de cualquier negocio, sin ellos se tendrían que cerrar las puertas, y el negocio no tendría razón de ser” y una forma de mantenerlo es precisamente darle lo que quiere, conocer su percepción sobre los servicios recibidos, retroalimentarse de sus opiniones y detectar hasta que punto se satisfacen sus expectativas.²¹

²¹ www.ilustrados.com/.../EEkAulApAuloepZTDq.php

En el presente trabajo se abordan algunos de los modelos relacionados con el mejoramiento de la Calidad en los Servicios y la Satisfacción del Cliente como vía para conocer las necesidades, expectativas, y percepción del cliente en aras de brindar un servicio de óptima calidad.

4.1.2 A QUIEN ESTA DIRIGIDA LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está dirigida a los clientes de la Estación de Servicio “El Fogón” para determinar sus requerimientos en el servicio, esto será de gran ayuda para la toma de decisiones de los propietarios de esta empresa

4.1.3 MECANISMOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Con la investigación exploratoria que se va a llevar a cabo se busca establecer los indicios de las causas por la cuales existe poca calidad en la atención al cliente en la Estación de Servicio “El Fogón”, de igual manera plantear posibles alternativas que permitan dar solución a este problema

Para este tipo de investigación se propone analizar y plantear preguntas que los encuestados puedan responder de manera rápida, determinar cuales son las barreras para encontrar a los encuestados adecuados y además determinar cuando se debe llevar a cabo la encuesta.

4.1.3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

En el presente trabajo también se va a realizar una investigación descriptiva, pues a través de las encuestas a aplicarse se buscar obtener información sobre el medio ambiente del mercado esto es la valoración del cliente acerca del servicio vs. el servicio de la competencia

4.1.3.3 INVESTIGACIÓN CAUSAL

Con esta investigación se busca determinar cuales son los factores causales para que otros factores fallen o tengan éxito dentro de la administración para esto se va a partir del análisis FODA

4.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Son el conjunto de actividades relacionadas que se le aplica a un conjunto de insumos, que permiten obtener un producto o servicio con un valor agregado para el cliente. Debe adecuarse a las 3 C (cliente, competencia, cambio).

Los procesos son tan importantes porque sino son revisados (si no están adecuados con la Visión, la Misión, etc.) y tampoco rediseñados, se corre el riesgo de volver a la estructura piramidal.

Entonces se puede decir que proceso es un conjunto de fases o tareas que permite alcanzar un objetivo, crear bienes u servicios, el cual vaya enfocado al cliente.

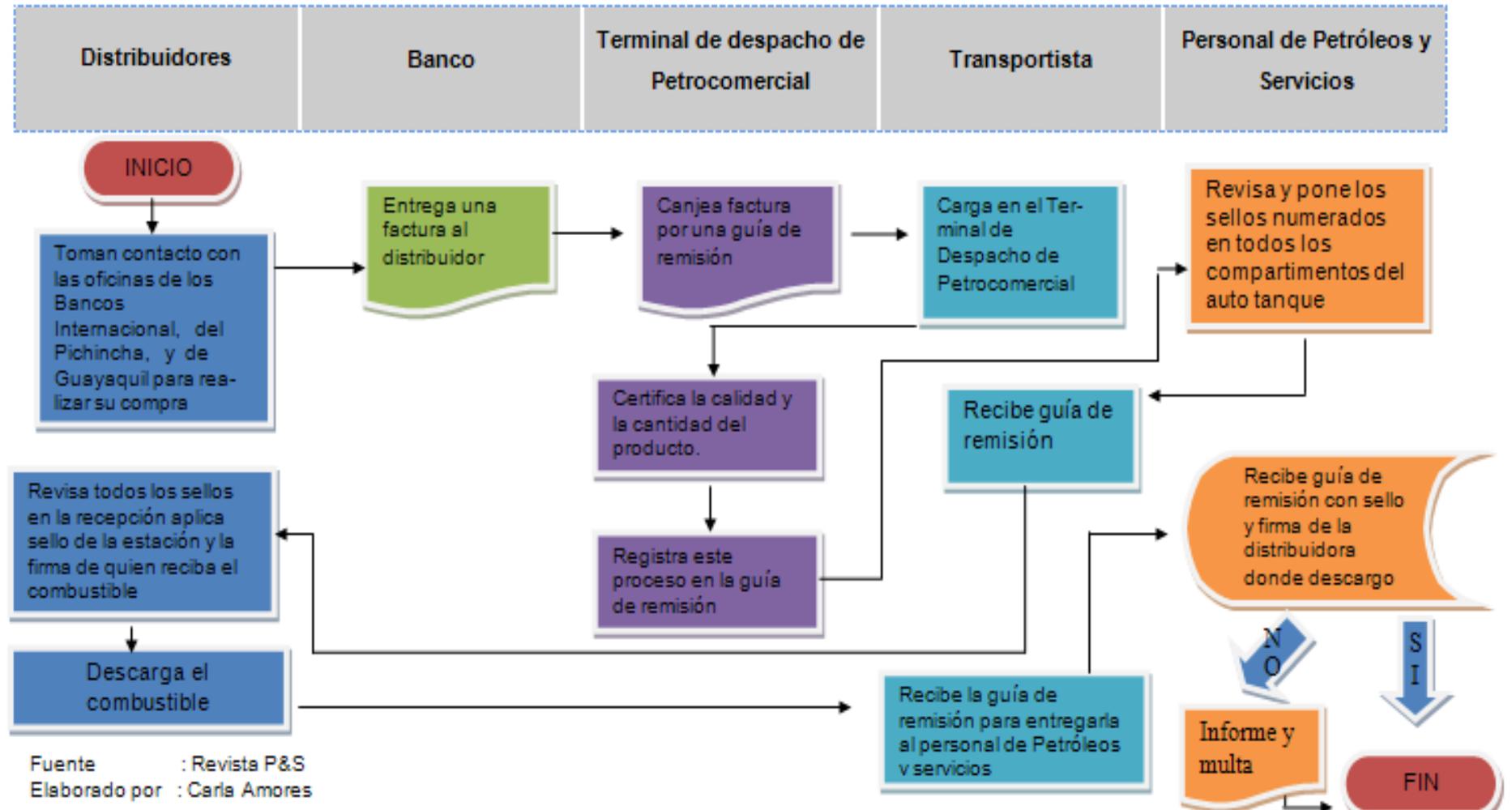
En la estación de servicio se puede establecer dos tipos de procesos:

- ⊕ Proceso de despacho de combustible al cliente dentro de la Estación de Servicio “El Fogón” (GRÁFICO # 3.4)

- ⊕ Proceso de despacho de combustible de la comercializadora P&S a la Estación de Servicio “El Fogón” (GRÁFICO # 4.1)

GRÁFICO # 4.1

PROCESO DE DESPACHO DE COMBUSTIBLE DE LA COMERCIALIZADORA P&S A LA ESTACIÓN DE SERVICIO “EL FOGÓN”



4.2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarcó en la modalidad cualitativa porque, permitió hacer un análisis de los elementos que componen el tema de estudio e interpretar alcanzando resultados.

Fue una investigación de campo porque, se analizó al fenómeno tal como se presentó, es decir estuve en contacto directo con la realidad lo que me permitió hacer un estudio real, que arrojó resultados que se ajustaron a las necesidades reales de la institución motivo de estudio.

Estuvo dentro del nivel explicativo, porque se hizo un análisis de comparación entre la calidad de servicio al cliente que brinda la estación de servicio con lo que puede brindar.

➤ POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con el Departamento de Estadísticas de la Jefatura Provincial de Tránsito de Cotopaxi el tamaño del parque automotor de la ciudad de Latacunga es de 16488 dato hasta el 31 de diciembre del 2007, por lo que la **población estuvo constituida por 16488 personas que tienen un vehículo.**

Este proyecto se va a realizar en la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, por lo tanto, es importante especificar la zona objeto de estudio.

GRÁFICO 4.2

UBICACIÓN CIUDAD LATACUNGA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI



Elaborado por: Carla Amores

La población del Cantón Latacunga, según el Censo del 2001, representa el 41,2% del total de la Provincia de Cotopaxi; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 1,8 % promedio anual. El 64,1 % reside en el Área Rural

GRÁFICO 4.3

DISTRIBUCION DE LA POBLACION DE LATACUNGA POR ZONAS



Fuente: INEC

Elaborado por: Carla Amores

Analizando este cuadro se pudo determinar con precisión el segmento de mercado al cual se pretende llegar, y se concluyó que este proyecto se concentrará en la zona urbana de la ciudad de Latacunga

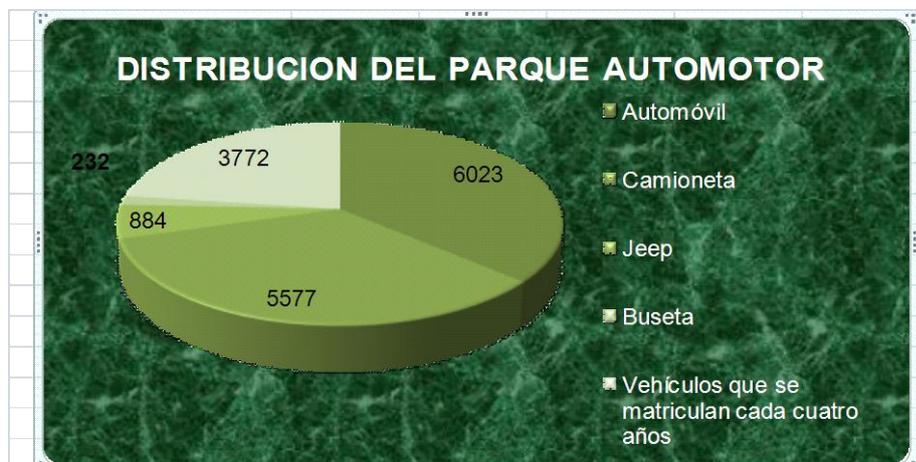
TABLA 4.1
COMPOSICION DEL PARQUE AUTOMOTOR DE LATACUNGA

Tipo de Vehículo	Sector al que pertenece		Total Vehículos
	Público	Privado	
Automóvil	208	5815	6023
Camioneta	321	5256	5577
Jeep	14	870	884
Buseta	32	200	232
Vehículos que se matriculan cada cuatro años	0	3772	3772
Total	575	15913	16488

Fuente: Jefatura Provincial de Tránsito
Elaborado por: Carla Amores

Para objetivos de estudio de este proyecto se graficó los datos la tabla anterior:

GRAFICO 4.4
COMPOSICION DEL PARQUE AUTOMOTOR DE LATACUNGA



Fuente: Jefatura Provincial de Tránsito

Elaborado por: Carla Amores

Tal como se puede ver en el gráfico en la ciudad de Latacunga existe mayor cantidad de automóviles y camionetas, para poder obtener el tamaño de la muestra se tomará en cuenta toda la población vehicular de la zona urbana de la ciudad de Latacunga, la cual llega a convertirse en el segmento de mercado meta que se pretende atender la Estación de Servicio “El Fogón”.

Para el presente proyecto se aplicará la formula para calcular el tamaño de la muestra desconociendo varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación B.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{B^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n = muestra

N = población

p = probabilidad de ocurrencia del suceso (0.5)

q = probabilidad de no ocurrencia del suceso (1 - p)

Z = nivel de confianza (95% = 1.96)

B = límite de error (10 %)

$$n = \frac{1.96^2 * 16488 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (16488 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n = 375 vehículos

La muestra está constituida por **375** personas.

➤ PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información se recogerá a través de la entrevista, cuyo instrumento será la guía de entrevista (**ANEXO 2**). Dirigida al propietario del establecimiento.

Además se recurrirá a la encuesta cuyo instrumento es la guía de la encuesta (**ANEXO 3**), dirigida a los clientes frecuentes del establecimiento y a los empleados de la Estación de Servicio El Fogón (**ANEXO 4**).

Esta información se procesó a través de la tabulación y graficación.

El análisis de la investigación se hizo en base a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas tabuladas y graficadas.

ANALISIS ENCUESTAS A CLIENTES

El siguiente es un análisis de las preguntas incluidas en la encuesta realizada a los clientes de la Estación de Servicio “El Fogón”

PREGUNTA 1

¿Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio, de equipos y personal que brinda la Estación de Servicio El Fogón es?

TABLA 1		
	<i>Frecuencias</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Excelente</i>	86	23%
<i>Muy bueno</i>	116	31%
<i>Bueno</i>	109	29%
<i>Regular</i>	53	14%
<i>Malo</i>	11	3%
<i>TOTAL</i>	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes
 Elaborado por : Carla Amores

El 31% de los encuestados consideran que la calidad en el desempeño del servicio: de equipos y personal que brinda la Estación de Servicio El Fogón es Muy Bueno, el 29% consideran que es Bueno, el 23% consideran que es Excelente, el 14% consideran que es Regular y apenas el 3% consideran que es Malo, con lo que se puede interpretar que la mayoría de clientes el 31% están satisfechos pero no en su totalidad ya que para llegar a un nivel de excelencia en la Calidad de Servicio se debería aproximar al 100% y apenas tenemos un 23% que califican al servicio como excelente.

PREGUNTA 2

¿En cuáles de los siguientes aspectos cree usted que la estación de servicio le brinda calidad?

TABLA 2		
	Frecuencias	Porcentajes
Medida	251	67%
Precio	19	5%
Atención las 24 horas	64	17%
Atención del personal	41	11%
TOTAL	375	100%



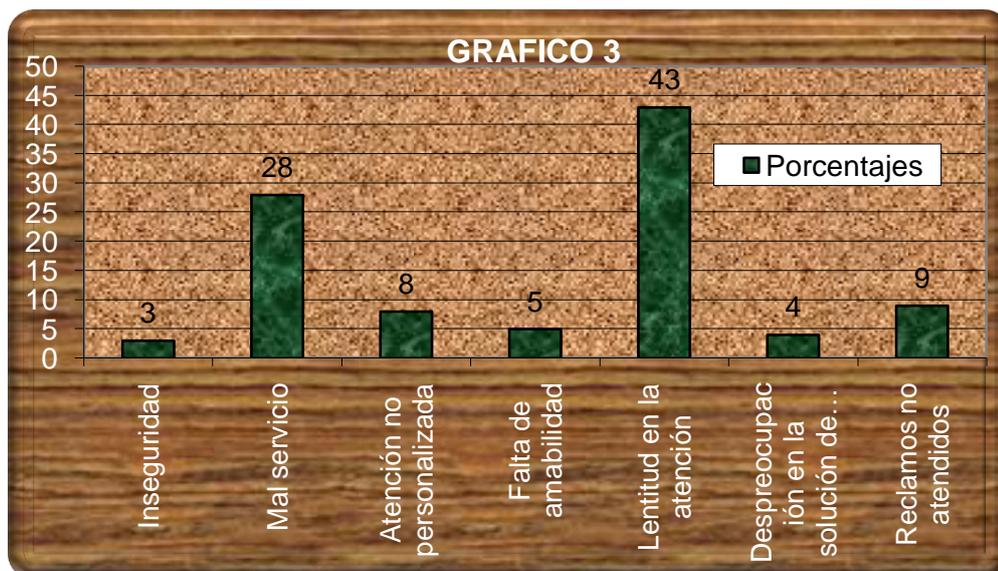
Fuente : Encuestas aplicadas a clientes
 Elaborado por : Carla Amores

El 67% creen que la Estación de Servicio ofrece la mejor medida en los combustibles que distribuye, el 17% opinan que ofrece un servicio de calidad por su atención las 24 horas, porcentaje bajo debido a que hay ocasiones en las que la estación de servicio no cumple con este requerimiento, apenas el 11% creen que la calidad esta en su personal lo cual es preocupante por que lo ideal sería entre el 90 y el 100% ya que son las personas el motor para brindar un servicio de calidad a los clientes, el 5% creen que la Estación de Servicio ofrece calidad por el precio de sus productos

PREGUNTA 3

¿Señale que aspectos le incomodan de la Estación de Servicio?

TABLA 3		
	Frecuencias	Porcentajes
<i>Inseguridad</i>	11	3%
<i>Mal servicio</i>	105	28%
<i>Atención no personalizada</i>	30	8%
<i>Falta de amabilidad</i>	19	5%
<i>Lentitud en la atención</i>	161	43%
<i>Despreocupación en la solución de problemas</i>	15	4%
<i>Reclamos no atendidos</i>	34	9%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por : Carla Amores

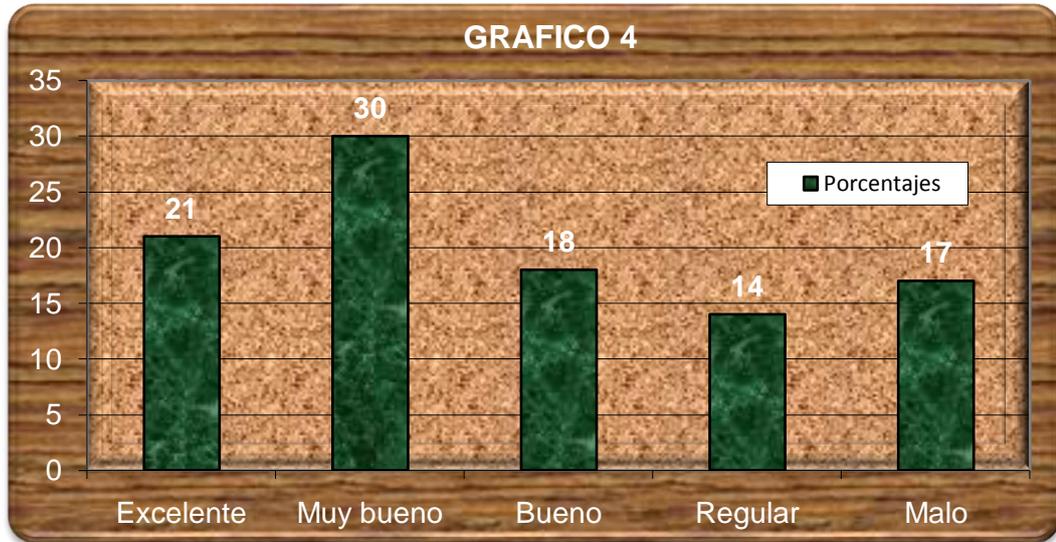
El 43% indican que lo que les incomoda de la Estación de Servicio es la lentitud en la atención, el 28% les incomoda el mal servicio no es un porcentaje alto pero la Calidad esta inmersa el principio de cero errores, al 9% les disgusta los reclamos no atendidos, el 8% les incomoda la atención no personalizada, el 5% la Falta de Amabilidad, el 4% la despreocupación en la solución de problemas y el 3% opinan que les disgusta la inseguridad.

PREGUNTA 4

¿La E/S tiene la característica de ofrecer atención las 24 horas del día, considera que esta característica es?

TABLA 4

	<i>Frecuencias</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Excelente</i>	79	21%
<i>Muy bueno</i>	113	30%
<i>Bueno</i>	68	18%
<i>Regular</i>	53	14%
<i>Malo</i>	64	17%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes
 Elaborado por : Carla Amores

El 30% opinan que el servicio de 24hrs. que ofrece la estación de servicio es Muy Bueno, no podríamos hablar de que esta bien en cuanto a este servicio ya que ni siquiera se acerca al 50%, el 21% opinan que es excelente, en este nivel esta más lejos de llegar aún nivel de Calidad de servicio al cliente, el 18% dicen que es Bueno, el 17 opinan que es malo y el 14% dicen que es Regular.

Pregunta 5.

De acuerdo a la atención que usted recibe de los despachadores de la E/S, indique en que aspectos fallan.

TABLA 5		
	Frecuencias	Porcentajes
Falta de educación	64	17%
Poca preparación	49	13%
Lentitud	191	51%
No le prestan atención	71	19%
TOTAL	375	100%



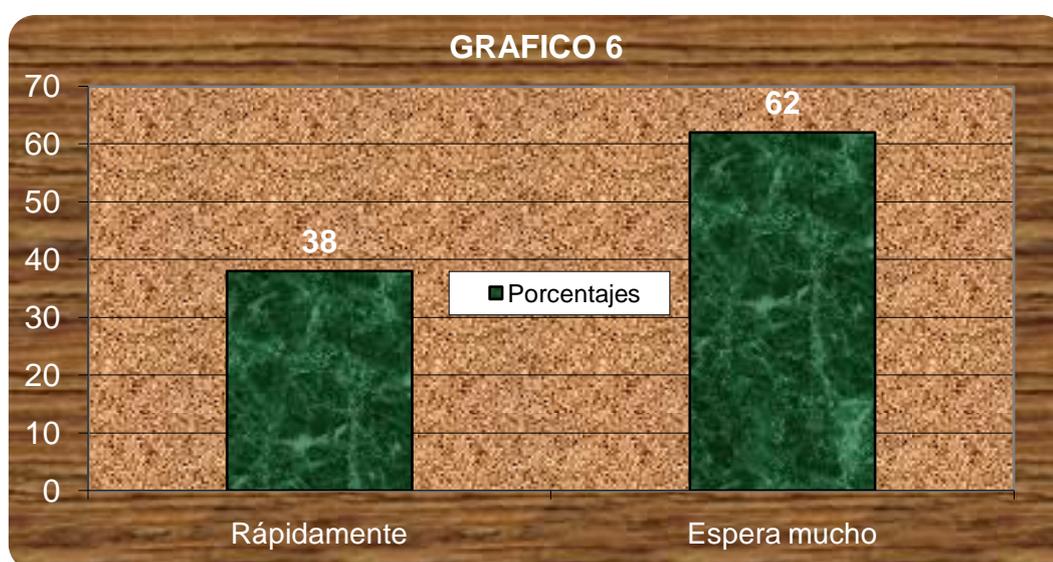
Fuente : Encuestas aplicadas a clientes
Elaborado por : Carla Amores

EL 51% consideran que los empleados de la E/S tienen una gran falla que es la lentitud en la atención, el 19% opinan que el personal no les presta atención, el 17% dicen que la falta de educación es la falla en los empleados y el 13% opinan que tienen poca preparación, estos son factores que yo considero dificulta la calidad en el servicio.

Pregunta 6

¿Al presentar algún reclamo usted es atendido?

TABLA 6		
	Frecuencias	Porcentajes
Rápidamente	143	38%
Espera mucho	233	62%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

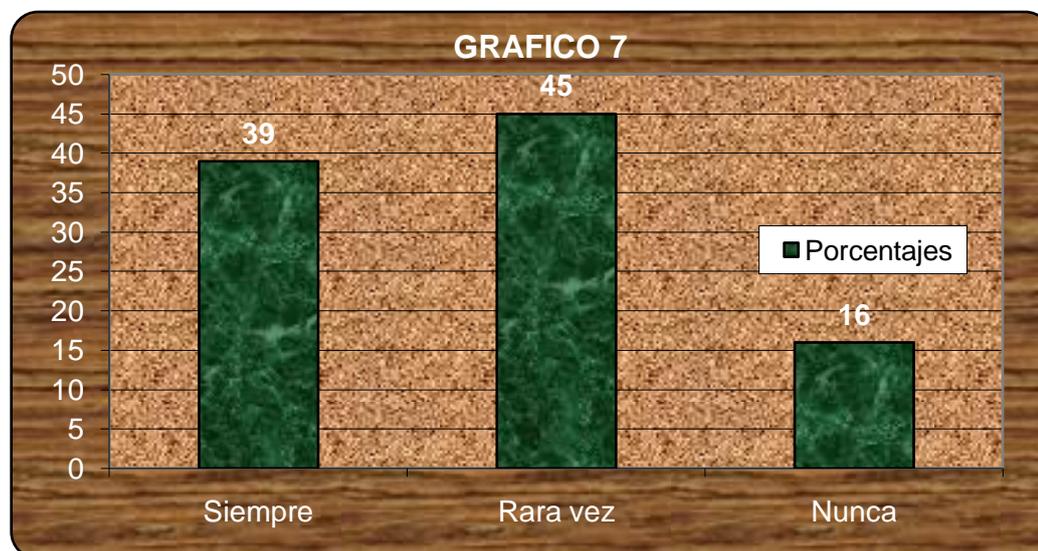
Elaborado por : Carla Amores

El 38% de encuestados consideran que al presentar algún reclamo es atendido rápidamente y el 62% dicen que espera mucho, lo cual demuestra una vez más que no se está siendo eficientes.

Pregunta 7

¿Se han solucionado sus reclamos?

TABLA 7		
	Frecuencias	Porcentajes
Siempre	146	39%
Rara vez	169	45%
Nunca	60	16%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

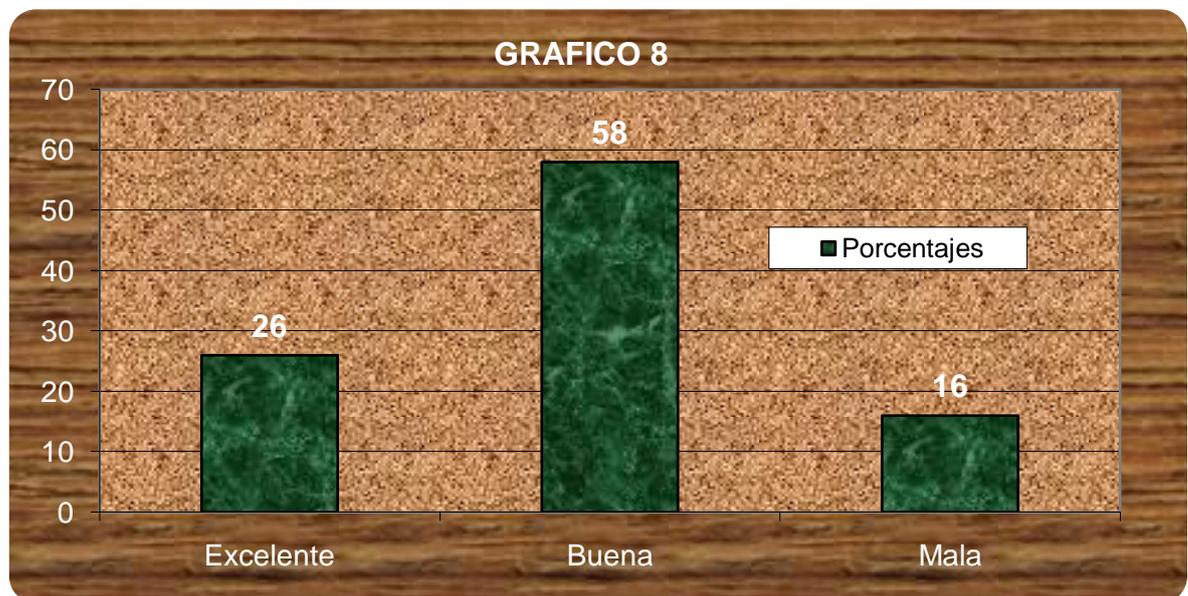
Elaborado por : Carla Amores

El 45% de los clientes encuestados opinan que sus reclamos se han solucionado rara vez, al 39% siempre le han dado solución y un 16% opina que nunca se han solucionado sus reclamos.

Pregunta 8

¿Considera usted que la medida del galonaje de combustible es?

TABLA 8		
	Frecuencias	Porcentajes
Excelente	98	26%
Buena	218	58%
Mala	60	16%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por : Carla Amores

El 58% de los clientes encuestados considera que la medida del galonaje es Buena, el 26% la consideran excelente y el 16% dicen que la medida es mala.

Pregunta 9

En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

TABLA 9		
	Frecuencias	Porcentajes
de 0 a 1 minutos	19	5%
de 1 a 2 minutos	45	12%
de 2 a 3 minutos	225	60%
más de 3 minutos	86	23%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

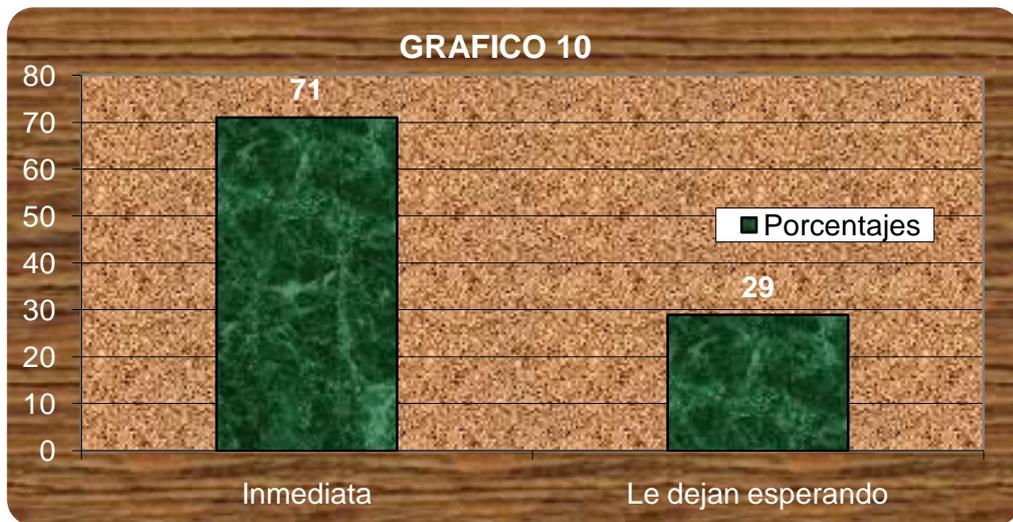
Elaborado por : Carla Amores

El 60% de los encuestados consideran que para ser atendidos esperan de 2 a 3 minutos esto talvez es resultado de la falta de compromiso de los empleados hacia la estación de servicio, el 23% espera mas de 3 minutos para ser atendido, el 12% de 1 a 2 minutos y apenas el 5% de 0 a 1 minuto.

Pregunta 10

¿Los empleados de la estación de servicio le brindan atención?

TABLA 10		
	<i>Frecuencias</i>	<i>Porcentajes</i>
<i>Inmediata</i>	266	71%
<i>Le dejan esperando</i>	109	29%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

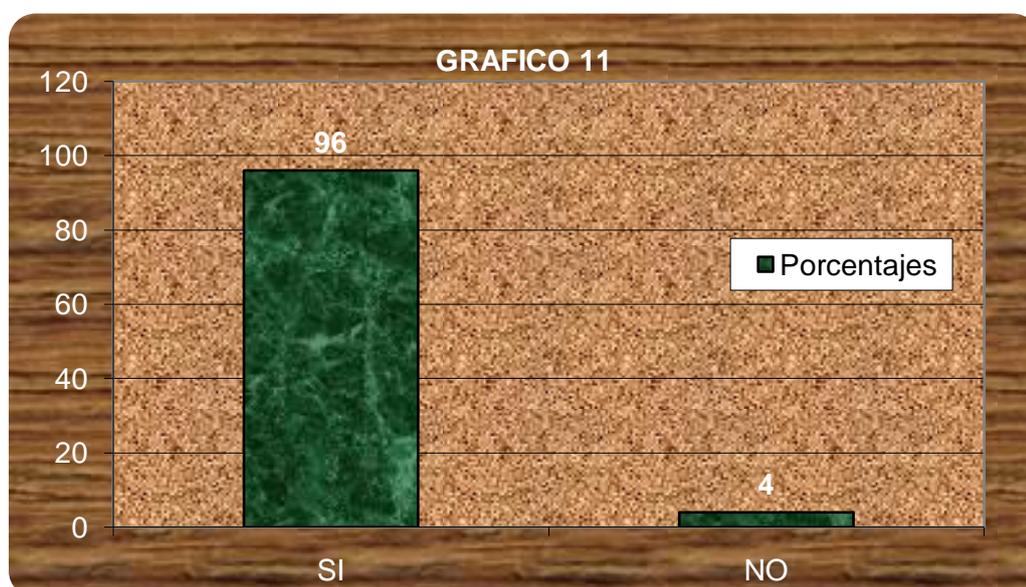
Elaborado por : Carla Amores

El 71% de los encuestados aseguran que los despachadores los atienden inmediatamente, y el 29 % de los clientes contestaron que le dejen esperando ya sea para ser atendidos en cuenta llegando o para dar el cambio o la factura.

Pregunta 11

¿A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente de la E/S.?

TABLA 11		
	Frecuencias	Porcentajes
SI	360	96%
NO	15	4%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

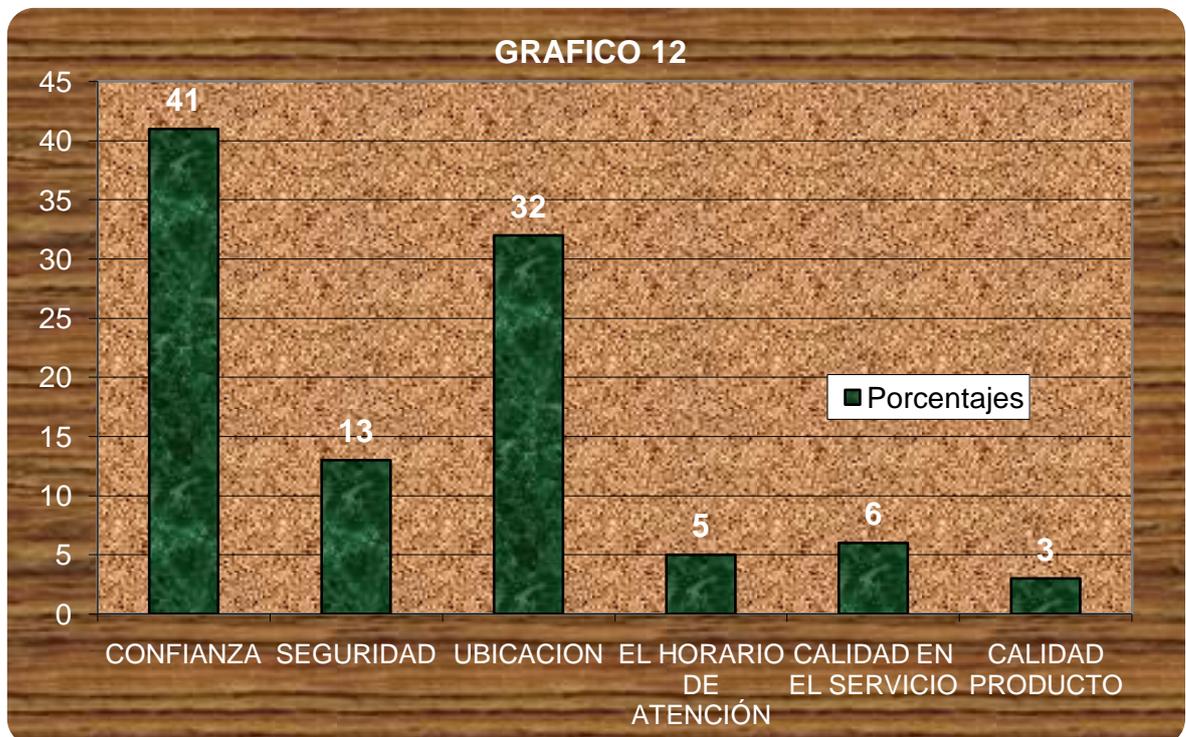
Elaborado por : Carla Amores

El 96% de los encuestados opinan que la calidad en el servicio al cliente es un factor esencial para la comercialización de los productos y servicios y el 4% opinan que no.

Pregunta 12

¿Qué aspecto intervino en usted para preferir a la E/S El Fogón del resto de E/S de la ciudad?

TABLA 12		
	Frecuencias	Porcentajes
CONFIANZA	154	41%
SEGURIDAD	49	13%
UBICACION	120	32%
EL HORARIO DE ATENCIÓN	19	5%
CALIDAD EN EL SERVICIO	23	6%
CALIDAD PRODUCTO	11	3%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

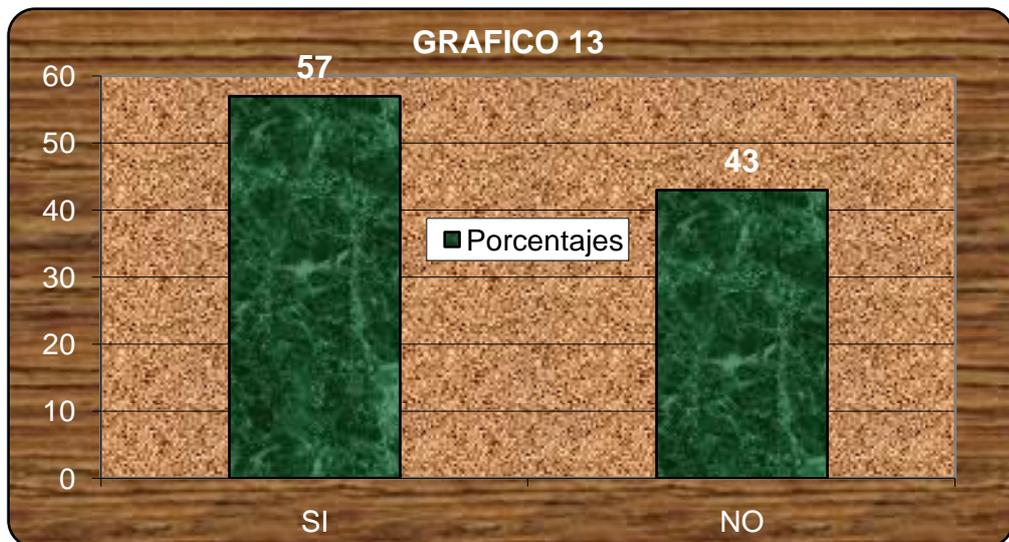
Elaborado por : Carla Amores

EL 41% opinan que el principal factor para preferir la estación de servicio “El Fogón” de otras es la confianza en la calidad del combustible, 32% el tener una buena ubicación, el 13% opinan que es la seguridad que debe tener por el hecho de encontrarse dentro de la ciudad, el 6% la calidad en el servicio, el 5% el horario de atención, 3% dicen que es la calidad en el producto.

Pregunta 13

¿Está satisfecho con la atención recibida en la estación de servicio?

TABLA 13		
	Frecuencias	Porcentajes
SI	214	57%
NO	161	43%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por : Carla Amores

El 57% está satisfecho con la atención recibida y el 43% no está satisfecho, en este porcentaje de clientes es en donde se debería hacer gestión para conocer profundamente sus necesidades y ofrecer un mejor servicio de lavadora o implementar un mini market.

Pregunta 14

¿Qué percibe usted de los despachadores de combustible al ser atendido?

TABLA 14		
	Frecuencias	Porcentajes
CORTESIA	161	43%
ATENCION RAPIDA Y EFICAZ	191	51%
ES DESCORTES	23	6%
TOTAL	375	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes

Elaborado por : Carla Amores

El 51% de los clientes encuestados dice haber recibido una atención rápida y eficaz. El 43% dice que los despachadores los trataron con cortesía y el 6% dicen que los despachadores fueron descorteses en su trato con el cliente.

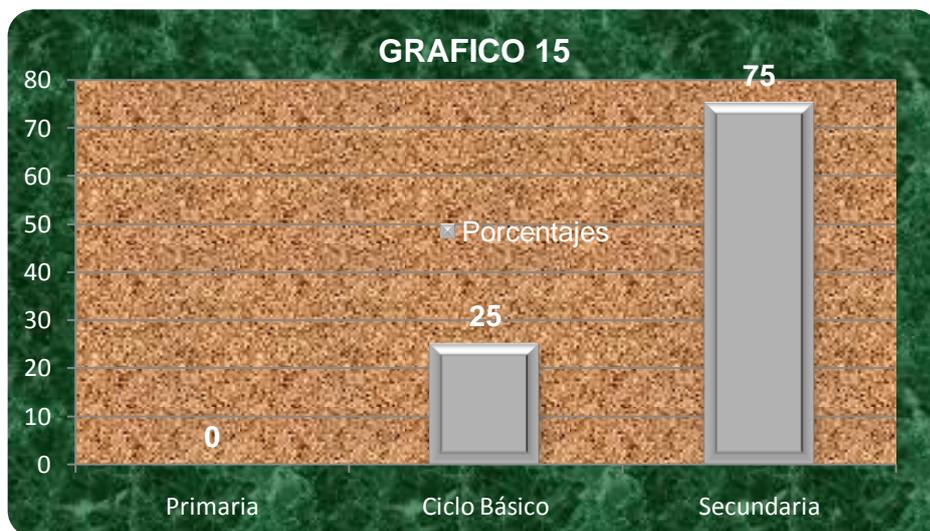
➤ **ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS**

La **encuesta a clientes internos** se la aplicó a los despachadores de combustible, pues son ellos los que se mantienen en contacto directo y constante con los clientes

Pregunta 1

¿Cuál es su nivel de educación?

TABLA 15		
	Frecuencias	Porcentajes
Primaria	0	0%
Ciclo Básico	2	25%
Secundaria	6	75%
TOTAL	8	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos

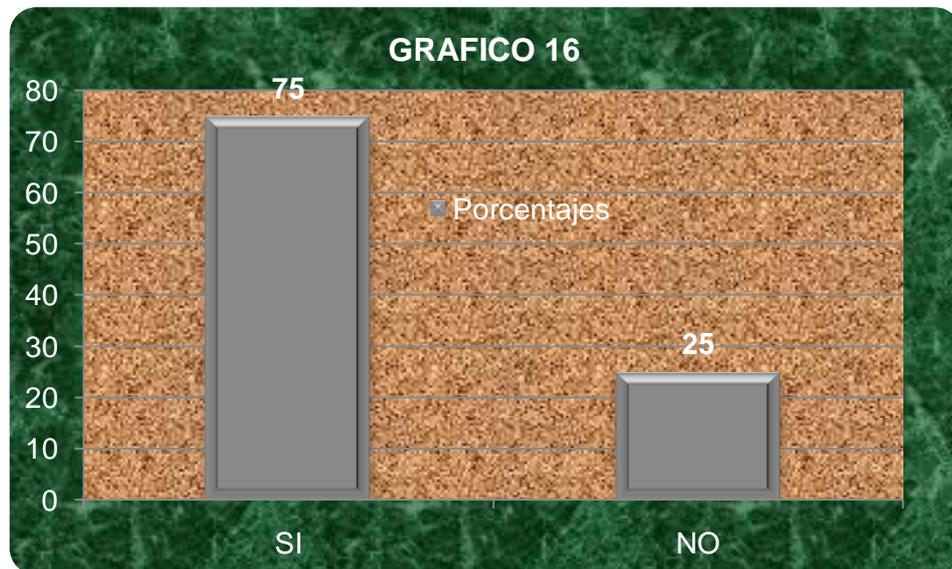
Elaborado por : Carla Amores

El nivel de educación de los empleados que están en contacto con el cliente es un factor importante para que el cliente se sienta bien atendido. En el caso de de los despachadores de la estación de servicio el 75 % aprobó la secundaria y a penas el 25% solo el ciclo básico.

Pregunta 2

¿Se siente usted motivado en su trabajo?

TABLA 16		
	Frecuencias	Porcentajes
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos

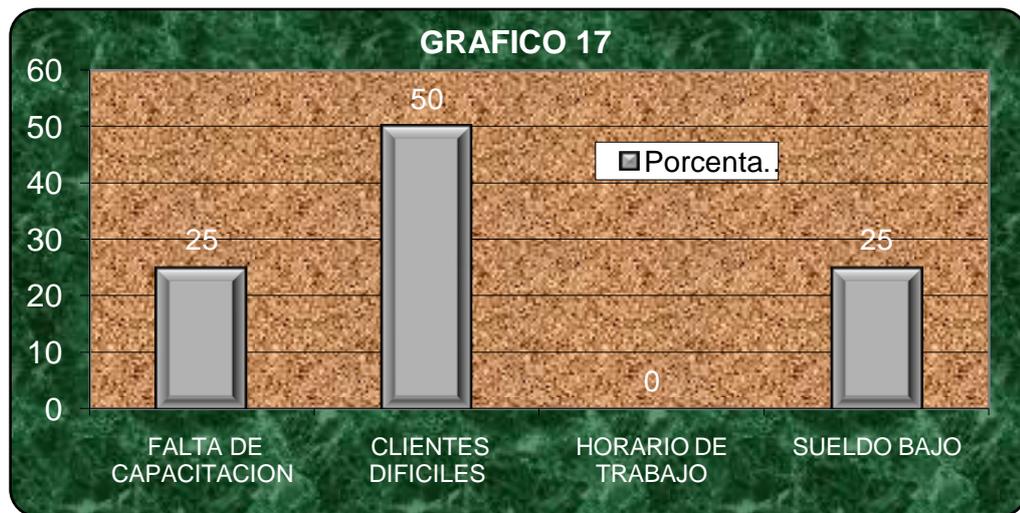
Elaborado por : Carla Amores

El 75% considera que existe una buena política de motivación hacia los empleados de tal manera que se refleja en la atención a los clientes externos y el 25% opinan que no es así, si no hay satisfacción en el cliente interno no habrá satisfacción en el cliente externo.

Pregunta 3

¿Qué factor le imposibilita entregar un buen servicio al cliente?

TABLA 17		
	Frecuencias	Porcentajes
FALTA DE CAPACITACION	2	25%
CLIENTES DIFICILES	4	50%
HORARIO DE TRABAJO	0	0%
SUELDO BAJO	2	25%
TOTAL	8	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos
Elaborado por : Carla Amores

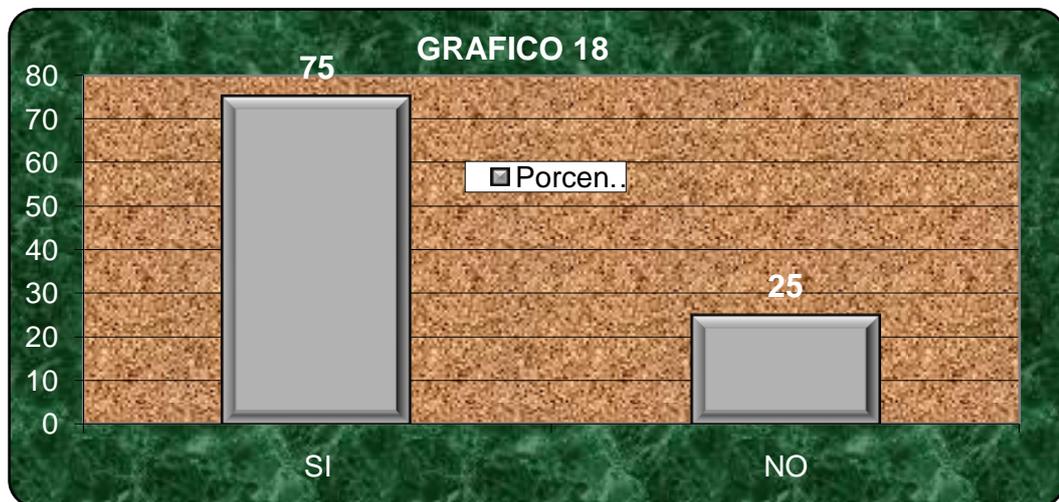
El 25% opinan que el obstáculo que impide brindar un servicio de calidad al cliente es la falta de capacitación, factor que es indispensable por nuestra cultura que debería cambiar precisamente con capacitaciones, también el 50% que son los clientes difíciles los que impiden brindar un servicio de calidad, el 25 % dice que la falta de motivación salarial (sueldo bajo) hace que la atención al cliente no

sea la adecuada.

Pregunta 4

¿Se siente a gusto en su trabajo?

TABLA 18		
	Frecuencias	Porcentajes
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos

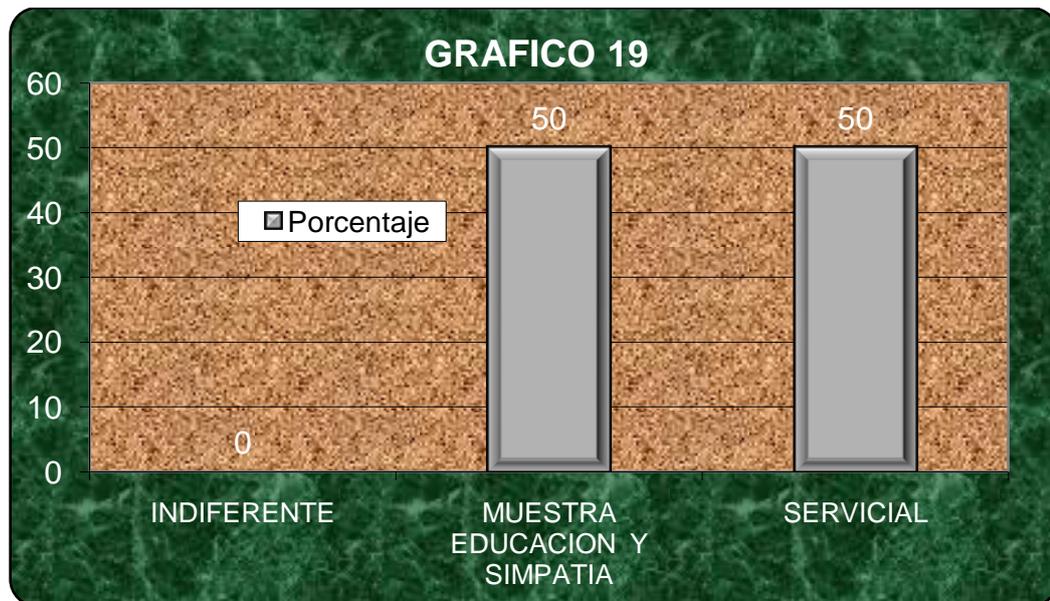
Elaborado por : Carla Amores

El 75% opinan que el ambiente de trabajo es el adecuado para el normal desenvolvimiento de sus actividades dentro de la E/S, comparto este criterio pues la estación de servicio está bien arreglada, limpia, tiene mucho espacio y ambientación que hacen que el empleado se sienta a gusto en su sitio de trabajo y el 25% opinan que el ambiente no es el adecuado.

Pregunta 5

¿Cuál es su comportamiento con los clientes?

TABLA 19			Frecuencias	Porcentaje
INDIFERENTE			0	0%
MUESTRA SIMPATIA	EDUCACION	Y	4	50%
SERVICIAL			4	50%
TOTAL			8	100%



Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por : Carla Amores

De acuerdo a la encuesta aplicada se pudo concluir que el 50% de los despachadores atiende a los clientes de forma que éstos perciban un servicio con educación y simpatía y el otro 50% atiende a los clientes de manera servicial

4.2.7 ANALISIS SITUACIONAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “EL FOGÓN”

El análisis situacional de la empresa permite visualizar de forma rápida cual es el ambiente en el cual se desenvuelven los empleados (de acuerdo al organigrama 8 empleados) y cuales son sus perspectivas de desarrollo dentro de la empresa, además permite observar las actividades y el papel que desempeñan los encuestados, para esto se realizó un cuestionario (**ANEXO 5**) que permitió realizar el siguiente análisis:

TABULACIÓN DE DATOS

FORTALEZAS	f	%
A. Sus dirigentes reflejan una imagen positiva	3	33
B. Se practica en esta institución valores morales como la honestidad	1	17
C. La dirigencia de la empresa es receptiva a opiniones	1	17
D. Existe compromiso del personal con la empresa	0	0
E. La gerencia es honesta y capaz	1	17
F. Existe estabilidad laboral	0	0
G. La empresa tiene una buena imagen para los consumidores	1	17
H. Posicionamiento en las costumbres del consumidor	0	0
I. Ubicación propicia y estratégica en la ciudad.	0	0
TOTAL:	8	100%

DEBILIDADES	F	%
A. Débil delegación de funciones por parte de Gerencia General	1	17
B. No existe suficiente capacitación interna al personal	3	33
C. Hay débil comunicación interna	0	0
D. Falta de motivación del personal	1	17
E. La cobertura del servicio es limitada.	1	17
F. Inadecuado manejo de la Mercadotecnia.	0	0
G. Bajo estado de ánimo de los empleados	1	17
H. Carencia de un Sistema de incentivos Global.	0	0
TOTAL	8	100%

OPORTUNIDADES	f	%
A. Crecimiento constante de la población que adquiere diesel o gasolina.	6	67
B. Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la Competencia.	0	0
C. Hay potencialidad de crecimiento en el mercado local, por el incremento del parque automotor en Latacunga.	1	17
D. Mayor selectividad de los consumidores.	1	17
TOTAL	8	100%

AMENAZAS	f	%
A. Descenso de la actividad económica del país en los últimos años.	3	33
B. Desarrollo de nuevos tipos de servicio por parte de la competencia (mini market , cafetería lavadora , lubricadora)	3	33
C. Los competidores aplican mejores estrategias de Mercadotecnia.	0	0
D. Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico	1	17
E. El incremento de competidores en la localidad, divide el número potencial de clientes.	1	17
F. Inestabilidad económica y política por cambios de gobiernos.	0	0
G. Desplazamiento de la población a otras ciudades o países	0	0
TOTAL	8	100%

JERARQUIZACION DE DATOS

I N T E R N O	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La empresa tiene una buena imagen para los consumidores	No existe suficiente capacitación interna al personal
	Ubicación propicia y estratégica en la ciudad.	Débil delegación de funciones por parte de Gerencia General
	Nivel de Liderazgo promedio de la empresa.	Falta cortesía, amabilidad para atender al público
	La gerencia es honesta y capaz	Hay débil comunicación interna
	Existe estabilidad laboral	La cobertura del servicio es limitada
		Falta experiencia para el contacto acertado con el cliente
	Falta de motivación del personal	
E X T E R N O	OPORUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento constante de la población que adquiere diesel o gasolina.	Desarrollo de nuevos tipos de servicio por parte de la competencia (mini market , cafetería lavadora , lubricadora)
	Hay potencialidad de crecimiento en el mercado local, por el incremento del parque automotor en la ciudad de Latacunga.	El incremento de competidores en la localidad, divide el número potencial de clientes.
	Mayor selectividad de los consumidores	Descenso de la actividad económica del país en los últimos años
	Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la Competencia.	Los competidores aplican mejores estrategias de Mercadotecnia.
		Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico
		Inestabilidad económica y política por cambios de gobiernos

Fuente : Encuestas aplicadas a clientes internos

Elaborado por : Carla Amores

CONCLUSIONES

- Falta de un plan de capacitación permanente para los trabajadores.
- Centralización de las funciones y decisiones Gerenciales, que no permiten el desarrollo y compromiso de los demás colaboradores.
- Personal con falta de preparación académica.
- Falta de amabilidad en la atención al cliente.
- Falta de promoción del servicio que ofrece la E/S “El Fogón”.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se logre una integración de todas las áreas de la empresa en sus objetivos, procesos y funciones como un verdadero sistema integrado, enfocado hacia resultados
- Iniciar un plan de capacitación permanente que se adapte a las necesidades y cambios del mercado.
- Difundir continuamente las promociones de la empresa interna y externamente

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO “EL FOGÓN”.

5.1 OBJETIVO DEL MODELO DE CALIDAD

El presente modelo de calidad tiene por objetivo, tener referencia escrita de la filosofía de trabajo en la operación del modelo de calidad de servicio al cliente para la Estación de servicio “El Fogón”; además fortalecer y asegurar una gestión y mejora continua en la Calidad de los servicios que la E/S prestan a los usuarios internos y externos.

El Modelo de Calidad permite conocer toda la forma de trabajo de la Estación de Servicio y muestra de una manera detallada, las responsabilidades como las obligaciones del personal involucrado.

Se trata de una recopilación ordenada de toda la información relativa a la organización del sistema de calidad. Esta documentación permite que el servicio que se ofrece a los usuarios o beneficiarios sea el que estos esperan o desean.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)** Comunicar a toda la organización la importancia de cumplir con los requisitos de los usuarios
- b)** Establecer la Política de Calidad
- c)** Asegurar el establecimiento de los objetivos de calidad
- d)** Llevar a cabo revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección
- e)** Asegurar la disponibilidad de recursos.

5.3 FUNDAMENTO TEÓRICO.

Calidad es el compromiso personal de mejorar continuamente en todos y cada uno de los roles que desempeñamos en nuestras vidas como personas, como empleado, como compañero de equipo, como miembro de familia como ciudadano y como ser espiritual.

La calidad en el servicio es el conjunto de características específicas que están destinadas a satisfacer las necesidades del cliente, involucra 4 elementos.

- La calidad
- El servicio
- El recurso humano que lo genera
- El cliente.

Todos y cada uno de ellos orientados a la satisfacción del cliente, mientras se genera más calidad se es más productivo y se asegura el crecimiento.

La certificación en la norma ISO 9001:2000, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que la empresa cumple las más estrictas normas de calidad, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto. Y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están. En esta breve introducción solo se va a hablar de la filosofía y principios de aplicación.

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un coste elevado-. Realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

- ⊕ Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación, es garantía de calidad

Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoría por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Dicha auditoría, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoría anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

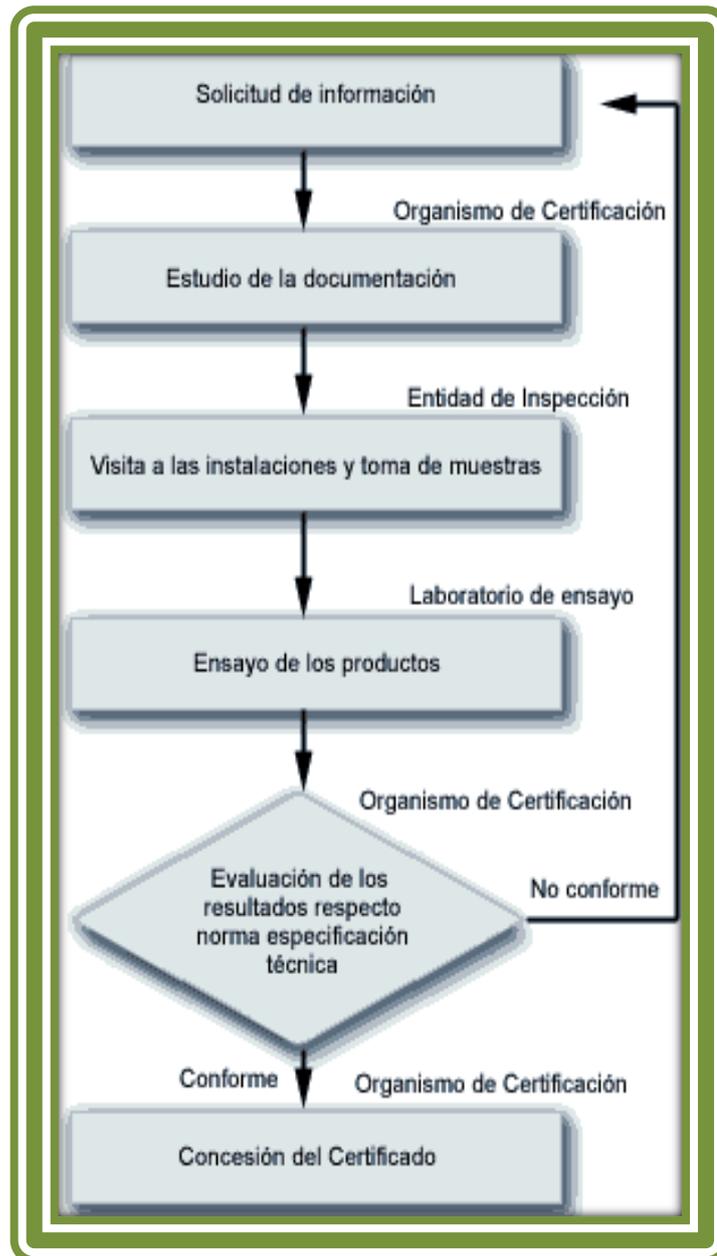
Si no se supera la auditoría en determinados plazos e intento, se pierde la certificación.

- ⊕ La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas, suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada calidad.
- ⊕ Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.
- ⊕ La norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes. Mediante la autoacción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

Todo el proceso se resume en el siguiente esquema:

Gráfico # 5.1

PROCESO DE CERTIFICACIÓN ISO 9001.2000



Elaborado por: Carla Amores

Fuente: Picazo, L. Martínez, F. (1992). Ingeniería de Servicios

ISO 9001 Introducción a la Norma

La siguiente, es una metodología muy empleada en el actual mundo de las empresas, que ayuda a mejorar su situación. Su filosofía, es aplicable a otros aspectos y cuestiones que a los lectores podría resultarles extraño. Se puede en general, aplicar esta filosofía en muchos entornos. Como en nuestra vida cotidiana, laboral y al desarrollo personal. Todos los involucrados tienen la más firme intención de mejorar. Se debe apoyar con hechos y resultados.

Básicamente, la norma ISO 9001:2000, son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización. Cuyo último resultado, es mejorar las capacidades y rendimiento de la organización, y conseguir un aumento por este procedimiento de la calidad final del servicio.

Este conjunto de reglas, nace de la fusión del método científico:

- ⊕ Planificación
- ⊕ Proceso
- ⊕ Recolección de datos y
- ⊕ Mejora continua

Este tipo de metodología, produce un aumento de la calidad final del producto, y mejora la capacidad de la empresa a un bajo coste. No cuesta nada llevarse bien con los miembros de la organización

ISO 9001 principios de la norma de calidad

Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación. Es recomendable seguir los principios de la norma. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización.

Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia²²

1. Organización enfocada a los clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3. Compromiso de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

²² www.informacion_iso.html

6. La mejora continua

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

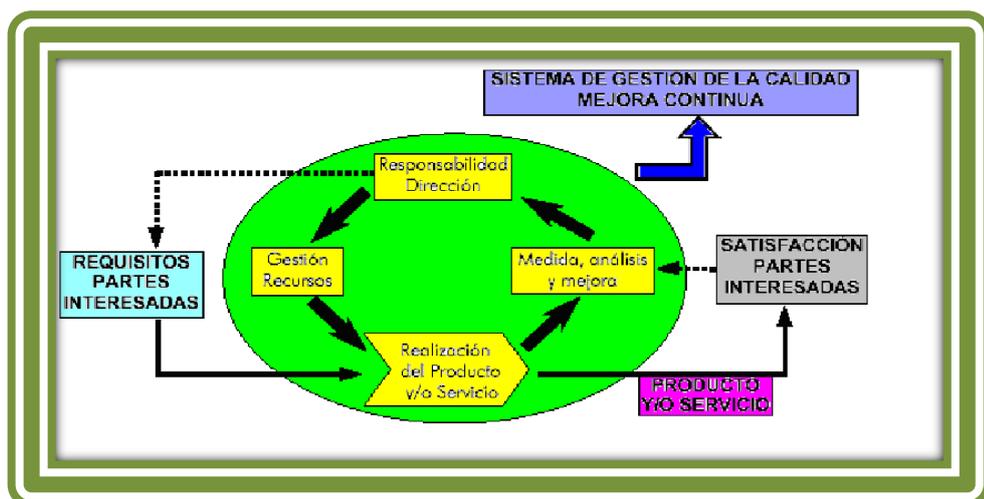
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

El siguiente esquema relaciona los ocho principios de esta norma:

Gráfico # 5.2

PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2000



Elaborado por: Carla Amores
Fuente : www.informacion_iso

5.4 DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000

El presente modelo de calidad será de carácter obligatorio para el cumplimiento y desempeño de todo el personal involucrado en las operaciones de la Estación de Servicio “El Fogón”.

POLITICA DE CALIDAD

Proporcionar a los clientes de la Estación de servicio “El Fogón” un servicio oportuno y confiable dirigido en elevar su capacidad de trabajo, bajo un esquema de mejora continua.

MISION

Promover el desarrollo integral y equilibrado de la Estación de Servicio “El Fogón”, mediante la elaboración de los planes y programas que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos.

VISION

Implantar un programa eficiente en la aplicación de recursos tendiente a mejorar la capacidad de trabajo y ser oportunos en la atención a los clientes.

OBJETIVOS:

- Gestionar una adecuada administración de los procesos, a fin de satisfacer las necesidades de mejoras al mismo.
- Establecer un modelo de calidad de servicio confiable en sus políticas, procesos y servicios a través de la certificación de sistemas de calidad.
- Proponer un programa con resultados tangibles y mejorados que

permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implantación de acciones que permitan evaluar, la aplicación de recursos.

PRINCIPIOS DE CALIDAD:

SATISFACCION DEL CLIENTE:

Se debe identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, así como de la sociedad en su conjunto, para incorporarlos para la mejora de los procesos internos, para satisfacer plenamente sus expectativas y así responder de manera oportuna y confiable a sus solicitudes.

Los objetivos principales serian:

- ⊕ Reducir las reclamaciones por el servicio
- ⊕ Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes

Las estrategias a tomarse deben ser:

- ⊕ Desarrollo de nuevos servicios

En la estación el desarrollo de nuevos servicios se dará con la implementación de un mini market, para los gastos en los que se incurriría (Tabla 5.4.1) se puede solicitar un financiamiento con la comercializadora P&S. La dirección de este mini market podría llevarla a cabo la misma administración de la estación de servicio o ser arrendada a segundas personas

- ⊕ Mejora permanente de los existentes

En cuanto a la mejora permanente la estación de servicio debe reorganizar la atención brindada en la lavadora. Para fundamentar la gestión de reorganización se ha elaborado una tabla que detalla los materiales que se utilizarían y el monto de la adecuación del local para el nuevo servicio (Tabla 5.4.2)

TABLA 5.4.1
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

ACTIVIDAD	DETALLE	VALOR APROXIMADO
Adecuación de una sección para crear el servicio de mini market	MANO DE OBRA (4 obreros por un mes)	1120 USD.
	MATERIALES (cemento y arena)	250USD
	ACABADOS (ILUMINACION Y OTROS)	500 USD
	VENTANALES Y PUERTA	475 USD
	EVENTUALIDADES	200 USD
	TOTAL	2545 USD

El monto aproximado de esta adecuación es de 2545 usd. el que sería financiado por la comercializadora P&S quien otorga financiamientos para las estaciones de servicio afiliadas en: remodelaciones, ampliaciones, reequipamiento, renovación de equipo de transporte.

Asesoría técnica es gratuita para diseño arquitectónico, esta asesoría también lo ofrece la misma comercializadora P&S.

La administración de la estación de servicio podría arrendar dicho local para que otra persona fuese quien atendiera este mini market siempre bajo la supervisión de la administración de la estación servicio.

TABLA 5.4.2

MEJORA PERMANENTE DE LOS SERVICIOS EXISTENTES

Definición de actividades	ACCIONES CORRECTIVAS (reducir los efectos negativos del problema)
Qué hacer:	Reorganización efectiva de la atención brindada en la lavadora que posee la Estación de servicio
Por qué hacerlo:	Para aprovechar las instalaciones que posee la estación de servicio que están siendo desperdiciadas
Dónde hacerlo:	En la sección en la que se da el servicio de lavadora
Quién lo hará:	La administración en conjunto con los despachadores de la estación de servicio y todo el personal
Cuándo lo hará:	El tiempo de reorganización será de quince días laborables en los que la administración analizará puntos como tiempo de atención necesario, recursos que utilizarán, cual será la distribución de estos recursos y el proceso de atención que realizará cada empleado y el tiempo de aplicación de estas acciones será de un máximo de una semana laborable
Cuánto costará:	Esta acción no tendría ningún costo para la administración pues solo se debe organizar de mejor manera el funcionamiento de la lavadora

Fuente : Estudio de mercado
 Elaborado por : Carla Amores

- ⊕ Sensibilización del personal : esto se debe hacer a través de la capacitación del personal, la capacitación del personal tendría el costo que la administración decida pues los cursos de capacitación para atención al

cliente pueden ser tomados en el SECAP o un curso o charlas que suelen darse en los establecimientos educativos o los organizados por instituciones relacionadas con la capacitación. Además por parte de la comercializadora P &S se brindan cursos de capacitación para los cuales se tiene que hacer el tramite pertinente (TABLA 5.4.3)

- ⊕ **Prevención:** las inspecciones rutinarias se deben hacer en plazos cortos (2 días), puede ser la mas sana elección para la detección y corrección a tiempo de errores en el proceso con la finalidad de evitar la aparición de no conformidades y reclamaciones (TABLA 5.4.4).Las inspecciones rutinarias hechas por la administración permitirán a la estación de servicio estar preparada para la inspección que realizan los supervisores de la comercializadora P&S.

(TABLA 5.4.3)

SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL

ACTIVIDADES	LUGAR	TIEMPO	VALOR (por persona)	VALOR TOTAL
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	SECAP	15 hrs	35 usd	280 usd
	CENCAL	8 hrs	20 usd	160 usd

Elaborado por : Carla Amores

(TABLA 5.4.4)

PREVENCIÓN

ACTIVIDADES	LUGAR	RESULTADO	TIEMPO
Inspecciones Rutinarias	Cada departamento de la estación de servicio	Informe de Inspección	Cada 2 días

Elaborado por : Carla Amores

CALIDAD EN EL SERVICIO:

Elevar la calidad en el servicio es lo que busca la administración de la estación de servicio para lo que todo el personal debe comprometerse a responder consistentemente a las solicitudes de los clientes a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta se impulsará a que todo el personal tenga una visión compartida en el establecimiento de metas cumplimiento de las mismas. Para lograr este objetivo del manual de calidad se realizara un informativo en el que se comunicará a los empleados los cambios o las disposiciones hechas por la administración

La comunicación no resulta ser tan compleja ya que debido a su tamaño no resulta difícil el manejo adecuado y correcto de la información así como de su completa propagación. Por esta razón no están definidos canales de comunicación interna sobre el sistema de gestión de la calidad. Cualquier comunicado por parte de la administración se la hace de forma verbal y directa por parte del gerente

USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS:

El capital humano, los recursos financieros y materiales que son utilizados en la estación de servicio se deberán administrar racionalmente, con responsabilidad efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

Para lograr el uso eficiente de los recursos la administración debe crear, un cronograma de actividades a realizarse, para alcanzar los objetivos propuestos diariamente, dicho cronograma debe ser aprobado por el gerente y debe incluir especificación del recurso empleado (tiempo, personal y recurso financiero)

TRANSPARENCIA:

El Modelo de Calidad de Servicio se manejará con apego a las normas y reglamentos que lo rigen, así mismo, debe garantizar el acceso a la información que tenga carácter público.

GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:

Hoy la información representa, una fuente inagotable de recursos y potencialidades, y una reserva de conocimientos disponibles para cuando sea necesario hacer uso de ellos.

Por lo anterior, el enfoque que se le dará a la información, se gerenciará y racionalizará, a fin de que ésta, se un parte medular de las cadenas de valor de la Gestión de la Calidad.

Dentro de la estación de servicio la administración deberá garantizar un adecuado y racional uso y manipulación de la información, a fin de contar con la misma, y ser un vehículo útil para la toma de decisiones.

La información recaudada a través de los distintos informes por las aplicaciones de cada apartado del modelo de calidad deben ser tratados de manera transparente y clara de modo que se permita conocer al personal cual es resultado del desempeño de sus actividades, que se ve reflejado en el resultado de los informes.

Los resultados deberán ser expuestos en una parte visible para todos los empleados de la estación de servicio.

MEDICIONES:

Para determinar el grado de satisfacción de los clientes, así como la capacitación de los operadores del Modelo de Calidad de Servicio con el firme propósito de

mejorar continuamente los procesos, es necesario implementar un sistema de medición de desempeño que incluirá:

- **INDICADORES DE CALIDAD:** que sirvan para medir el comportamiento de los procesos.

$$\text{Índice de calidad Estación de Servicio "El Fogón"} = \frac{\text{\# de clientes satisfechos en un día}}{\text{\# de clientes atendidos en el día}}$$

- **INDICADORES DE EFECTIVIDAD:** para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.

$$\text{Índice de efectividad Estación de Servicio "El Fogón"} = \frac{\text{Índice de calidad}}{\text{Índice de satisfacción del usuario}}$$

- **INDICADORES DE EFICIENCIA:** para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos especificados, así como los beneficios logrados.

$$\text{Índice de eficiencia Estación de Servicio "El Fogón"} = \frac{\text{Índice de efectividad}}{\text{Índice de satisfacción del usuario}}$$

- **INDICADORES DE SATISFACCIÓN:** Para medir el nivel de satisfacción de los clientes de la E/S, en respuesta a las necesidades genuinas de los clientes.

$$\begin{array}{l} \text{Índice de satisfacción del usuario} \\ \text{Estación de Servicio "El Fogón " } \end{array} = \frac{\text{\# de quejas resueltas}}{\text{\# total de quejas registradas}}$$

La aplicación de una evaluación de estos índices se realizará en un período de seis meses.

MEJORA CONTINUA:

Es importante que todos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en el desarrollo de los procesos y definiendo claramente cada área llevar a cabo la mejora del servicio por ejemplo atención personalizada de las quejas y solución inmediata, los propietarios de los procesos, y sus respectivos tramos de control; facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en las cadena de valor para cada servicio.

Los principios anteriores, son elementos que soportan y orientan los esfuerzos de mejora continua, innovación, productividad, competitividad, integridad, transparencia y profesionalismo en el servicio; con lo cual se logran propósitos de la Estación de Servicio dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

La empresa cree en la mejora continua de todos sus procesos. Ellos no lo llevan de un modo formal, pero están en una constante búsqueda por la excelencia

VALORES

LIDERAZGO:

Es el compromiso permanente de los administradores impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad, competitividad e integridad entre los empleados de la Estación de Servicio.

VOCACION DE SERVICIO:

Es la actitud entusiasta de los involucrados en la dirección y operación del presente modelo de calidad para cumplir con sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero.

TRABAJO EN EQUIPO:

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria, y mejorar los procesos de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de mejora continua, innovación y competitividad.

ORDEN Y DISCIPLINA:

Es el conjunto de acciones del personal, orientadas a lograr respeto y armonía en el trabajo y cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

RECONOCIMIENTO:

Son los estímulos que el personal percibe y recibe y que además lo motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares competitivos.

A continuación se realiza una descripción de los requisitos a considerar en cada uno de los criterios del modelo de calidad.

❖ **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

➤ **Conocimiento de necesidades y expectativas del cliente**

La estación de servicio no cuenta con información relacionada con la satisfacción

del cliente lo cual se debe cambiar, esto implicaría el desarrollo de un sistema de formal de quejas que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes, determinados a través de sus quejas. Dichas necesidades pueden ser acogidas mediante un sistema de encuestas aplicadas cada seis meses o por medio de un buzón de quejas o sugerencias. Toda esta retroinformación debe ser archivada para ser evaluada en las sesiones de la administración

➤ **Comunicación con los clientes, capacidad de una respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones.**

Con la finalidad de construir una relación positiva y transparente con los clientes la administración debe estar presta a, escuchar, responder y relacionarse con efectividad con los clientes en términos de calidad de los servicios que se proporcionan. Dentro de la estación de servicio este es un punto muy importante, en la actualidad la gerencia atiende de forma inmediata cualquier queja es decir se valora y se resuelve y si tuviera como resultado el mal desempeño del empleado se realiza el respectivo llamado de atención y en caso de reincidencia se opta por el remplazo del empleado

➤ **Sistema para determinar el nivel de satisfacción de los clientes.**

También es necesario el diseño e implantación de sistemas para determinar y medir el nivel de satisfacción de los clientes. La organización debe mantener un programa de capacitación orientado a que el personal que atiende al público mejore sus habilidades de servicio de manera continua. A este personal se le evalúa sistemáticamente con relación a sus conocimientos para la operación del programa.

Se debe obtener un valor numérico para el indicador nivel de satisfacción del

cliente de acuerdo con la metodología de cálculo que definimos a continuación.

Para el cálculo del indicador del nivel de satisfacción del cliente para la estación de servicio, se sugiere seguir los siguientes pasos:

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\textbf{Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado:

1) el *rendimiento percibido* y

2) las *expectativas* que tenía el cliente antes de la compra.

Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el *rendimiento percibido* se puede utilizar los siguientes parámetros:

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

En el caso de las *expectativas* se pueden utilizar los siguientes valores:

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

Para el *nivel de satisfacción* se puede utilizar la siguiente escala:

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el *rendimiento percibido* ha sido "bueno" (valor: 7), pero que las *expectativas* que tenían los clientes eran muy "elevadas" (Valor: 3), se realiza la siguiente operación: $7 - 3 = 4$. Lo que significa que el cliente está: **INSATISFECHO** ²³

❖ LIDERAZGO

La gerencia, en su actuar cotidiano, impulsará su liderazgo fundado en el ejemplo y la práctica, promoverá el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal de acuerdo con los procesos de operación en todas sus áreas en el marco de un compromiso permanente.

- Los sistemas de liderazgo utilizados incluyen indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad. La información derivada de los indicadores utilizados, se analizará para controlar y mejorar los procesos de liderazgo a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos.

Para la medición del liderazgo de la estación de servicio se aplicará el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO

1. **Visión de futuro.**

¿Cuál es la capacidad del líder para transmitir a su equipo de trabajo la visión de futuro de la empresa e involucrarlos en los objetivos y proyectos de largo plazo?

2. **Apoyo y orientación.**

¿Cuál es el grado de respaldo e interés que demuestra el líder en relación

²³ Dirección de Mercadotecnia, de Philip Kotler, 8va Edición, Págs. 40, 41.

a las necesidades e inquietudes del personal a su cargo y conductas de ayuda y orientación para que mejoren su desempeño?.

3. Comunicación interpersonal.

¿Cuál es la habilidad del líder para mantener una comunicación adecuada y establecer relaciones interpersonales armónicas con sus supervisados.?

4. Compromiso.

¿Cuál es el grado de compromiso del líder con la organización y con su equipo de trabajo; así como los esfuerzos que éste realiza para que sus supervisados se comprometan con los objetivos de la organización y su unidad?

5. Reconocimiento.

¿Cuál es el grado de preocupación del líder por reconocer los logros de sus supervisados?

6. Motivación y Desarrollo.

¿Qué grado de interés manifiesta el líder por conocer y desarrollar los intereses, habilidades y potencialidades de sus supervisados?

7. Administración del cambio y flexibilidad.

¿Qué habilidad demuestra poseer el líder para administrar procesos de cambio y flexibilidad personal y para modificar sus puntos de vista cuando las circunstancias lo requieren?

8. Persuasión y negociación.

¿Cuál es el grado en la capacidad de persuasión y negociación del líder para influenciar el desempeño de sus supervisados e involucrarlos con la organización y las tareas de la unidad?

9. Manejo de conflictos.

¿Cuál es el nivel en la habilidad del líder para enfrentar y resolver conflictos?

10. Ética y valores.

¿Cuál es el grado de adhesión y práctica del líder respecto a las normas y valores de la organización; así como la preocupación por promover conductas ético valóricas en su equipo de trabajo?

Cada pregunta será evaluada de la siguiente manera: (1= Nunca; 2= Pocas Veces; 3= Ocasionalmente; 4=Frecuentemente; 5= Muy Frecuentemente).

En términos concretos, al responder a cada ítem del cuestionario, el encuestado debe responder implícitamente a la pregunta ¿Con qué frecuencia yo llevo a la práctica la conducta X con mis supervisados directos?; mientras que los supervisados deberán responder a la pregunta ¿Con qué frecuencia observo a mi jefe directo llevar a la práctica la conducta X conmigo o mis pares de equipo?, siendo X el mismo referente conductual para ambos grupos. Todas eran conductas que, en una situación óptima de liderazgo en la empresa, se esperaba que ocurrieran frecuentemente.

El índice de confiabilidad de los instrumentos, deben ser medidos según el coeficiente Alfa de Cronbach, para un mejor resultado se propone un índice de 0.95 para el cuestionario de autoevaluación líderes y de 0.97 para el de los supervisados. Estos indicadores de consistencia interna son óptimos para estudios de este tipo. Los índices de confiabilidad por factor, varían entre 0.67 y 0.87 en el caso del cuestionario de los líderes y entre 0.83 y 0.91 en el caso del cuestionario de los supervisados.

El cuestionario se deberá enviar en formato anónimo y confidencial a todos los integrantes de la organización. Es necesario señalar que no solo la

mayoría de integrantes de la organización contestar el cuestionario, sino que obligatoriamente se debe realizar a todos el cuestionario para mayor efectividad del mismo. Para facilitar la expresión de opiniones de los encuestados, en el cuestionario no se identifica ni a evaluados ni evaluadores en forma individual.

Además, el proceso de envío y recepción de cuestionarios se debe utilizar un tipo de sobres de correspondencia que garantice el anonimato de los encuestados

La aplicación de éste permitirá a la Estación de Servicio el mejoramiento continuo de las habilidades de gerencia y de los miembros de la organización

Además se logrará velocidad y calidad en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la administración, también permitirá la rápida implementación de cambios organizacionales y el mejoramiento de la competitividad del ambiente organizacional

❖ **DESARROLLO DEL PERSONAL Y DEL CAPITAL INTELECTUAL**

➤ **Trabajo en equipo**

La gerencia será la responsable de la implantación de sistemas que impulsen el trabajo en equipo, para incrementar la participación de todo el personal en el logro de las metas de calidad, productividad, competitividad, ahorro, y transparencia; también propiciarán el incremento del nivel de responsabilidad, autoridad, capacidad de innovación y aportación de ideas del personal, que promuevan acciones de mejoramiento continuo y autocontrol.

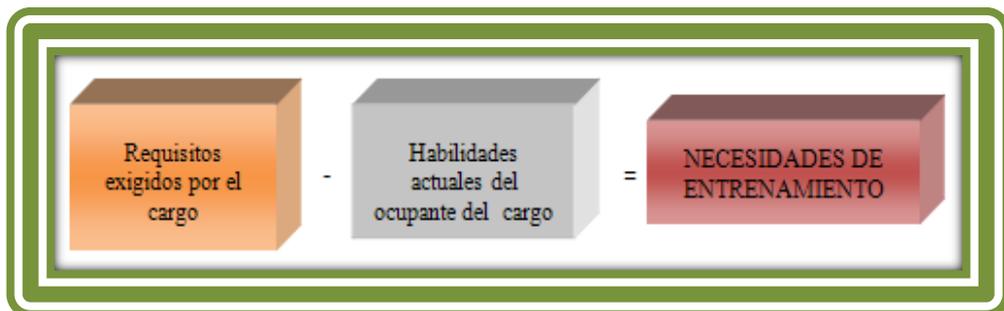
Una forma de implementar un sistema de trabajo de equipo sería la aplicación de

actividades compartidas entre los empleados, para esto se elaborará un esquema e el que conste la actividad a realizarse y los involucrados en la actividad

➤ **Desarrollo del personal**

Las metodologías utilizadas se orientan fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo, así, este sistema de profesionalización contempla aspectos esenciales sobre principios, valores, códigos de conducta, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, productividad, competitividad, superación profesional y superación individual.

En la estación de servicio se evaluará el desarrollo del personal de acuerdo al entrenamiento que reciben para esto se debe realizar el siguiente análisis:



➤ **Capital intelectual**

El Capital intelectual es el valor generado por la información y el conocimiento requeridos para proporcionar los servicios que se prestan en la estación de servicio.

Está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas, la tecnología y los procesos.

La Gestión del Capital Intelectual del personal implica la formación, desarrollo, aplicación, eficiencia y mejora de los recursos del programa requeridos, para

mantener e incrementar la información, y los conocimientos técnicos y tecnológicos aplicados a proporcionar el servicio de acuerdo a las características de calidad y competitividad establecidas.

➤ **Reconocimiento**

Se otorgará reconocimiento (individual y/o grupal), al personal, por sus avances y cumplimiento de resultados y metas en calidad, productividad, competitividad, ahorro, y por la aplicación de valores y códigos de conducta. Se dispone de una metodología consistente en una evaluación que se realiza por medio de un comité que sesionará dos veces al año y permitirá determinar el grado de satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo.

El reconocimiento puede ser un incentivo económico basado en un porcentaje de las ventas hechas por dicho despachador (este porcentaje será dispuesto por la administración porcentaje propuesto 3% de las ventas anuales del empleado).

❖ **GESTIÓN Y MEJORA DE PROCESOS**

Para la mejora del proceso de atención, se debe considerar la información de las expectativas, quejas, denuncias e inconformidades de los clientes con el fin de responder con oportunidad y efectividad a sus necesidades. Para la recolección de quejas se debe implementar en la estación de servicio un buzón que recogerá información necesaria para saber no solo la nueva tendencia de los clientes sino también para mejorar el proceso de atención ya existente

❖ RESULTADOS

- **Valor creado para el modelo de calidad de servicio al cliente para mejorar la comercialización de combustible en la Estación de servicio “El Fogón”.**

Se analizará los resultados de los sistemas correspondientes a los Módulos de Liderazgo, Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, de la Tecnología y Mejora de Procesos, con el propósito de identificar su impacto cuantitativo y cualitativo en el crecimiento, rentabilidad, ahorro, productividad, integridad y transparencia, logro de objetivos y desempeño.

- **Valor creado por la Cultura de Calidad**

Es necesario analizar los resultados con la finalidad de evaluar las mejoras en la posición competitiva, incremento en la capacidad de respuesta, transparencia e integridad y capacidad de cambio.

Los resultados a analizarse por parte de la administración de la estación de servicio provendrán del análisis de las ventas de la estación en comparación con las ventas de otras estaciones de servicio de la ciudad

❖ MEJORA CONTINUA

La empresa como ya se mencionó anteriormente cree en la mejora continua de todos sus procesos. Para obtener efectividad, la administración debe corregir la aplicación de su política de calidad, objetivos de calidad, debe realizar auditorias y analizar sus resultados, realizar un informe de las actividades correctivas a realizarse, para esto se debe analizar las causas de disconformidad de los clientes, para esto se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar las no conformidades de potenciales e los clientes y sus

causas

2. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir las disconformidades de los clientes
3. Determinar e implementar las acciones que la administración considerara necesarias
4. Registrar los datos de las acciones tomadas
5. Revisar las acciones preventivas tomadas

❖ TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones de la administración se la realizará siempre en función de la satisfacción del cliente, por lo que cabe señalar que se deberá revisar si el método propuesto para determinar el nivel de satisfacción del cliente es el indicado

Además se debe realizar un análisis de los datos pertinentes para obtener información sobre las características de los procesos incluyendo las oportunidades de llevar a cabo acciones preventivas

❖ RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

El proceso para la realización de las compras de la estación de servicio está documentado, este proceso lo dicta la comercializadora a la que pertenece.

El proceso de despacho del combustible para llegar a cada una de las estaciones de servicio entre ellas la Estación de Servicio “El Fogón” lo realiza la comercializadora P&S y lo redacta así:

Como todos los procesos que se llevan a cabo en PETRÓLEOS Y SERVICIOS, el proceso de despacho de combustibles cumple con estándares de calidad, donde cada paso es supervisado y certificado por estrictas normas establecidas por la empresa.

Para acceder al servicio, los distribuidores toman contacto con las oficinas de los Bancos Internacional, del Pichincha, y de Guayaquil, personalmente, por teléfono o por internet, para realizar su compra.

El Banco, actuando como representante de Petróleos y Servicios, entrega una factura al Distribuidor para que sea canjeada por una guía de remisión en el terminal de despacho de Petrocomercial en las distintas zonas de influencia ubicadas en el país: El Beaterío en Quito; Chigüilpe en Santo Domingo de los Colorados; Ambato; Riobamba; Chaullabamba en Cuenca; La Toma en Loja; Esmeraldas; Barbasquillo en Manta; Pascuales en Guayaquil; y La Libertad en Santa Elena. La guía de remisión sirve al transportista como un comprobante de despacho, para establecer que el combustible llegue a su destino.

Con la guía de remisión, el transportista ingresa a las islas de carga en el Terminal de Despacho de Petrocomercial, para cargar el autotanque, luego de lo cual se certifica la calidad y la cantidad del producto mediante mecanismos técnicos establecidos para el efecto.

El personal de Petróleos y Servicios revisa y pone los sellos numerados en todos los compartimentos del auto tanque, y registra este proceso en la guía de remisión para que en la estación de servicio el Distribuidor confirme la recepción.

El conductor del autotanque tiene la obligación de devolver a las oficinas de Petróleos y Servicios en cada terminal o depósito, la guía de remisión con el sello de la estación y la firma de quien reciba el combustible. Este paso es importante y debe cumplirse con mucho cuidado puesto que el transportista que entregue una guía de remisión sin sellos y sin firmas del representante de la comercializadora y de la estación de servicio, será sancionado. Además, en caso de constatar irregularidades, el Distribuidor debe notificar las fallas a las oficinas de Petróleos y Servicios.

El paso siguiente es la descarga del combustible, en el cual las medidas de seguridad se multiplican, debido a la existencia de varios tanques para distintos

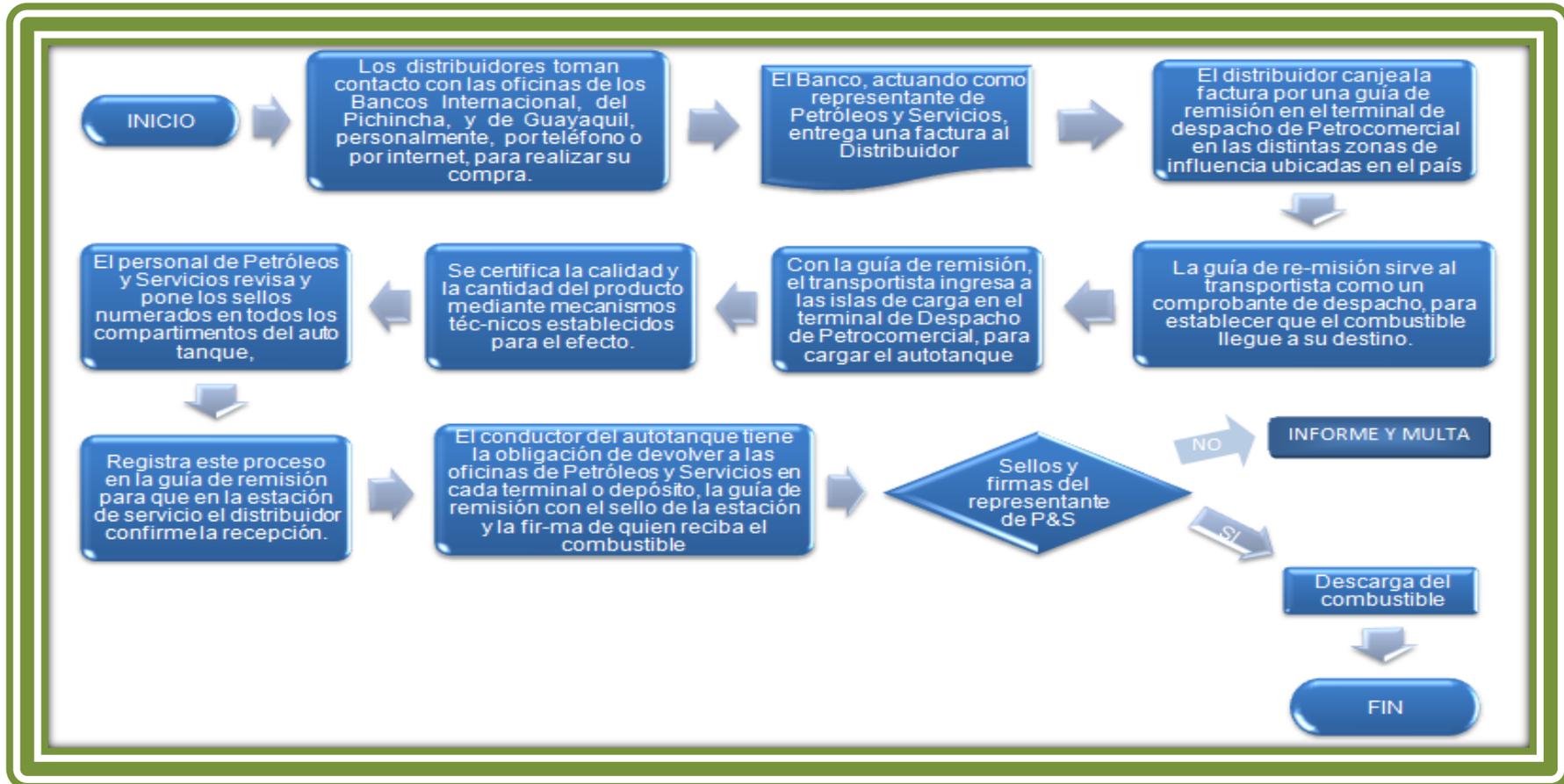
tipos de combustible, para asegurar que dentro del proceso de desembarque se ubique el combustible en su tanque respectivo, lo cual ocasionaría contaminación del producto, caso en el cual la descarga debe detenerse inmediatamente.

Cumplidos estos pasos, el combustible está listo para el expendio, cumpliendo así normas de calidad aptas para el consumo masivo

Este es un punto en el cual no se puede presentar un cambio pues no depende de la administración de la Estación de Servicio “El Fogón”

Gráfico # 5.4.1

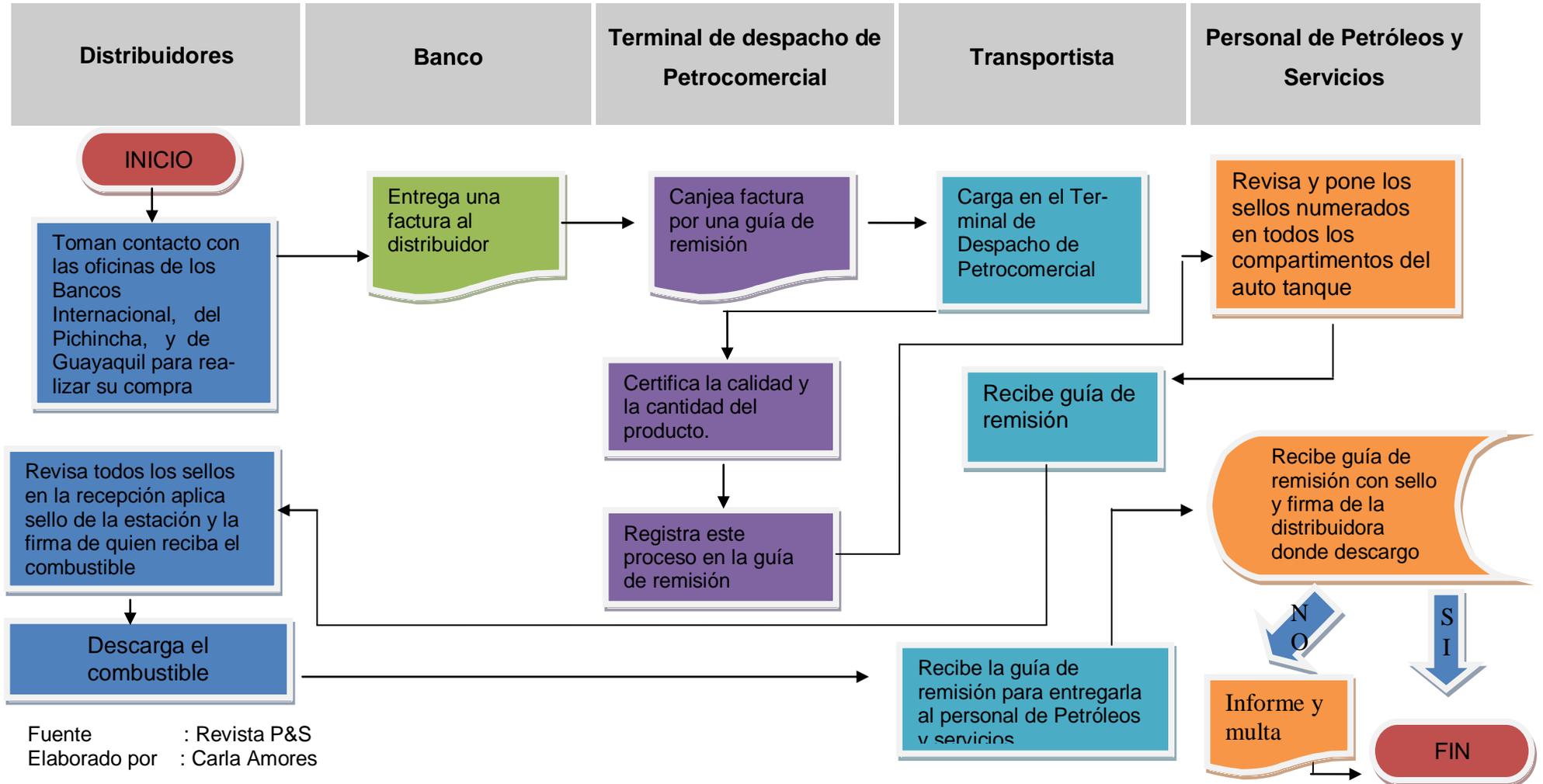
PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COMPRAS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO



Fuente : Revista P&S
Elaborado por : Carla Amores

Gráfico # 5.4.2

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS COMPRAS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.5 CONCLUSIONES

En la presente investigación se analizaron los procesos operativos y administrativos, encontrando que en los primeros, los despachadores conocen a fondo sus funciones y están consientes de la atención adecuada al cliente.

La administración desde la gerencia, esta consiente de la importancia de la calidad, pero tan solo de forma práctica, cada uno define la calidad en sus propios términos y formas aunque a fin de cuentas sea esta la que se persigue dentro de la Estación de servicio. Todos están de acuerdo que un servicio de calidad es aquel en el que el cliente esta satisfecho.

- Después del estudio realizado en este proyecto se pudo presentar una ideología general de la calidad en el servicio todos los parámetros a aplicarse en la institución analizada, las nociones aportadas son una guía con lo cual permitirá la aplicación eficiente del modelo de calidad propuesto
- Luego de haber realizado el estudio de mercado se pudo determinar que las causas que originan el descontento en los clientes de la Estación de Servicio en general los reclamos y requerimientos que no se atienden por que están fuera de los parámetros, no ser atendidos personalmente, el tiempo de espera y entre otros aspectos por la lentitud en la atención, estas falencias dificultan entregar un servicio de excelencia entre tanto el cliente se lleva el sabor de un mal servicio; definitivamente la preferencia de los clientes hacia la estación de servicio no es precisamente la calidad en el servicio si no más bien la confianza, la seguridad, el prestigio y la ubicación de las instalaciones que a través del tiempo se ha ganado. Además se encontró que el personal se encuentra desmotivado, además se requiere capacitación.

- Como resultado del presente estudio se presentó un modelo de calidad para la Estación de Servicio “El Fogón” el cual presenta parámetros que permitirán el desarrollo y evolución de la estación de servicio

5.6 RECOMENDACIONES

- ⊕ Se recomienda que lo dicho por los clientes en las encuestas lo trate a manera de quejas para que a través de ellas determine como se están desarrollando las actividades y actitudes dentro de la Estación de Servicio “El Fogón” además va a servir como un mecanismo de retroalimentación para cambiar los estilos de servicio y enfoque hacia el mercado, ya que si no se aprecia las quejas de los clientes se sufrirá las consecuencias de una publicidad progresivamente negativa y costosa.
- ⊕ Sugiero tomar en cuenta que la calidad en el servicio no es solamente el reflejo de una actitud positiva si no que es también producto de un sólido conocimiento de las políticas, procedimientos y procesos que rigen las actividades diarias de la estación de servicio por lo tanto es necesario recordar y tener presente la misión y visión.
- ⊕ Implementar un proceso de capacitación masiva para el personal de acuerdo a un cronograma establecido que bien pudiera ser mensual o trimestral según el caso, en estas capacitaciones se debe contemplar temas de Calidad en el servicio al cliente, Orientación al cliente y de Conocimiento y Gestión de venta de servicios, para que con el dominio de estos conocimientos se pueda flexibilizar y adecuarlos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes con el propósito de que todo el personal tenga acceso a la información de una manera precisa y oportuna.
- ⊕ Por último debe considerarse y ejecutarse el Modelo de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la Estación de Servicio “El Fogón”, ya que la presente propuesta está sustentada en una investigación real, clara y concreta que va a otorgar a la estación de servicio un liderazgo en calidad de servicio al cliente dentro del mercado de la ciudad, a través de la investigación aprendí a conocer cuales son las necesidades y expectativas

tanto de los clientes internos como externos es por esto que mi propuesta esta dirigida a satisfacer y ofrecer un servicio eficiente con lo cual desaparecerá la brecha existente entre el servicio percibido y el servicio esperado pues si de calidad hablamos no puede haber errores ni defectos.

BIBLIOGRAFIA.

ALBRECHT, Karl. Y LAWRENCE J Bradford (1998). "La excelencia en el servicio"

Editorial Mc Graw - Hill

KOTLER, P. (2000). "Dirección de la Mercadotecnia". Editorial PRENTICE

HALL. España.

GINEBRA, J. Y ARANA De La Garza, R. (2000). "Dirección por Servicios".

Editorial Mc Graw-Hill. México.

LOVELOCK, C. (1992). "Mercadotecnia de Servicios". Editorial Mc Graw-Hill.

New York.

SERNA, H (1994). "Planeación y Gestión Estratégica". Editorial Legis Editores

S.A. Bogotá.

GEORGE, A y et al. (1990). "Administración de Mercadotecnia". Editorial Diana.

México.

PICAZO, L. Martinez, F. (1992). "Ingeniería de Servicios". Editorial Mc Graw

Hill. México.

COBRA, M. (2001). "Marketing de Servicios". Editorial Nomos S. A. Bogotá.

DESEMPRE S.A. (2000). "Calidad en al Servicio al Cliente y Automatización".

Quito.

ANEXOS

ANEXO 1

TITULARIDAD DE LA EMPRESA



NOTARIA PRIMERA
HUGO A. BERRAZUETA PASTOR

CONSTITUCION DE SOCIEDAD CIVIL DE HECHO

M & M HERMANOS - " E/S. EL FOGON "

OTORGAN:

LUIS JAVIER MORENO MENA Y HUGO FERNANDO MORENO MENA

CUANTIA: 1.000,00

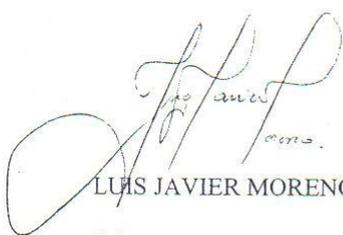
En la ciudad de Latacunga, a Los trece días del mes de junio, día martes, del año dos mil seis, ante mi Gloria Hipatia Mejía Caicedo, Notaria Primera Suplente del Cantón, comparece Luis Javier Moreno Mena y Hugo Fernando Moreno Mena, los dos de estado civil casados, capaces para poder contratar, domiciliados en esta Ciudad y Cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi a quienes de conocerlos doy fe.- Cumplidos que fueron por mi la Notaria, los preceptos legales previos a la celebración de esta escritura de Constitución de Sociedad Civil de Hecho, me presentan la minuta, la misma que en forma textual dice: **SEÑORITA NOTARIA:** En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, sírvase agregar una de Constitución de Sociedad Civil de Hecho que se encuentra bajo las siguientes cláusulas: **PRIMERA.- COMPARECIENTES:** , comparece Luis Javier Moreno Mena y Hugo Fernando Moreno Mena, los dos de estado civil casados, ecuatorianos, quienes por sus propios derechos y reconociéndose todos como capaces para contratar , domiciliados en esta Ciudad y Cantón Latacunga de la provincia de Cotopaxi, en forma libre y voluntaria tienen a bien constituir , como en efecto constituyen una Sociedad Civil de Hecho : **CAPITULO PRIMERO: NOMBRE, DOMICILIO, NATURALEZA JURIDICA, DURACION Y OBJETO.- ARTICULO PRIMERO:** La Sociedad Civil de

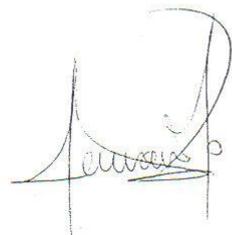
Hecho se denominará “ M & M HERMANOS – E/S. EL FOGON ”, la misma que tendrá utilidad común y de una duración de treinta años .- **ARTICULO SEGUNDO:** La Sociedad de hecho que se forma tiene su domicilio en la Ciudad y Cantón Latacunga.- **ARTICULO TERCERO:** La Sociedad Civil de Hecho “ M & M HERMANOS – E/S. “EL FOGON ” realizará actividades referentes a: Prestación de servicios varios: **UNO.-** Distribución de derivados de petróleo, nacionales o extranjeros.- **DOS.-** Distribución de combustibles orgánicos que existan o existieren en el mercado nacional o internacional u otras alternativas de energía para uso automotriz .- **TRES.-** Servicio de lubricadora.- **CUARTA.-** Importación, exportación, distribución, ventas de vehículos, partes y repuestos.- **QUINTO.-** Importación y Distribución de maquinaria, equipos y materiales relacionados con los objetivos señalados en los numerales anteriores.- **SEXTO.-** Importación y distribución de lubricantes producidos en el mercado nacional e internacional .-**SEPTIMO.-** Arrendamientos de servicios.- **CAPITULO SEGUNDO.-** **ARTICULO CUARTO.-** “ M & M HERMANOS – E/S. “EL FOGON ” tendrá como máxima autoridad la Asamblea constituida por sus socios, o representantes debidamente autorizados; se reunirá semestralmente, en la primera semana de enero y julio de cada año, previa convocatoria por escrito, por lo menos con cinco días de anticipación. De igual manera podrá reunirse la Asamblea de socios en forma extraordinaria cada vez que sea necesario, previa convocatoria del Gerente , que durará en sus funciones dos años y que tendrá la representación legal de la Sociedad Civil de Hecho; el mismo que podrá ser reelegido.- **CAPITULO TERCERO.- DEL CAPITAL.-** **ARTICULO QUINTO.-** Los Señores Luis Javier Moreno Mena y Hugo Fernando Moreno Mena tienen similar aportación, es decir el cincuenta por ciento de las acciones para cada uno;. Es decir, tomando en cuenta que cada acción tiene un valor de un dólar americano, los dos socios aportan quinientos dólares americanos cada uno. Por tanto la Sociedad Civil tiene un capital social de MIL DOLÁRES AMERICANOS.- Si los socios resuelven en algún momento el incremento de acciones o capital, se lo hará en forma proporcional.- **CAPITULO CUARTO.-**



NOTARIA PRIMERA
HUGO A. BERRAZUETA PASTOR

UTILIDADES.-ARTICULO SEXTO: Las Utilidades se acumularán y con ellas, previo a la repartición en forma proporcional a las acciones de cada socio, se adquirirán nuevos equipos, muebles o inmuebles, de acuerdo a las necesidades y resoluciones adoptadas, cada año.-
 CAPITULO QUINTO.- TRANSITORIAS.- ARTICULO SEPTIMO.- El presente reglamento rige desde el momento en el que sea notariado.- ARTICULO OCTAVO.- Este Reglamento puede ser reformado en cualquiera de sus artículos y partes por aprobación de la mayoría de los socios, en dos ocasiones consecutivas.- Usted señor Notario se servirá insertar las cláusulas de estilo para la plena validez de este contrato. Firma EDWIN ACUÑA TERÁN, Matrícula veinte y tres diez del Colegio de Abogados de Pichincha.- Hasta aquí la minuta.- Yo la Notaria Suplente.- Di lectura de esta escritura quienes se afirman y ratifican en todo su contenido y firman conmigo la Notaria doy fe.-


 LUIS JAVIER MORENO MENA
 C.I.- 050137548-9


 HUGO FERNANDO MORENO MENA
 C.I.- 050091545-9
Gloria Mejía B

Se otorgó ante mí en fe de ello confiero esta SEGUNDA copia certificada, signada y firmada por mí la Notaria Suplente.

Latacunga, Junio 14 de 2.006

LA NOTARIA SUPLENTE

Gloria Mejía B
H.A.B.P.



ANEXO 2

GUIA DE LA ENTREVISTA

Esta encuesta es una fuente de información que proporcionará datos para poder llevar a cabo la realización del banco de preguntas a aplicarse a los clientes tanto internos como externos para el estudio de mercado

- 1.- ¿Qué está haciendo usted como propietario de La Estación de Servicio El Fogón para satisfacer a sus clientes y brindarles un servicio de calidad?
- 2.- ¿La organización cuenta con programa de calidad en el servicio al cliente?
- 3.- ¿El personal en esta E/S cuenta con capacitación en calidad de servicio al cliente, con el propósito de brindar un buen servicio a los clientes?
- 4.- ¿Se ha transmitido a todos los empleados de que la calidad en el servicio es responsabilidad de todos en la E/S.?
- 5.- ¿Qué se está haciendo por conservar a los clientes actuales y atraer nuevos?
- 6.- ¿La calidad y el precio del combustible son competitivos permitiendo captar y mantener a los clientes?
- 7.- ¿Se realiza un seguimiento de los problemas de los clientes en cuanto al servicio?
- 8.- ¿La tecnología utilizada en la E/S es la adecuada para atender oportunamente las necesidades de sus clientes?
- 9.- ¿Considera usted que sus empleados están motivados a tal punto que han adquirido una cultura de servicio que se refleja en la atención brindada a los clientes?

ANEXO 3

GUIA DE LA ENCUESTA

ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS PARA LA INCIDENCIA DEL MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE EN LA ESTACION DE SERVICIO “EL FOGON”.

1.- Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio, de equipos y personal que ofrece la Estación de Servicio El Fogón es:

- EXELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

2.- En cuales de los siguientes aspectos cree usted que la Estación de Servicio le brinda calidad.

- PRECIO
- MEDIDA
- ATENCION 24 HORAS
- ATENCION PERSONAL
- PRODUCTOS

3.- Señale que aspectos le incomodan de la Estación de Servicios.

- INSEGURIDAD
- MAL SERVICIO
- ATENCION NO PERSONALIZADA

- FALTA DE AMABILIDAD
- LENTITUD EN LA ATENCION
- DESPREOCUPACIÓN EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS
- RECLAMOS NO ATENDIDOS

4.- La Estación de Servicio le ofrece atención las 24 horas del día, considera que este servicio es:

- EXELENTE
- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO

5.- De acuerdo a la atención que usted recibe de los despachadores de la E/S, indique en que aspectos fallan.

- FALTA DE EDUCACION
- AMABILIDAD
- LENTITUD
- HONRADEZ

6.- Al presentar algún reclamo usted es atendido.

- RAPIDAMENTE
- ESPERA MUCHO

7.- Se han solucionado sus reclamos.

- SIEMPRE
- RARA VEZ
- NUNCA

8.- Considera usted que la medida del galonaje de combustible es:

- EXCELENTE
- BUENA
- MALA

9.- En relación a la eficiencia del personal. ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido.

- DE 0 A 1 MINUTOS
- DE 1 A 2 MINUTOS
- DE 2 A 3 MINUTOS
- MAS DE 3 MINUTOS

10.- Los empleados de la E/S le brindan atención.

- INMEDIATA
- LE DEGAN ESPERANDO

11.- A su criterio la calidad en el servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse en un cliente frecuente de la E/S.

- SI
- NO

12.- ¿Qué aspecto intervino en usted para preferir a la E/S El Fogón del resto de E/S de la ciudad?

- LA CONFIANZA
- SEGURIDAD
- UBICACIÓN
- EL HORARIO DE ATENCION
- CALIDAD EN EL SERVICIO
- CALIDAD DEL PRODUCTO

13.- Esta satisfecho con la atención recibida en la E/S.

- SI
- NO

14.- ¿Qué percibe usted de los despachadores de combustible al ser atendido?

- LE ATENDIERON CON CORTESIA
- LE ATENDIERON RAPIDA Y EFICAZMENTE
- LA ATENCION ES DESCORTES

ANEXO 4

ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS PARA LA INCIDENCIA DEL MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACION DE COMBUSTIBLE EN LA ESTACION DE SERVICIO “EL FOGON”.

1.- Cuál es su nivel de educación.

- Primaria
- Ciclo Básico
- Secundaria
- Superior

2.- Se siente usted motivado en su trabajo.

- SI ----- NO

3.- ¿Qué factor le imposibilita entregar un buen servicio al cliente?

- FALTA DE CAPACITACION
- CLIENTES DIFICILES
- HORARIO DE TRABAJO
- SUELDO BAJO

4.- Se siente a gusto en su trabajo.

- SI - NO

5.- Cual es su comportamiento con los clientes.

- INDIFERENTE
- MUESTRA EDUCACION Y SIMPATIA
- SERVICIAL

ANEXO 5

ENCUESTA ANALISIS SITUACIONAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “EL FOGÓN”

RAZÓN SOCIAL: Estación de Servicio “El Fogón”

REGIMEN JURÍDICO: Sociedad Civil de Hecho

UBICACIÓN: Av. Unidad Nacional 61-25. Latacunga

LÍNEAS DE PRODUCTOS

Combustibles:

- Gasolina : Súper y Extra
- Diesel

Otros:

- Aditivos para el combustible
- Lubricantes
- Llantas

ANÁLISIS SITUACIONAL

1. TEMA

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ESTACION DE SERVICIO “EL FOGON”

2. OBJETIVOS

- Determinar las fortalezas y debilidades.
- Determinar las oportunidades y amenazas.
- Analizar el ambiente laboral.

3. INSTRUCCIONES

Llenar todas las preguntas y escoger una sola opción en cada una de ellas, encerrando en un círculo la respuesta seleccionada que según su criterio sea la que más influye en la empresa.

4. CUESTIONARIO

4.1. FORTALEZAS

- A.** Sus dirigentes reflejan una imagen positiva
- B.** Se practica en esta institución valores morales como la honestidad
- C.** La dirigencia de la empresa es receptiva a opiniones
- D.** Existe compromiso del personal con la empresa
- E.** La gerencia es honesta y capaz
- F.** Existe estabilidad laboral
- G.** La empresa tiene una buena imagen para los consumidores
- H.** Posicionamiento en las costumbres del consumidor
- I.** Ubicación propicia y estratégica en la ciudad.

DEBILIDADES

- A.** Débil delegación de funciones por parte de Gerencia General
- B.** No existe suficiente capacitación interna al personal
- C.** Hay débil comunicación interna
- D.** Falta experiencia para el contacto acertado con el cliente
- E.** Falta cortesía, amabilidad para atender al público
- F.** Falta de motivación del personal
- G.** La cobertura del servicio es limitada
- H.** Inadecuado manejo de la Mercadotecnia
- I.** Bajo estado de ánimo de los empleados

4.2. OPORTUNIDADES

- A.** Crecimiento constante de la población que adquiere diesel o gasolina.
- B.** Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la competencia.
- C.** Hay potencialidad de crecimiento en el mercado local, por el incremento del parque automotor en Latacunga.
- D.** Mayor selectividad del consumidor.

AMENAZAS

- A.** Descenso de la actividad económica del país en los últimos años.
- B.** Los competidores aplican mejores estrategias de Mercadotecnia.
- C.** Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico
- D.** El incremento de competidores en la localidad, divide el número potencial de clientes.
- E.** Inestabilidad económica y política por cambios de gobiernos.
- F.** Desplazamiento de la población a otras ciudades o países.