

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN
ESTACIONES DE SERVICIO**

MARÍA JOSÉ CASTRO JARAMILLO

DIRECTOR: MGTR. RODRIGO SALTOS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, SEPTIEMBRE 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Mgtr. José Torres

Mgtr. Jaqueline Arellano

DEDICATORIA

A mi padre, Pablo, por permitirme seguir siendo la niña de sus ojos, por su inmenso amor y apoyo incondicional, por creer siempre en mí y por la más grande enseñanza de vida: nunca darse por vencido. Una de las piezas fundamentales en la formación de la mujer en la que me he convertido hoy.

A mi madre, Germania, por aprender conmigo y junto a mí, porque a pesar de que el camino no ha sido fácil, lo hemos logrado. A mi madre, a quien admiro profundamente por ser una mujer perseverante, le dedico este logro que al ser mío, es de ella.

A mi hermano, Sebastián, mi deseo mágico. Por el gran hombre que es hoy y por el hombre excepcional en el que se está convirtiendo. Mi orgullo.

A mi novio, Lenin, por compartir la emoción que siento con la culminación de este trabajo como si fuera el suyo. Por tomarme de la mano y no soltarme nunca. La admiración siempre es mía.

A mis abuelos Colón y Gladys, mis segundos padres, por estar ahí siempre.

Los amo.

María José

AGRADECIMIENTO

A mi director Rodrigo Saltos, por el apoyo y por todos los conocimientos que he adquirido en este trayecto.

A Yaskarina Galárraga, más que agradecimiento, mi admiración por su paciencia con cada uno de sus estudiantes.

A la Facultad de ciencias administrativas y contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todas las enseñanzas y experiencias que han sido de gran ayuda para mi desarrollo personal y profesional.

María José

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Planteamiento del problema	4
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Sistematización del problema	5
1.2 Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 Justificación práctica	6
1.4 Marco de referencia	6
1.4.1 Marco teórico.....	6
1.4.1.1 Comportamiento del consumidor	6
1.4.1.2 La fuerza de ventas	8
1.4.1.3 Servicio al cliente	10
1.4.1.4 Calidad en el servicio	11
1.4.1.5 Cultura Organizacional.....	13
1.4.1.6 Proceso de Cambio	14
1.4.1.7 Hospitalidad.....	16
1.4.1.8 Administración del recurso humano.....	19
2 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO	21
2.1 Descripción del servicio actual.....	21
2.2 Simulación de situación actual	22
3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	38
3.1 Solución sugerida	38
3.2 Plan de entrenamiento	38
3.2.1 Evaluación y Autoevaluación.....	41
3.2.2 Participación de la empresa	42

3.2.2.1	Capacitación	42
3.2.2.2	Implementación de la Escuela de hospitalidad.....	44
3.3	Plan de selección de personal	47
3.3.1	Nueva estrategia para la compañía	47
3.3.2	Cambio en el proceso de reclutamiento.....	48
3.3.3	Renovación de la preselección	51
3.3.4	Entrevistas	52
3.3.5	Selección.....	53
3.4	Plan de evaluación	54
3.4.1	Evaluación del desempeño	54
3.5	Plan de reconocimientos e incentivos	57
3.5.1	Reconocimientos	57
3.5.2	Incentivos.....	59
3.5.3	Bonos por cumplimiento de metas o desempeño	60
3.5.4	Reconocimientos no económicos	60
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
4.1	Conclusiones.....	62
4.2	Recomendaciones	63
	REFERENCIAS.....	65
	ANEXOS.....	68
	Anexo 1: Encuesta “Agente Misterio” Primera parte	69
	Anexo 2: Encuesta “Agente Misterio” Segunda parte.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.....	56
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de comportamiento del consumidor.....	7
Figura 2: Percepción de la calidad y satisfacción del cliente	11
Figura 3: Proceso de involucramiento en los círculos de calidad.....	13
Figura 4: Proceso de cambio, según Lewin	16
Figura 5: Participación de las Gestiones de Red.....	24
Figura 6: Distribución por ciudad y gestión	24
Figura 7: ¿El pistero saludó amablemente?	25
Figura 8: ¿Cuál era el aspecto en general del uniforme?	26
Figura 9: Evaluación de atributos	26
Figura 10: ¿Te indicaron marcador en cero antes de empezar el despacho?	27
Figura 11: ¿El pistero ofreció la promoción vigente?.....	28
Figura 12: ¿Te ofrecieron servicios adicionales?	29
Figura 13: ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrecieron?	29
Figura 14: Publicidad campaña Baños Limpios	30
Figura 15: ¿Cuál era el estado de los baños?	31
Figura 16: ¿El pistero se despidió amablemente?.....	32
Figura 17: Distribución por ciudad.....	33
Figura 18: Al llegar a la estación el saludo fue: “Buenos días / tardes / noches bienvenido a EDSP S.A. ¿cuánto le ponemos de súper?”	34
Figura 19: ¿Te pidieron apagar el motor antes de tanquear?	35
Figura 20: Acerca de la facturación.....	36
Figura 21: Se despidió diciendo: “Gracias por venir a EDSP S.A.”	36
Figura 22: ¿Cómo calificas la atención recibida en general?	37
Figura 23: Proceso de reclutamiento	49

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se da a conocer la estrategia de mejora de atención al cliente dentro de las estaciones de servicio. Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes arrojan puntos en el servicio que indiscutiblemente requieren de mejoras para alcanzar los objetivos, lograr una mayor fidelización de los usuarios y que el producto ofertado por la marca sea conocido no solamente por el valor monetario que representa, sino por la calidad del producto y servicio que ofrece.

Se determina la importancia del cliente, las exigencias del mismo y el trato personalizado que en la actualidad exigen. El tratar el antes, el durante y el después en la atención brindada permite la diferenciación de la marca ante las otras que compiten en el mismo mercado.

La propuesta es una reestructuración del concepto de servicio que maneja la empresa, iniciando con una transformación de la cultura, que permitirá que los resultados sean tangibles mediante cuatro pilares fundamentales: Un plan de entrenamiento a los colaboradores actuales introduciendo un nuevo concepto de hospitalidad, un proceso estructurado de selección y contratación alineado a una estrategia enfocada en el servicio, un proceso de evaluación y mejora continua, y finalmente un plan de reconocimientos e incentivos.

INTRODUCCIÓN

Varias empresas buscan brindar un buen servicio, sin embargo, el reto al que las organizaciones se enfrentan en la actualidad es el brindar al cliente una experiencia memorable.

Evitar al máximo las malas experiencias del consumidor, se puede lograr mediante un cambio en la cultura organizacional, el fortalecimiento de los valores de la compañía, y en el cuidado del activo más importante de toda organización, la gente. Si los empleados se encuentran motivados, si están contentos con su trabajo y se encuentran identificados con la compañía, las probabilidades de que el empleado brinde un mal servicio o experiencia al cliente son casi nulas. El colaborador también debe ser tratado con la misma importancia del cliente.

Esta propuesta de mejora está enfocada exclusivamente al cliente. Las nuevas formas de complacerlo y sorprenderlo no solo permitirán fidelizar a los mismos, sino que permitirá convertir al servicio en relación. La propuesta es un proceso de mejora continua, innovación, control y constancia en el entorno interno de la compañía, con la finalidad de brindar una experiencia memorable al cliente externo y que pase de ser cliente de la marca a fan de la marca.

1 ANTECEDENTES

La empresa EDSP S.A. se incorpora al mercado ecuatoriano en el año 2006 como resultado de la compra de estaciones de servicio a dos de las comercializadoras multinacionales posicionadas en el país durante aquel año. En la actualidad EDSP S.A. se ha convertido en una de las comercializadoras con mayor participación en el mercado de combustibles del país.

Dentro del giro del negocio, cuenta con los siguientes segmentos: combustibles para el sector automotriz, combustibles para consumo industrial, combustibles para el consumo petrolero, lubricantes, estaciones de servicio, tiendas de conveniencia y aditivos. Dentro del segmento de estaciones de servicio, la empresa cuenta con más de 190 estaciones, localizadas en 18 provincias a nivel nacional. El 68% de las estaciones lo conforma la red de franquicias, mientras que el 35% restante lo conforma la red propia. EDSP S.A. es la comercializadora privada con la red más importante de estaciones de servicio en el Ecuador, sus altos estándares internacionales y la excelencia en la calidad del combustible ofertada al cliente hace de esta compañía una empresa dedicada totalmente a la satisfacción del consumidor en base al producto adquirido en la red de estaciones.

Buscando ofrecerle a los clientes un producto diferente, en la empresa se ha creado la gasolina Súper con aditivos de última generación, que limpian y protegen el motor del vehículo. A diferencia de la gasolina Súper del mercado es la única gasolina del país que posee aditivos alemanes de última generación. Estos aditivos son sustancias que se le agregan a la gasolina súper para mejorar la calidad y desempeño del motor, sus principales beneficios son:

- Mayor limpieza, remueve y previene los depósitos que se forman en las piezas del motor.
- Más protección, cubre el motor con una película protectora que evita daños en las piezas por corrosión de gases y humedad.
- Mejor rendimiento, cuenta con tecnología fricción modifier que evita el desgaste del pistón disminuyendo la fricción, proporcionando ahorro en el consumo de combustible.
- Menos emisiones, los nuevos aditivos dan un efecto de limpieza que remueve los depósitos de carbón evitando la acumulación de residuos que producen emisiones de gases.

Anteriormente el proceso de aditivación se realizaba en los terminales de carga durante la operación de llenado de los auto tanques; en la actualidad, este proceso se lo realiza en cada una de las estaciones de servicio manteniendo altos estándares de seguridad y control, los aditivos provienen de Alemania y sólo se aplican en la gasolina súper en la cantidad óptima para alcanzar los niveles de pureza en la gasolina establecidos por los fabricantes de autos, logrando así, alcanzar el estándar internacional. La cantidad de aditivo a usar, que se requiere en el proceso de dosificación para alcanzar dicho estándar, es de una botella de 1.3 litros por cada mil galones. El proceso inicia cuando el coordinador de terminal entrega al conductor las botellas de aditivo que sean necesarias para la dosificación, de acuerdo a la cantidad de gasolina súper que transporta a cada estación de servicio. Una vez que el autotankue ha llegado a su destino, el proceso de aditivación es llevado a cabo por el encargado designado en la estación para realizar la descarga, tomando las medidas de seguridad correspondientes, durante el proceso de aditivación se debe detallar la cantidad de envases con aditivo que se entrega a cada estación, de acuerdo al volumen de gasolina súper que recibe, el responsable de la estación verificará que el envase contenga el aditivo y deberá firmar la recepción del mismo. El aditivo se debe aplicar por la bocatomía de descarga del tanque donde luego se descargará la gasolina súper, este proceso se realiza antes de iniciar la descarga de la gasolina, de esta manera la gasolina súper se convierte en una gasolina aditivada. Estos procedimientos son estrictamente realizados y supervisados con el objetivo de garantizar el correcto proceso de aditivación y su control, en cada nuevo proceso se busca la excelencia en la calidad de los productos y ofrecer un mejor servicio a todos los clientes. (Primax Comercial del Ecuador S.A., 2016)

El brindar al consumidor final calidad y excelencia en los servicios se ha convertido en la misión de la empresa, ampliando así, la visión de llegar a liderar en el mercado latinoamericano con un enfoque hacia la creación de valor.

A mediados del año 2016 se implementó en las estaciones de servicio el programa “5 pasos de atención al cliente”, iniciativa que buscaba la mejora en el servicio brindado por el promotor de pista hacia el cliente. Dentro de este programa, el promotor de pista debe seguir los pasos que se describen a continuación:

1. El pistero debe estar en su puesto de trabajo y no debe dejar esperando al cliente.
2. Saludar amablemente / Pedir al cliente apague el motor / Ofrecer llenar tanque con Gasolina Súper con aditivo / Consultar la forma de pago y solicitar la cédula y tarjeta.
3. Indicar que el surtidor está en cero y confirmar la cantidad y producto antes de iniciar el despacho.

4. Ofrecer la promoción vigente y servicios adicionales.

5. El pistero debe entregar la factura con el cambio y documentos / Despedida cordial.

La finalidad de este programa es llegar a prestar un servicio unificado de la red de estaciones de servicio hacia la comunidad.

1.1 Planteamiento del problema

El capacitar a los promotores de pista mediante el programa de “5 pasos de atención al cliente”, no ha resultado una labor fácil. Los promotores de pista son la cara de la empresa y muchas veces la multitud de vehículos en horas pico, los clientes difíciles, las horas de trabajo bajo el sol o lluvia, los problemas en el hogar o en el lugar de trabajo, e incluso, una mala selección del personal, no permite que el promotor cumpla a cabalidad con el programa, causando así, que la empresa no alcance su objetivo.

Uno de los pilares clave de la propuesta de valor de la empresa es la alta calidad en sus servicios, empezando por la atención al cliente. Este factor tan importante ha pasado desapercibido en cuanto a la innovación. La transformación y evolución de la prestación de un servicio es indispensable.

La implementación de una nueva propuesta va desde la revisión del estado actual de la atención brindada en las estaciones de servicio, hasta definir métodos para la mejora en la atención del servicio al cliente en las estaciones mediante la nueva tendencia en las comercializadoras a nivel mundial: el servicio hospitalario. Es fundamental el ejercer un control sobre la continuidad de la aplicación del plan de implementación. Lo que se busca es fidelizar a los clientes potenciales, destacándonos por la excelencia en atención y servicio hacia el consumidor final.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué parámetros influyen en la atención al cliente en las estaciones de servicio? A lo que se sugiere la presentación de una propuesta de mejoramiento de la atención prestada, la misma que está dirigida hacia el personal que está en contacto con el cliente día a día, que

en este caso llegan a ser los promotores de pista. Es importante expandir el programa de mejora hacia los supervisores inmediatos de los promotores. El soporte, seguimiento y control forman parte de esta mejora.

1.1.2 Sistematización del problema

Se desea llegar a solventar ciertas inquietudes, como las que se mencionan a continuación: ¿Qué importancia le dan los clientes al servicio que reciben en las estaciones?, ¿Qué etapas se deben implementar para ofrecer un servicio innovador al cliente?, ¿Cómo estandarizar la innovación del servicio al cliente en la red de distribución nacional?, ¿Cómo incentivar a los empleados para que brinden un buen servicio?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar los parámetros generales que influyen en la atención al cliente y buscar mejoras en los mismos de manera que se logren implementar estándares de innovación en cuanto a la atención de las estaciones de servicio dentro de la red nacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- Medir la importancia del servicio al cliente dentro de la opción de compra de combustibles.
- Generar una estrategia innovadora de atención al cliente.
- Determinar la importancia de la selección del personal alineado a las necesidades de servicio al cliente de la empresa.
- Definir los métodos de capacitación a implementarse para mejorar el servicio de atención al cliente.

- Controlar la continuidad de la aplicación de las normas de servicio al cliente mediante el uso de datos estadísticos.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación práctica

El Mejoramiento de la atención al cliente en las estaciones de servicio se lo realiza con el objetivo de brindar la importancia necesaria, dentro de los parámetros generales, que merece el cliente en cuanto a la atención que recibe al momento de solicitar y/o adquirir un servicio dentro de una estación. Las comercializadoras a nivel país no han impulsado esta herramienta que resulta indispensable en la actualidad, es por esto que mediante esta investigación se busca conocer las necesidades del cliente, los patrones que influyen en él al momento de la adquisición de un servicio y que lo fidelizan directamente con la compañía una vez que han sido adquiridos.

Al desarrollo de este proyecto se le otorga un enfoque en la calidad de un servicio para así poder satisfacer las necesidades de los clientes y de ser posible superar las expectativas que tienen respecto al servicio adquirido. La participación de los colaboradores es tan importante que permite generar cambios en la cultura organizacional y aporta al desarrollo de los empleados. La finalidad es recopilar, organizar y analizar la información obtenida de las observaciones realizadas, de esta manera se puede proceder posteriormente con la presentación de los datos de la situación actual en la empresa en cuanto a la atención al cliente dentro de las estaciones de servicio.

1.4 Marco de referencia

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Comportamiento del consumidor

Los consumidores toman decisiones de compra diariamente. Casi todas las grandes empresas investigan estas decisiones de compra de los consumidores para responder a preguntas sobre qué compran los consumidores, donde lo compran, cómo y cuánto compran, cuándo compran y por qué compran. Los especialistas de marketing estudian

las compras reales de los consumidores para descubrir qué compran, cuándo y cuánto. Pero saber el porqué del comportamiento de compra de los consumidores no es tan sencillo: la respuesta suele estar bajo llave en la cabeza de los compradores.

La pregunta central para los especialistas de marketing es: ¿cómo responden los consumidores a los distintos estímulos de marketing de la empresa? El punto de partida es el modelo de comportamiento de estímulo-respuesta, como muestra la figura 1, en la que se puede ver cómo los estímulos de marketing, entre otros, entran en la “caja negra” del comprador y producen determinadas respuestas. Los especialistas de marketing deben averiguar qué contiene esa caja negra.

El especialista de marketing pretende comprender cómo los estímulos se convierten en respuestas dentro de la caja negra del consumidor, que consta de dos partes. Por un lado, las características del comprador determinan su percepción de los estímulos y su reacción frente a éstos. Por otra parte, el propio proceso de decisión de compra influye en el comportamiento del comprador. (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 189)

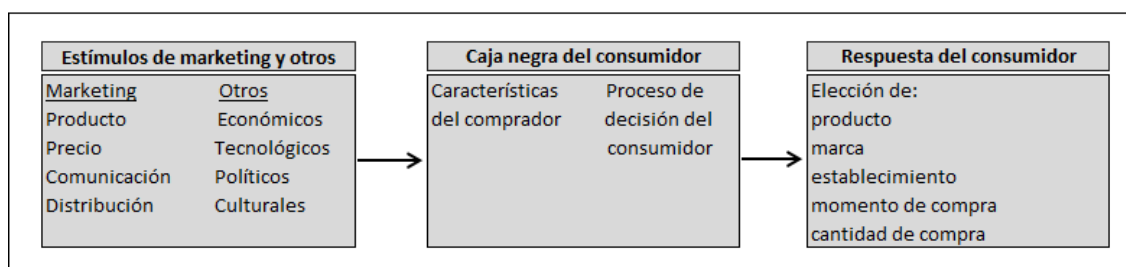


Figura 1: Modelo de comportamiento del consumidor

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 189)

El proceso de compra comienza con la **identificación de la necesidad**: el comprador se da cuenta de su problema o necesidad. La necesidad puede estar provocada por *estímulos internos*, cuando una de las necesidades humanas normales (hambre, sed, sexo) alcanza un determinado nivel en el que se convierte en impulso. También pueden estar desencadenadas por estímulos externos (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 209).

Un consumidor interesado puede o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y tiene a mano el producto que puede satisfacer su impulso, muy probablemente lo comprará. Si no, el consumidor conservará la necesidad en la memoria o llevará a cabo una **búsqueda de información** relativa a la necesidad. (...)

El consumidor puede recabar información de diversas fuentes. Entre éstas se incluyen *fuentes personales* (familia, amigos, vecinos, conocidos), *fuentes comerciales* (publicidad, vendedores, distribuidores, envases, expositores), y *fuentes experimentales* (manejo, examen y utilización del producto). La influencia relativa de estas fuentes de información varía en función del producto y del comprador. Generalmente, casi toda la información que recibe el consumidor proviene de fuentes comerciales (las que controla el especialista de marketing). Sin embargo, las más

eficaces son las personales. Las fuentes comerciales suelen *informar* al comprador, pero las personales suelen *legitimar* o *evaluar* los productos.

Las personas suelen pedir consejo a otros (amigos, parientes, conocidos, profesionales) sobre determinados productos o servicios. Así, a las empresas les interesa sobremanera crear estas *fuentes del boca a boca*, que presentan dos ventajas clave. En primer lugar, son convincentes: el boca a boca es el único método promocional *de* consumidores, *por* consumidores y *para* consumidores. Contar con clientes fieles y satisfechos que alardeen de hacer negocios con uno es el sueño de todo empresario. Los clientes satisfechos no sólo son compradores recurrentes sino que además son vallas publicitarias andantes y parlantes. En segundo lugar, el coste es bajo. Mantener el contacto con clientes satisfechos y convertirlos en creadores del boca a boca supone un coste relativamente bajo para la empresa (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 209).

1.4.1.2 La fuerza de ventas

La venta personal es el arma interpersonal del *mix* de comunicación. La publicidad consiste en una comunicación no personal y unilateral dirigida a los consumidores del público objetivo. Por el contrario, la venta personal conlleva una comunicación personal e interactiva entre los vendedores y consumidores individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, o mediante vídeo, teleconferencias *online* u otros medios. La venta personal puede resultar más eficaz que la publicidad cuando se trata de situaciones de venta más complicadas. En esos casos, los vendedores pueden estudiar a sus clientes para conocer mejor sus problemas y, así, poder adaptar su oferta a las necesidades de cada cliente y negociar las condiciones de venta. La fuerza de ventas puede entablar relaciones personales a largo plazo con quienes toman las decisiones en cada empresa.

La función de la venta personal es diferente en cada empresa. Algunas empresas no cuentan con una fuerza de ventas propia, como por ejemplo, las empresas que venden sólo a través de catálogos o por correo, o las empresas que venden sus productos a través de representantes de ventas, agentes o *brokers*. Sin embargo, en la mayoría de las empresas, los comerciales de la fuerza de ventas son un elemento clave dentro de la misma. En las empresas que venden productos y servicios a otras empresas, como Xerox, IBM o DuPont, los miembros de sus vendedores trabajan directamente con los clientes. En las empresas de productos de consumo, como Procter & Gamble, Unilever o Nike, que venden sus productos a través de distribuidores e intermediarios, el consumidor final rara vez llega a tener contacto con la fuerza de ventas. De hecho, lo normal es que no tenga ni noción de su existencia. Aun así, la fuerza de ventas sigue desempeñando una función de vital importancia “entre bastidores”. Los comerciales que la componen trabajan con los mayoristas y los minoristas para conseguir su apoyo y para ayudarles a vender los productos de la empresa de manera más eficaz.

La fuerza de ventas actúa como punto de enlace esencial entre una empresa y sus clientes. En muchos casos, los vendedores están al servicio tanto del vendedor como del comprador. En primer lugar, *representan a la empresa ante los consumidores*: encuentran nuevos clientes y les transmiten información sobre los productos y servicios de la empresa. Venden dichos productos contactando con los clientes, presentándoles la oferta, respondiendo a sus objeciones, negociando precios y

condiciones y, finalmente, cerrando las ventas. Además, ofrecen servicios a los consumidores y llevan a cabo estudios de mercado y trabajo de planificación.

Al mismo tiempo, los vendedores *representan a los clientes ante la empresa*, ya que dentro de la misma actúan como “defensores” de los intereses de los clientes y gestionan la relación comprador-vendedor. Son ellos quienes transmiten las preocupaciones y dudas de los consumidores sobre los productos de la empresa a aquellos miembros de la empresa que pueden ofrecerles una solución. Estudian las necesidades de los consumidores y colaboran con otros miembros de la empresa, relacionados o no con el departamento de marketing, para encontrar la manera de ofrecer un mayor valor a sus clientes. Antes se solía pensar que los vendedores debían ocuparse de generar ventas, mientras que la empresa se preocuparía de los beneficios. Sin embargo, actualmente la opinión más extendida es la de que los vendedores no deben limitarse a generar ventas, sino que deben colaborar con los demás empleados de la empresa para conseguir *satisfacer las necesidades de los clientes y obtener beneficios* (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 556).

Estable, autosuficiente, con confianza en sí mismo, orienta a las ventas, con capacidad de decisión, con curiosidad intelectual, preciso: todos éstos son los rasgos de personalidad que una gran compañía que aplica test para selección de personal afirma debe poseer un individuo para ser un vendedor exitoso. No obstante, una pregunta crucial es si la presencia o ausencia de tales rasgos está determinada por la estructura genética de una persona y sus primeras experiencias de vida, o si se pueden desarrollar mediante la capacitación, supervisión y experiencia después de que la persona ha sido contratada para ocupar un puesto de vendedor. En otras palabras, los buenos vendedores, ¿nacen o se hacen?

Factiva parece creer que los vendedores exitosos tanto nacen como se hacen. La empresa gasta mucho tiempo y energía identificando características y criterios para el éxito en sus puestos de ventas. Reúne información sobre posibles nuevos empleados mediante entrevistas, referencias y test para determinar qué candidatos tienen los rasgos y características que la compañía cree que son determinantes fundamentales para el éxito futuro en este campo. Pero Factiva también dedica recursos sustanciales a programas de capacitación y supervisión enfocados a desarrollar las habilidades, el conocimiento y la motivación de cada nuevo vendedor.

A diferencia de los gerentes de Factiva, muchos ejecutivos de ventas parecen tener sentimientos algo ambivalentes en relación con lo que se requiere para convertirse en un vendedor exitoso. Cuando se ven forzados a hacer explícita una decisión, la mayoría de los gerentes afirma creer que los buenos vendedores se hacen, más que nacen. Por ejemplo, por un margen de siete a uno, las 10 000 personas que respondieron una encuesta de ejecutivos de ventas y marketing comentaron que la capacitación y la supervisión son determinantes más importantes del éxito en las ventas, que las características personales inherentes de un individuo. Pero muchos de los que respondieron también describieron hombres y mujeres que conocían como “nacidos para ser vendedores”. Y una minoría argumentó que los rasgos personales eran determinantes cruciales de un buen desempeño en las ventas (Johnston & Marshall, 2004, pág. 313).

1.4.1.3 Servicio al cliente

De acuerdo con el sentido amplio de su definición, los **servicios** comprenden una extensa gama de industrias. Todas las compañías que se mencionan a continuación se consideran empresas de servicios: AT&T (telecomunicaciones), Marriot Internacional (hoteles), American Airlines (transportación), Bank One (servicios financieros). Sin embargo, también las compañías de manufactura y tecnología pueden ofrecer sus servicios al mercado. IBM y Compaq (tradicionalmente consideradas como fabricantes) ofrecen al mercado servicios de consultoría en tecnología de información (TI) y compiten con Andersen Consulting, firma tradicional de la industria de los servicios. Todas las compañías señaladas comercializan y prestan servicios a los clientes.

No obstante, el **servicio al cliente** lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología de información o de servicio. El *servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas*. Muy a menudo el servicio al cliente incluye responder preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamaciones y, quizá, mantenimiento o reparación previamente comprometidos. El servicio al cliente puede ocurrir en el propio local comercial (como cuando el empleado de una tienda al detalle le ayuda a un cliente a localizar el artículo deseado o responde alguna pregunta), o puede llevarse a cabo por teléfono o Internet. Muchas de las compañías que tienen centros de atención de llamadas de servicio al cliente con frecuencia cuentan con personal que los opera durante las 24 horas del día. El servicio al cliente suele ser gratuito. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad. Sin embargo, éste no debe confundirse con los servicios que son, en sí mismos, lo que una compañía proporciona para su venta (Zeithaml & Bitner, 2002, págs. 4-5).

Los economistas proponen una clasificación de las propiedades de las ofertas sobre la cual basamos el marco de referencia que permite aislar las diferencias que existen entre los procesos de evaluación de los productos y de los servicios. En primer lugar, los economistas distinguen dos categorías de propiedades entre los productos de consumo: **cualidades de búsqueda** – son los atributos que el consumidor puede determinar antes de comprar el producto – y **cualidades de experiencia**, los atributos que solo pueden distinguirse después de la compra o durante el consumo. Entre las cualidades de búsqueda se comprenden el color, el estilo, el precio, el ajuste, la sensación, la dureza y el olor; las cualidades de experiencia incluyen el sabor y facilidad de uso. El nivel de las cualidades de búsqueda es alto cuando se trata de productos como automóviles, ropa, muebles y joyas, ya que a través de sus atributos los productos pueden determinarse y evaluarse, casi por completo, antes de su compra. Por su parte, el nivel de las cualidades de experiencia es alto en productos y servicios – por ejemplo unas vacaciones y la comida de los restaurantes – debido a que sus atributos no permiten conocer ni valorar los productos sino hasta que se compran y se consumen. En la tercera categoría se incluyen las **cualidades de credibilidad**, que son características que el consumidor puede encontrar prácticamente imposibles de evaluar incluso después de la compra y el consumo (Zeithaml & Bitner, 2002, págs. 38-39).

Satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la *insatisfacción* con dicho producto o servicio.

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad como se indica en la figura 2. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 95).

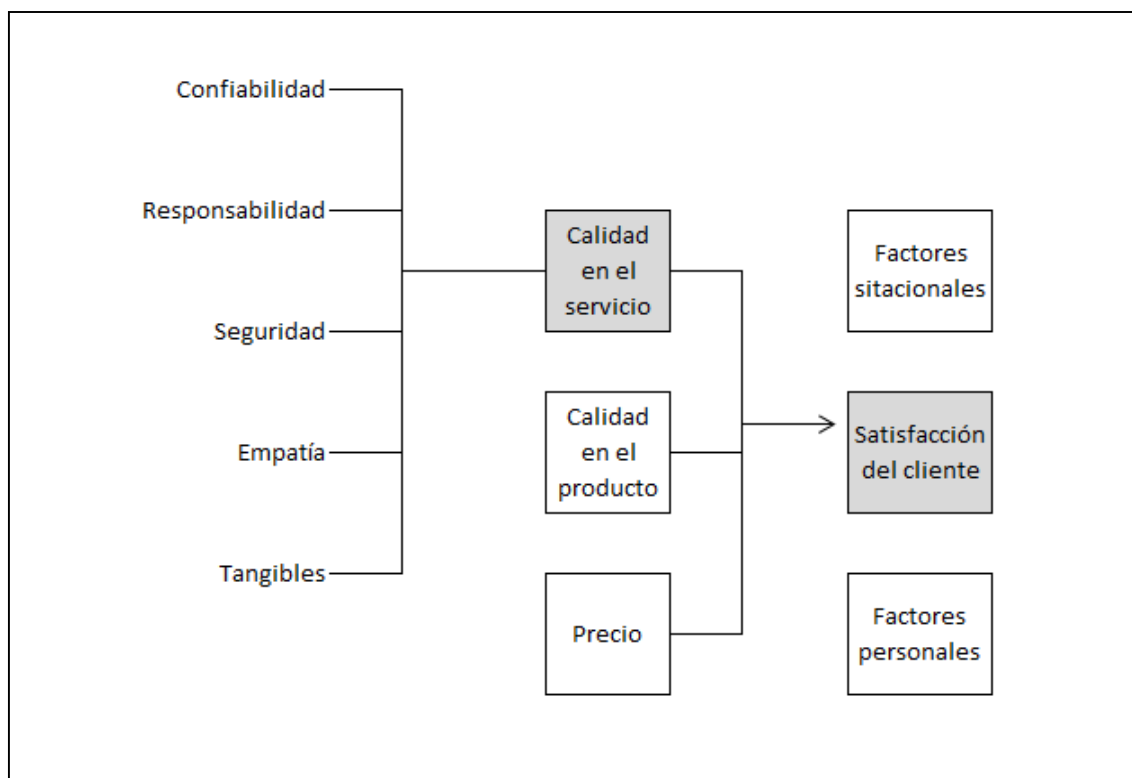


Figura 2: Percepción de la calidad y satisfacción del cliente

Fuente: (Zeithaml & Bitner, 2002, pág. 94)

1.4.1.4 Calidad en el servicio

Modernamente las organizaciones hacen énfasis en el concepto de calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna. Antiguamente existía un órgano denominado departamento o división de control de calidad que centralizaba y monopolizaba todos los temas relacionados con la calidad. Los inspectores de calidad trabajaban en diversos locales de la organización para verificar posibles desvíos o anomalías y emprender las acciones correctivas para poner la situación en orden. En la actualidad, la responsabilidad de la calidad está descentralizada por completo y se ha delegado en el nivel de ejecución. Cada empleado y obrero es responsable de la calidad de su trabajo y de la satisfacción de su cliente interno. El *cliente interno* es el empleado u obrero a quien entrega el trabajo realizado. En consecuencia, en la

organización existe una extensa *cadena de calidad*: cada funcionario y obrero tiene su proveedor interno (que le proporciona el insumo) y su cliente interno (que recibe el resultado de su trabajo). La cadena de calidad es la manera como cada empleado u obrero intenta mejorar su trabajo para satisfacer el cliente interno y trata de comunicar al proveedor interno cuáles son sus requisitos. Por consiguiente, la cadena de calidad agrega valor a la organización y a los empleados y se transforma en *una cadena de valor* que sustituye la cadena jerárquica en las organizaciones que cambiaron la jerarquía vertical por la organización horizontal. Al final de la cadena de valor está el cliente externo, el personaje que más se beneficia con la creación de valor. El cliente externo es el último consumidor de los bienes y servicios producidos, mientras que el cliente interno está dentro de la organización. Son individuos o grupos que emplean o dependen de los resultados de alguna persona o grupo para realizar bien su propio trabajo (Chiavenato, 2002, pág. 680).

El involucramiento de los empleados en la búsqueda de soluciones de calidad constituye un aspecto fundamental en los procesos de mejoramiento de la calidad, el énfasis en el *mejoramiento continuo* refleja el intento por mantener una ventaja de calidad en el transcurso del tiempo, buscando siempre nuevos medios para mejorar gradualmente el desempeño actual. La filosofía básica del mejoramiento continuo es que las personas nunca deben estar satisfechas con lo que hacen, sino que deben estar siempre en la búsqueda constante del perfeccionamiento. Este mejoramiento continuo, denominado *kaisen* por los japoneses, es el alma de todo el proceso.

Una manera de combinar el involucramiento de las personas y el mejoramiento continuo consiste en utilizar el concepto de círculos de calidad, del cual ya se habló anteriormente. El círculo de calidad está conformado por un grupo de personas, no más de diez, que se reúnen con regularidad para analizar qué medios se pueden emplear para mejorar la calidad de los productos o servicios. Su objetivo es asumir la responsabilidad por calidad y aplicar todo el potencial creativo de sus miembros para que esto ocurra. Este fortalecimiento de los equipos, denominado *empowerment*, genera ahorros de costo de la calidad mejorada y mayor satisfacción del cliente, además de mejorar el compromiso personal y elevar la moral. Esto significa que el gerente y el supervisor no tienen el monopolio del cerebro y la inteligencia. A través de los círculos de calidad, se realiza el mejoramiento continuo a partir de las operaciones diarias (Chiavenato, 2002, págs. 686-687).

Se presenta a continuación en la figura 3 el proceso de los círculos de calidad.

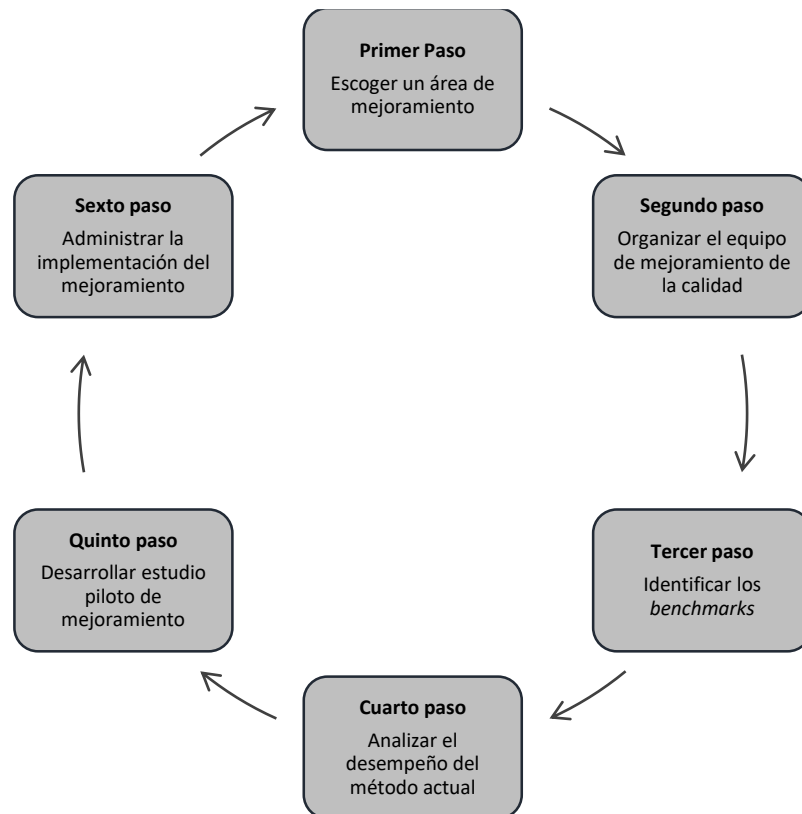


Figura 3: Proceso de involucramiento en los círculos de calidad

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 687)

1.4.1.5 Cultura Organizacional

Según Schein (1992), cultura es:

Un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionan bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas (pág. 174).

Según Jacques, Cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa.

En otros términos, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Cada organización tiene su propia cultura. Es lo que se denomina cultura organizacional. Cada organización cultiva y mantiene su cultura. Por esta razón, algunas empresas se conocen por algunas peculiaridades. (...) En consecuencia, cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias, establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización (Chiavenato, 2002, pág. 174)

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores. Libres de costumbres o ideologías previas, los fundadores tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura se crea de tres maneras. En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura (Robins & Judge, 2013, pág. 519).

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen brindando a los empleados un conjunto de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso expulse) a aquellos que la desafían (Robins & Judge, 2013, págs. 519-520)

1.4.1.6 Proceso de Cambio

“Heráclito, filósofo sofista griego que vivió cerca del año 600 A.C., afirmaba que el mundo se caracteriza por el cambio. Todo cambia, afirmaba” (Chiavenato, 2002, pág. 149).

Cambio significa pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, perturbación, interrupción y ruptura, que dependen de su intensidad. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las ciudades, en los países, en los hábitos de las personas, en los productos y los servicios, en el tiempo y en el clima (Chiavenato, 2002, pág. 150).

Kurt Lewin acertó al retratar el proceso de cambio como una secuencia de tres etapas distintas:

1. *Descongelamiento del patrón actual de comportamiento*: etapa inicial en que se descongelan, abandonan y desaprenden las ideas y practicas antiguas. Ocurre cuando la necesidad de cambio es tan obvia que la persona, el grupo o la organización pueden entenderla y aceptarla con rapidez para que pueda ocurrir. Si no hubiese descongelamiento, la tendencia seria el retorno al patrón habitual de comportamiento. Descongelar significa que las ideas y prácticas antiguas se derriten y se desprenden para ser sustituidas por otras nuevas que se deben aprender.
2. *Cambio*: Etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas, ocurren cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. Un agente de cambio puede conducir personas, grupos o toda la organización a través del proceso. Durante éste, el agente de cambio debe promover nuevos valores, actitudes y comportamientos a través de procesos de identificación e interiorización. Esto significa que los miembros de la organización se deben identificar con los valores, actitudes y comportamiento del agente de cambio, para interiorizarlos, si perciben su eficacia en su desempeño. Identificación es el proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevos patrones de comportamiento después de haber logrado algún mejoramiento con ellos. Interiorización es el proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevas actitudes, para adoptarlas en su nuevo patrón de comportamiento. En otros términos las personas adoptan nuevos comportamientos útiles durante determinado periodo. El cambio es la fase en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas piensan y trabajan de una manera nueva.
3. *Recongelamiento*: Etapa final en la que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Es la incorporación de un nuevo patrón de comportamiento de modo que se convierta en la nueva norma. Recongelamiento significa que lo aprendido se integró a la práctica actual y pasa a ser la nueva manera de hacer el trabajo. Conocer solo la nueva práctica no es suficiente, pues la incorporación al comportamiento (soporte) y la práctica exitosa (refuerzo positivo) son el objetivo final de la etapa de recongelamiento. Las recompensas individuales recibidas como resultado del desempeño del nuevo comportamiento son útiles en el recongelamiento (Chiavenato, 2002, págs. 150-151).

En la Figura 4 se puede observar el proceso de cambio según Lewin.

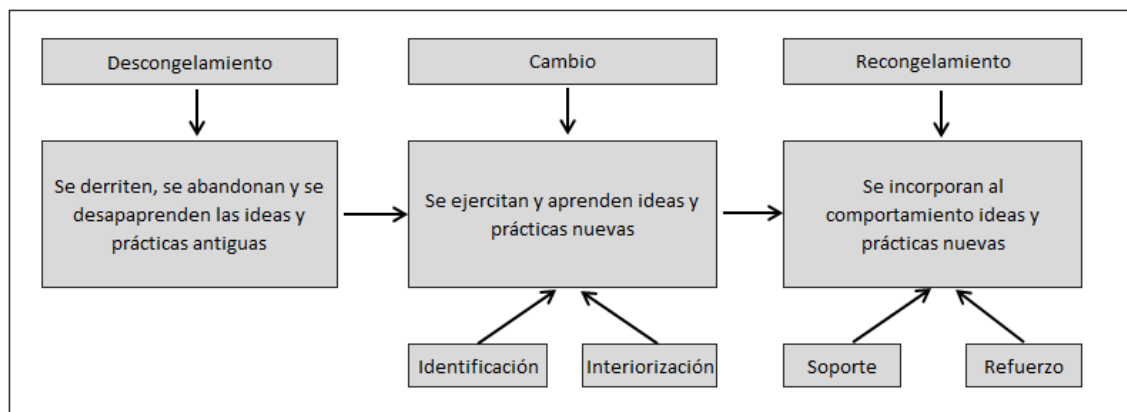


Figura 4: Proceso de cambio, según Lewin

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 151)

1.4.1.7 Hospitalidad

El concepto de hospitalidad es tan antiguo como la civilización misma, pues incluye actividades que van desde compartir el pan con un desconocido hasta las operaciones de los modernos conglomerados de servicios de hospitalidad. De su historia se pueden derivar interesantes comparaciones con la administración de la hospitalidad moderna.

El término de *hospitalidad* proviene de la palabra *hospicio*, y esta, a la vez, de un antiguo vocablo francés que significa “brindar cuidado y albergue a los viajeros (Walker, 2015, pág. 4).

Es una industria fascinante y dinámica con gran potencial de crecimiento, en especial cuando las condiciones económicas son favorables. En la industria de la hospitalidad, con frecuencia trabajaremos cuando los demás disfrutan de su tiempo libre (piense, por ejemplo, en el turno vespertino o de fin de semana); no obstante, en algunos puestos y carreras podrá disfrutar de todas las tardes y fines de semana que desee. (Las áreas de contabilidad, marketing y ventas, recursos humanos y mantenimiento son algunos ejemplos). La industria de la hospitalidad es una industria de servicios; esto significa que nos enorgullece cuidar de los demás tanto como de nosotros mismos. Asegurarse de que los huéspedes reciban un servicio extraordinario es la meta de las empresas que se dedican a prestar servicios. ¡Éste es un negocio que se trae en las venas! La mayor parte es divertido, fascinante y rara vez aburrido, y es una industria en la que casi todos pueden triunfar. Por lo tanto ¿qué se necesita para tener éxito en la industria de la hospitalidad? Las características, cualidades, habilidades y capacidades personales que necesitará son la honestidad, la disposición para el trabajo arduo, saber colaborar en equipo, estar preparado para trabajar largas horas en diferentes turnos, tener la capacidad de estar sometido a presión, poseer las habilidades necesarias para tomar las mejores decisiones y para comunicarse, estar dedicado a ofrecer un servicio profesional, y sentir la pasión y el deseo de superar las expectativas de los huéspedes. A lo anterior se suma la capacidad de liderazgo, la ambición y la determinación de triunfar, que también son importantes y necesarias para el éxito profesional.

Los reclutadores buscan *personas orientadas al servicio*, que prediquen con el ejemplo, lo cual significa que hacen lo que dicen que van a hacer. Contar con experiencia laboral, participar en organizaciones universitarias y profesionales, tener una actitud positiva y un buen promedio en la carrera denotan que la persona está comprometida con sus estudios. Las personas que buscan las empresas son las que están enfocadas en su carrera, que tienen iniciativa y están preparadas para el trabajo arduo y para contribuir a la empresa, lo que redundará en una mayor rentabilidad (Walker, 2015, pág. 38).

¿Qué debe suceder para lograr el éxito en el servicio? Puesto que alrededor de 70 por ciento de la economía estadounidense y canadiense, y un creciente porcentaje de la de otros países, está involucrada en las **industrias de servicios**, es crucial ofrecer a los huéspedes un servicio excepcional. Pero, ¿en qué consiste un servicio de este tipo? El *Webster's New World Dictionary* define el *servicio* como “el acto o medio de servir”. Servir es proveer bienes y servicios” y “ser de ayuda” para alguien.

Ésta es la *era del servicio*, y la industria de la hospitalidad se esté transformando porque las expectativas de los huéspedes han aumentado y porque se ha adquirido la conciencia de que “la lealtad se compra con servicio”. Con miles de encuentros a diario con los huéspedes, o momentos de la verdad, es crucial incorporar la excelencia en el servicio en cada organización cuyo negocio sea la hospitalidad. Algunas corporaciones han adoptado como máxima la expresión: “Si usted no está sirviendo al huésped, más vale que esté prestando servicio a alguien que sí lo esté haciendo”. Ésta es la esencia del trabajo en equipo: alguien que se encuentra en la **parte posterior de la casa** (más bien, del negocio de la hospitalidad), también llamada el **corazón de la casa**, está sirviendo a las personas en el **vestíbulo de la casa**, quienes brindan directamente un servicio al huésped.

Un huésped es alguien que recibe o se beneficia del trabajo de alguien más. El huésped externo es aquél en el que la mayoría de la gente piensa en el sentido tradicional. La satisfacción de los huéspedes externos determina, en última instancia, el éxito de la empresa, pues son las personas dispuestas a pagar por sus servicios. Los huéspedes internos son las personas al interior de la empresa que reciben o se benefician del trabajo que hacen otras que también laboran en la empresa; por ejemplo, el mesero o el asistente del mesero que preparan el restaurante para servir el almuerzo se han beneficiado del servicio que presta el lavaplatos, quien se encargó de tener la vajilla, los cubiertos y la cristalería.

Para tener éxito en el servicio, es necesario lo siguiente:

1. Enfocarse en el huésped.
2. Comprender el papel del contacto del empleado con el huésped.
3. Entretejer la cultura del servicio en los sistemas de inducción y capacitación.
4. Poner énfasis en las relaciones estrechas tanto como en la alta tecnología.
5. Sacar provecho de los cambios, para mejorar constantemente la experiencia del huésped.

Como profesionales de la hospitalidad, necesitamos reconocer los diversos inconvenientes relacionados con el huésped que se pueden presentar, y actuar para solucionarlos o evitarlos (Walker, 2015, págs. 23-24)

“Disney es uno de los modelos de negocio que se basa en la hospitalidad, el modelo de servicio de Disney se basa en:

“Comenzar con una sonrisa. Éste es el lenguaje universal de la hospitalidad y el servicio. Los huéspedes reconocen y aprecian la calidez y sinceridad de los miembros del elenco.

Hacer contacto visual y utilizar el lenguaje corporal. Esto se refiere a la postura, la cercanía y los ademanes. Por ejemplo, los miembros del elenco saben que deben dar indicaciones sin señalar con los dedos; en vez de ello, deben usar ademanes *abiertos*, porque las palmas abiertas son más amistosas y menos directivas.

Respetar y dar la bienvenida a todos los huéspedes. Esto significa ser amistoso, servicial y hacer el mejor esfuerzo para superar las expectativas de los huéspedes.

Valorar la magia. Esto significa que, cuando están en escena, los miembros del elenco se enfocan totalmente en crear la magia de Disneyland. No hablan de problemas personales o asuntos mundiales, y no mencionan que es posible encontrar a Mickey en más de un lugar.

Iniciar el contacto con el huésped. Se exhorta a los miembros del elenco a que inicien activamente el contacto con el huésped. Disney los alienta a que tomen la iniciativa de ser amistosos, que no se limiten a ser receptivos cuando alguien se les acerca. Los miembros del elenco deben dar el primer paso con los huéspedes, y disponen de muchos pequeños trucos para hacerlo, como observar el nombre del huésped en un sombrero y después usarlo en una conversación, o arrodillarse para preguntar algo a un niño.

Soluciones creativas de servicio. Por ejemplo, recientemente un miembro del elenco Disneyland Hotel se percató de que un pequeño, que había llegado desde el medio oeste de Estados Unidos con sus padres para disfrutar el parque, tuvo que irse antes de lo previsto porque se sentía enfermo. El miembro del elenco se acercó al supervisor con la idea de enviar al niño un caldo de pollo, un muñeco de peluche de un personaje y una tarjeta de “Alíviate pronto” de parte de Mickey. Al supervisor le encantó la idea y desde, entonces, todos los miembros del elenco tienen permitido organizar estos detalles en situaciones similares sin esperar aprobación de su superior.

Terminar con un “gracias”. Las frases que los miembros del elenco utilizan son importantes para crear un entorno de servicio. No tienen un libro de frases acuñadas; sin embargo, a través de la capacitación y el entretenimiento, se alienta a los miembros del elenco a utilizar su propio estilo y personalidad para dar la bienvenida y acercarse a los huéspedes, responder sus preguntas, anticiparse a sus necesidades, agradecerles y expresar con sinceridad su deseo de hacer de su experiencia algo excepcional.

Si se analizan de manera individual, estos conceptos podrían parecer un tanto elementales; sin embargo, en conjunto, ayudan a definir y reforzar la cultura de Disney.

Una vez finalizada su capacitación inicial, los miembros del elenco deben aplicarlos, y los líderes con habilidades sólidas de *coaching* tienen que reforzarlos. Disney utiliza un modelo llamado *Cinco pasos de liderazgo* para guiar el desempeño de cada miembro del elenco.

Cada paso en el modelo de liderazgo es igualmente importante para lograr las metas de servicio y negocio. Cada líder debe hacer lo siguiente:

1. Ofrecer expectativas y estándares claros.
2. Comunicar estas expectativas a través de demostraciones, información y ejemplos.
3. Responsabilizar a los miembros del elenco por su retroalimentación.
4. Brindar entrenamiento a través de la retroalimentación honesta y directa.
5. Reconocer, recompensar y celebrar el éxito (Walker, 2015, págs. 35-36).

1.4.1.8 Administración del recurso humano

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de ésta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. El lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. La estrategia es el plan global o el enfoque general que la organización adopta para asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 4).

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Las personas jamás podrían alcanzar muchos de sus objetivos tan sólo por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto. Términos como empleabilidad y *entrepreneurship* se emplean para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros (Chiavenato, 2009, págs. 4-5,7).

2 DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO

2.1 Descripción del servicio actual

Actualmente vivimos en una época en la cual el tiempo es considerado un factor valioso; al hablar de servicios el cliente busca rapidez y buena atención al recibir los mismos, en caso de que un cliente no reciba una buena atención, simplemente no regresa o peor aún, comenta la mala experiencia a terceros, lo cual representa un riesgo tanto para la persona que brindó el servicio como para la empresa que oferta el mismo.

En una sociedad en la cual la competencia resulta una amenaza para toda empresa, el servicio se torna en un diferenciador clave. Para la empresa EDSP S.A. es indispensable brindar la mejor impresión al cliente y que esto le permita a él sentirse cómodo y a gusto al adquirir el servicio. La empresa buscando obtener un diferenciador competitivo en el sector ha resumido 5 pasos fundamentales de atención al cliente, estos pasos a seguir están dirigidos específicamente para los pisteros quienes son los que día a día reciben al cliente y se relacionan directamente con ellos:

1. Llegada del cliente: Este es el primer paso, el cual consiste en que el pistero debe esperar atento a la llegada del cliente, la atención inicia una vez que el cliente ingresa a la estación de servicio. El pistero debe mantener una postura adecuada y direccionar al vehículo hacia la zona de despacho de combustible, es importante que al momento de brindar la atención personalizada se mantenga el contacto visual con el cliente, demostrando seguridad y calidez en la atención ofertada, de manera que el cliente sienta que está siendo atendido correctamente.
2. Atención al cliente: Al momento de atender personalmente al cliente, la atención brindada por el pistero debe ser agradable y cordial, mirando al cliente directamente a los ojos y el saludo debe ir acompañado siempre de una sonrisa. Antes de iniciar el despacho, en caso de que el cliente se encuentre fumando o hablando por celular dentro de su vehículo, se le debe solicitar que apague el cigarrillo o el teléfono por normas de seguridad, en el caso de las motocicletas el conductor debe bajarse de la moto para iniciar el abastecimiento de combustible. Uno de los objetivos de la empresa es promocionar la Gasolina Súper aditivada, por lo cual al cliente se le ofrece el llenar el tanque de combustible con esta gasolina haciéndole saber sus beneficios en el motor del vehículo. Al momento del abastecimiento es importante el solicitar al cliente que apague el motor del vehículo antes de iniciar el proceso de despacho de combustible y en estos minutos también se aprovecha para hacerle conocer al cliente sobre las promociones en pista, que son artículos de venta en la isla sin que el cliente se baje de su vehículo y pueda adquirir estos artículos en la comodidad de su vehículo.
3. Despacho: Al iniciar el despacho es importante que la manguera no tenga contacto con el vehículo y la tapa no debe ser colocada sobre el vehículo. Si un vehículo llega y se coloca en la fila se le debe hacer conocer mediante una señal que será atendido en unos minutos. Se debe indicar al cliente que el surtidor está en cero

para generar confianza en el cliente y que tenga conocimiento de que se está despachando la cantidad justa del combustible solicitado, mientras el despacho es realizado se le debe consultar al conductor la forma de pago y los datos para la factura.

4. Ofrecer servicios: Un diferenciador de la marca es el ofrecer servicios adicionales mientras se carga el combustible, el limpiar parabrisas, medir los niveles de aceite e inclusive ofrecer un tacho de basura en caso de que tenga desperdicios dentro del vehículo son parte de los servicios adicionales que ofrece la empresa con el fin de fidelizar clientes. Los tiempos para realizar la cobranza deben ser eficaces y los documentos deben ser devueltos al conductor una vez culminado el proceso de cobro.
5. Despedida: El pistero debe fijarse en el nombre del cliente en la credencial, así al momento de la despedida se dirige hacia el cliente por el nombre, generando una atención personalizada, se le entregan los documentos junto a su factura y se procede con la despedida agradeciendo la visita e indicando la salida de la estación de servicio.

Estos pasos, convertidos en normas, aplicadas con actitud positiva y espíritu de servicio asegura que el cliente valore la atención recibida, comente a otros consumidores sobre la misma y prefiera a la marca ante otras de la competencia. A todos los clientes les gusta ser bien atendidos y dentro del negocio de estaciones de servicio esto implica una atención rápida y de excelente calidad, con un trabajo en equipo, la empresa y todos los que la conforman ganan y el cliente se fideliza bajo la marca (Primax Comercial del Ecuador S.A.).

2.2 Simulación de situación actual

Para evaluar el cumplimiento de los 5 pasos en las estaciones de servicio se ha creado como primera etapa de observación el programa: “Agente Secreto”. Este programa motiva a los empleados administrativos de la compañía a participar como un cliente misterio mientras visitan una estación de servicio de la red. El lema comercial del programa: “Se parte del cambio”, transmite la iniciativa, no de solamente una mejora continua en la atención al cliente, sino de un cambio que se puede realizar a través de los resultados obtenidos del programa y el compromiso de los empleados con la empresa. El cliente misterio será el encargado de reportar el funcionamiento correcto o incorrecto de las estaciones, que va desde la imagen del personal hasta la infraestructura de la estación, de igual manera puede aportar con observaciones y sugerencias de ser el caso.

El objetivo principal de este programa es medir los niveles de servicio en la pista y evaluar la imagen de las estaciones ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil. Un buen

cliente misterio debe tener claros los 5 pasos de atención al cliente, reconocer los elementos de comunicación que se encuentran en la estación de servicio, evidenciar mediante fotografías las inconsistencias que se puedan presentar, tomar nota en el cuestionario e informar a tiempo lo observado en la visita realizada. Dentro de los elementos de comunicación se encuentran la caja u, el tótem móvil, la caja de luz, el banner, la lona de canopy, el monolito, el flag sign y el pole sign.

Todos los empleados administrativos pueden participar en el programa a excepción de: representantes comerciales, capacitadores, jefes de operaciones o gerentes de red y comerciales. Los empleados administrativos de la compañía que cumplan con éxito el programa son reconocidos mediante un plan de premios mensuales: entradas al cine, camisetas de la selección, órdenes de desayuno buffet e incluso órdenes de consumo en las tiendas de conveniencia y estaciones de servicio, entre otros.

Para la evaluación del servicio en el programa, se ha realizado el cuestionario de “Agente Misterio” el mismo que contiene todos los puntos importantes a evaluar en la estación de servicio que de una u otra forma se encuentran vinculados con los 5 pasos de atención al cliente.

Para el análisis de la situación actual se ha tomado una muestra de 95 evaluaciones realizadas en 34 estaciones de servicio de las ciudades de Quito y Guayaquil, entre los meses de enero a marzo del 2017. El 18% de participación representa 6 estaciones de la red de dealers, de las cuales 2 estaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y 4 en la ciudad de Guayaquil. El 82% de participación restante representa las 28 estaciones de la red propia, 8 estaciones en la ciudad de Quito y 20 en Guayaquil.

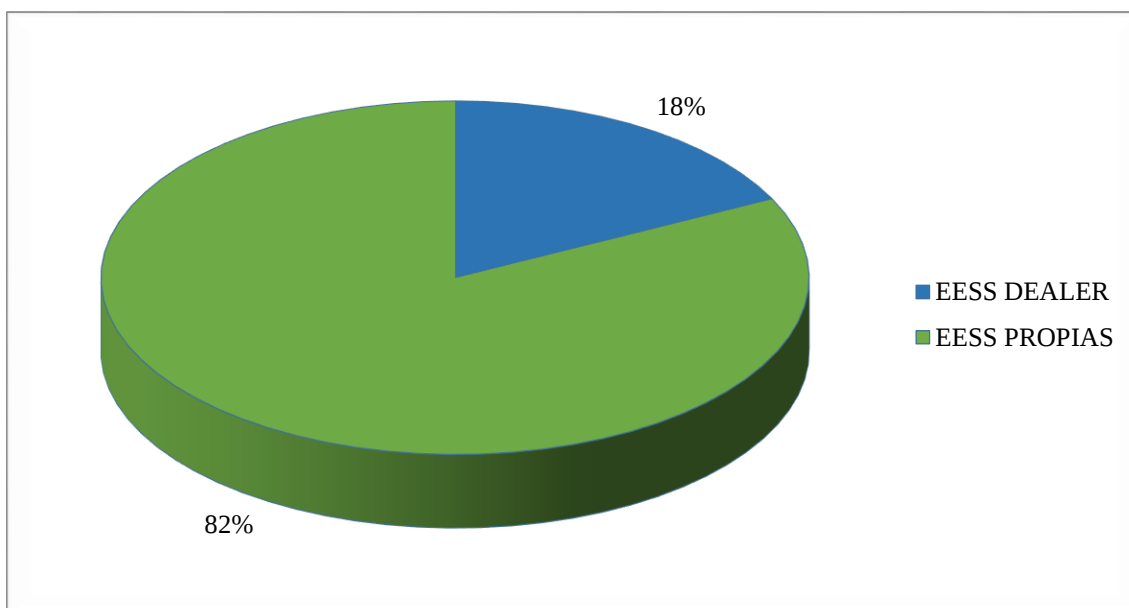


Figura 5: Participación de las Gestiones de Red

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

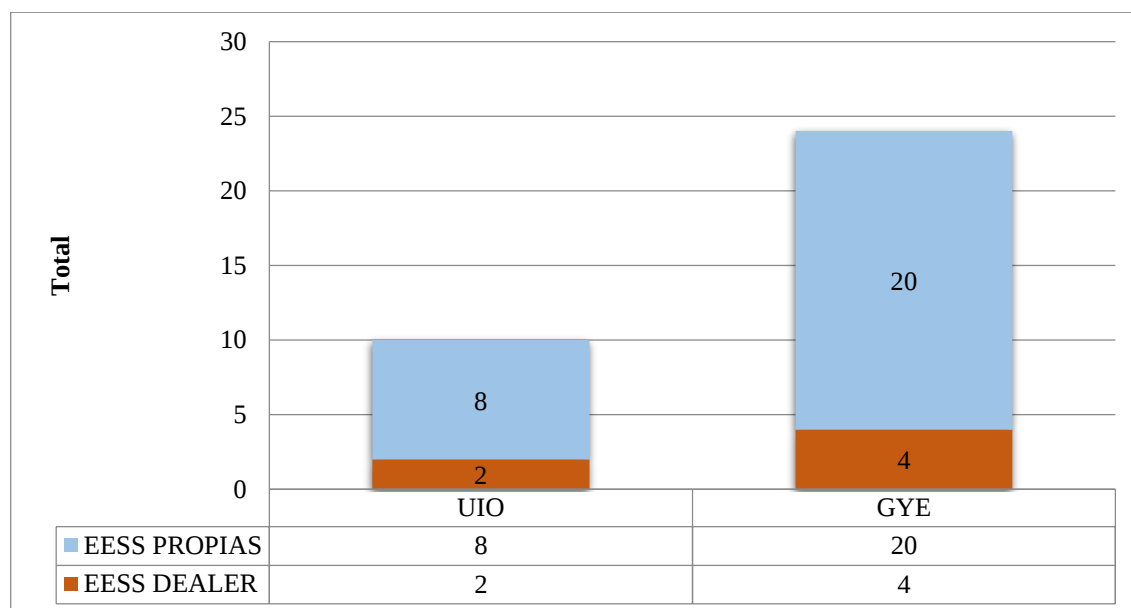


Figura 6: Distribución por ciudad y gestión

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Uno de los puntos relevantes a evaluar dentro del programa “Agente Secreto”, corresponde a la bienvenida: el saludo amable por parte del promotor de pista hacia el cliente. Los resultados del estudio indican que el 77% de los clientes misterio recibió una buena atención por parte del promotor de pista al ingresar a la estación de servicio. El saludo amable de bienvenida, el contacto visual y el carisma de la persona que está

brindando el servicio siempre puede dar inicio a la fidelización de un nuevo cliente o incluso de un cliente potencial. Los clientes potenciales del negocio en la actualidad, son aquellos que no tienen preferencia de marca al momento de buscar una estación de servicio para el tanqueo de combustible a su vehículo.

El captar clientes potenciales, que adquieren el combustible en cualquier estación de cualquier marca, se ha vuelto uno de los objetivos principales de la empresa.

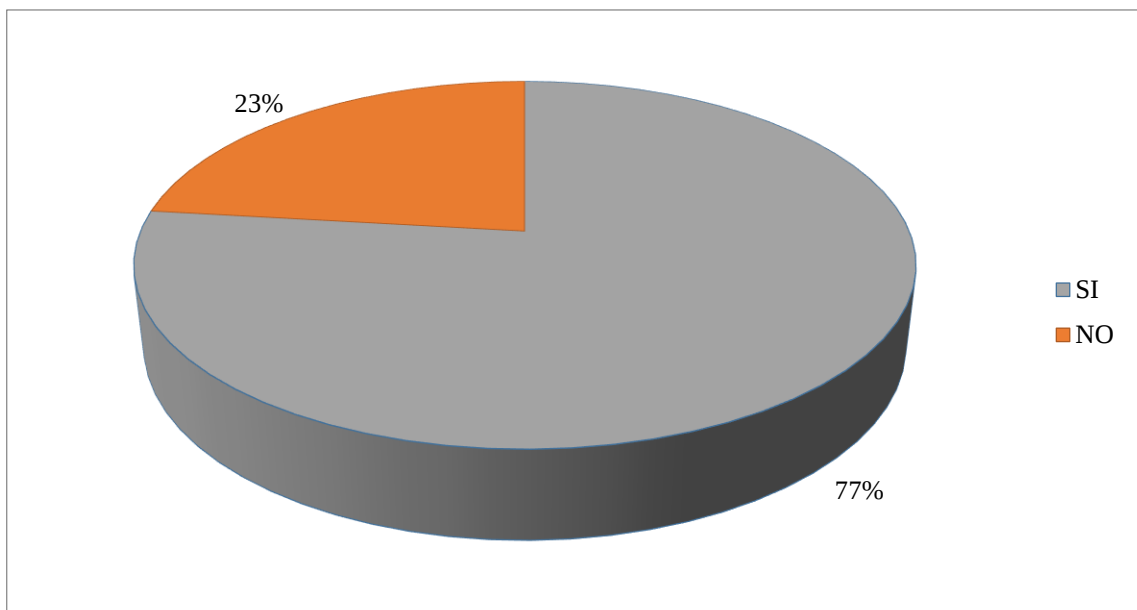


Figura 7: ¿El pistero saludó amablemente?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

La presentación del personal, también transmite parte de un buen servicio, el promotor de pista debe estar siempre con el uniforme de la empresa, sin prendas adicionales sobre este que opaquen con los colores que identifican a la marca, el canguro y la gorra deben estar colocadas correctamente para brindar una buena impresión al cliente. Si el promotor de pista: se encuentra con el uniforme sucio, no cuenta con botas de seguridad aptas para la pista, la gorra la tiene para atrás o el canguro a un lado; no está cumpliendo con las normas de vestimenta del cargo que está ejerciendo y brinda una mala imagen de la empresa hacia el usuario. Dentro del estudio: el 91% de los promotores de pista cumplen en totalidad con la norma de vestimenta. Sin embargo, el 9% restante indica una falencia en la presentación del uniforme.

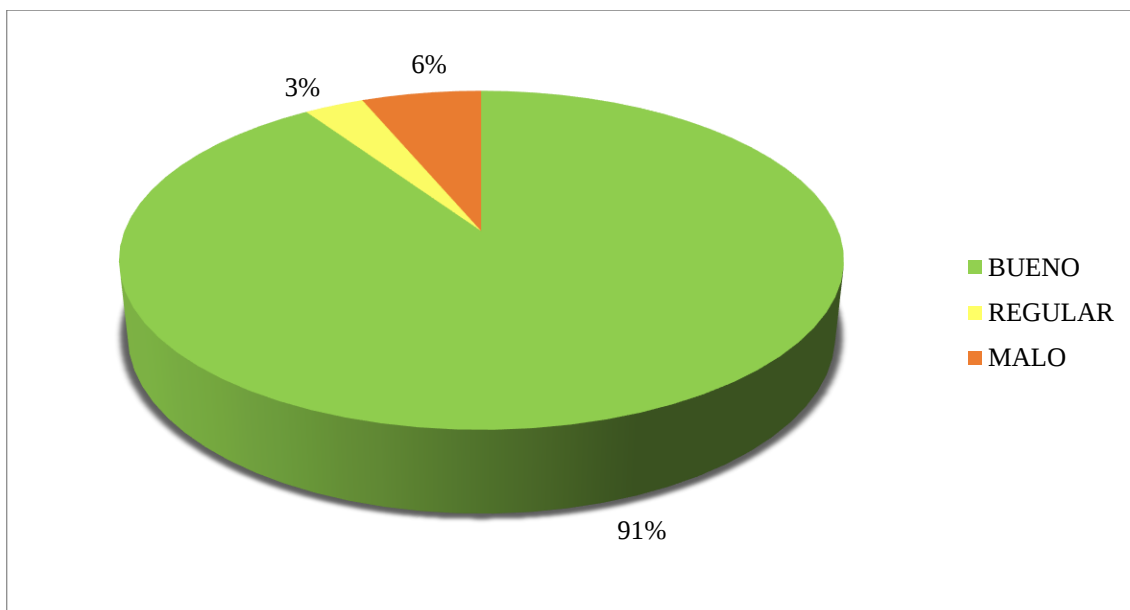


Figura 8: ¿Cuál era el aspecto en general del uniforme?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

El despacho de combustible es otro de los pasos importantes en la atención al cliente. En el mes de marzo la empresa realizó un estudio de mercado, en el cual, uno de los puntos a analizar consiste en la asociación de distintos atributos con las marcas de comercializadoras a nivel país. Uno de los atributos a evaluar es: cantidad justa. La empresa EDSP S.A. de acuerdo a los rangos asignados se encuentra por debajo del valor esperado, que se torna en una debilidad para la empresa y por lo tanto un atributo en el cual debe trabajar.

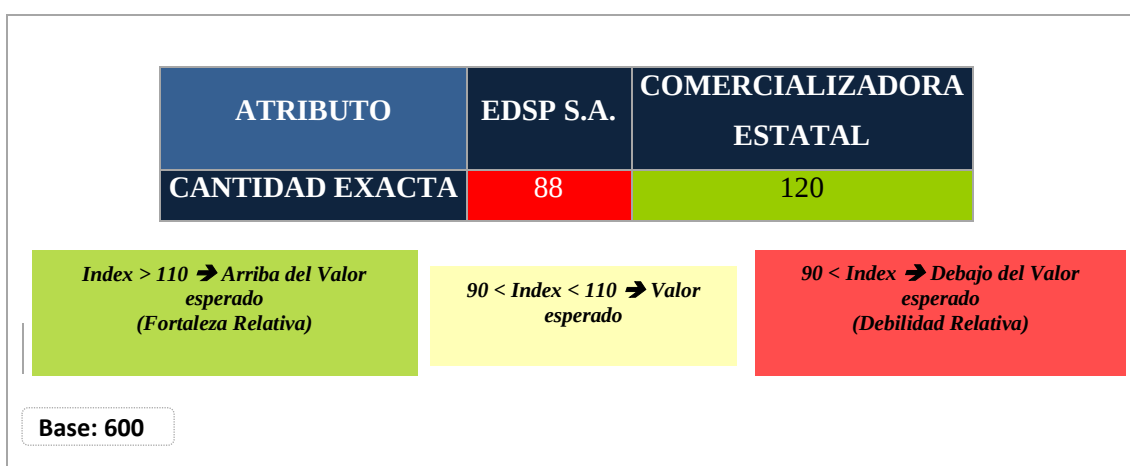


Figura 9: Evaluación de atributos

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Indicar al usuario que el marcador está en cero, además de formar parte fundamental de los 5 pasos de atención al cliente, da credibilidad y confianza por parte de la marca hacia el usuario. De esta manera el cliente tiene conocimiento de que le están despachando la cantidad justa del combustible que ha solicitado y así se evitan irregularidades en el servicio que se ha ofertado. Dentro del estudio solamente el 56% de los promotores de pista indican al consumidor que el marcador se encuentra en cero versus un 44% que no lo hace.

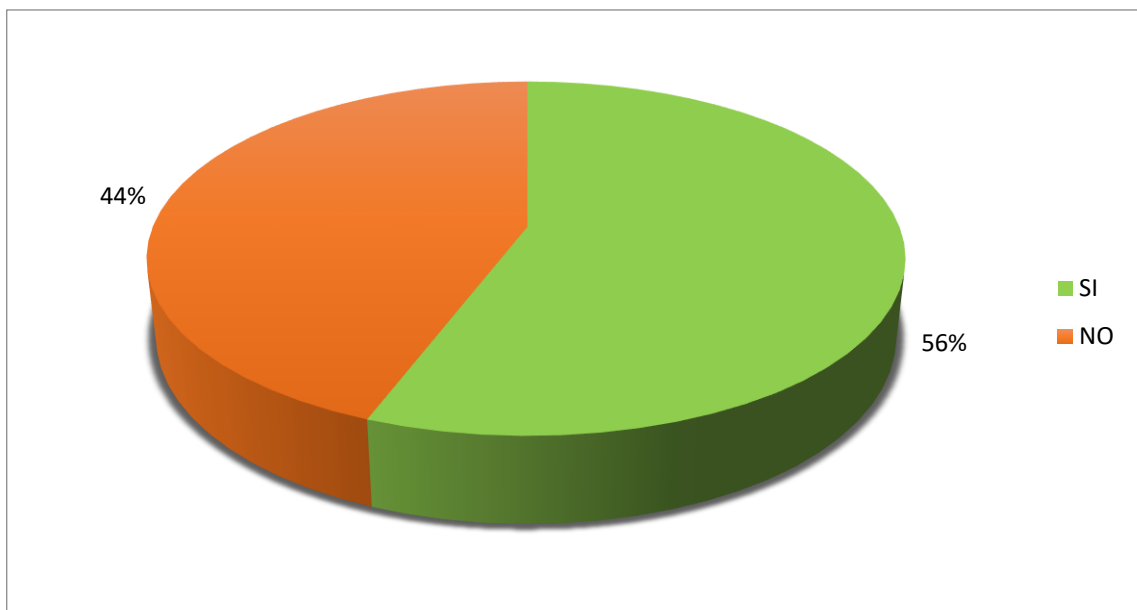


Figura 10: ¿Te indicaron marcador en cero antes de empezar el despacho?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

La empresa EDSP S.A. para diferenciarse de las otras marcas en el mercado, ha incluido aparte del servicio de despacho de combustible, otros servicios adicionales que se pueden adquirir desde la comodidad del vehículo del conductor. Varias estaciones de servicio de la red propia cuentan con tiendas de conveniencia que funcionan las 24 horas del día, las mismas que ofertan una gran variedad de productos y comida rápida preparada y empacada en ese momento. Estas tiendas se encuentran ubicadas en zonas estratégicas de: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, Progreso, Milagro, Manabí y Quinindé. Frecuentemente existen promociones en las tiendas de conveniencia, sin embargo, el ofrecer una promoción vigente no es tarea solamente de las personas que trabajan en la tienda, se ha vuelto también, una tarea de los promotores de pista. Esto consiste en: una vez que el promotor de pista ha iniciado el proceso de despacho de combustible al

vehículo del cliente, debe acercarse al mismo y ofrecer la promoción vigente que puede consistir en: bebidas hidratantes a precio especial por temporada de verano, una leche de chocolate individual con un pastel por \$1 en temporada de clases, helados, entre otros productos de la tienda de conveniencia.

Cuando existe una promoción vigente, el promotor de pista debe: mencionar la misma y entregar el volante de la promoción de ser el caso. Durante el tiempo en el que se realizaron las encuestas, las promociones de pista se encontraban vigentes, y solamente el 43% de los promotores ofertaron la promoción, mientras que el 57% no la mencionó. Una promoción que no le es mencionada al cliente, significa un valor agregado fantasma, ya que el usuario no lo percibe porque no lo ve y no tiene conocimiento del mismo.

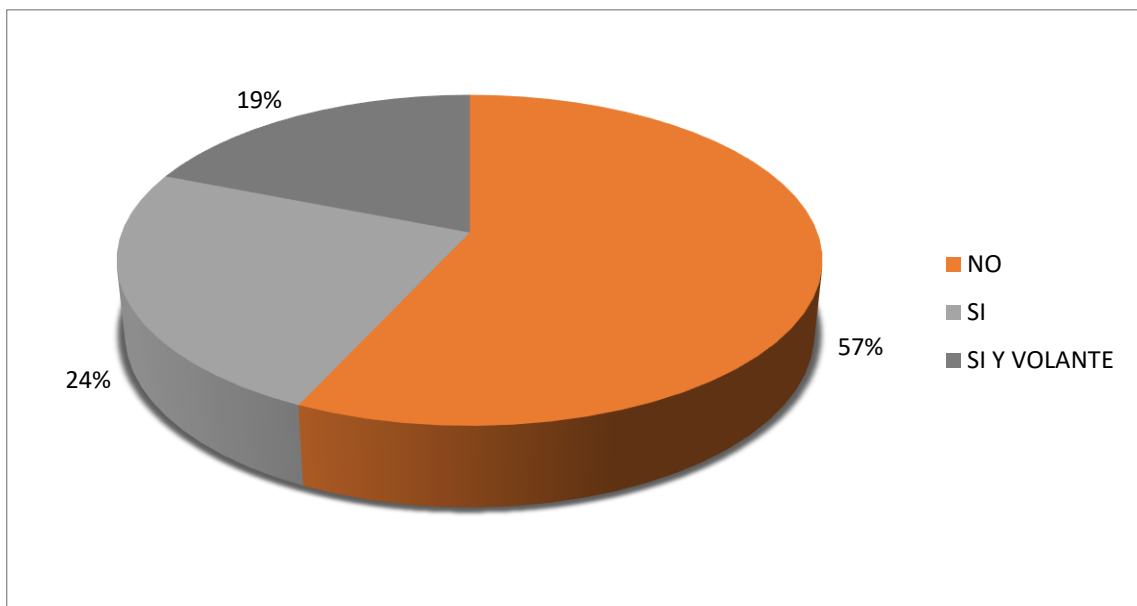


Figura 11: ¿El pistero ofreció la promoción vigente?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

A pesar de que el tiempo de despacho es limitado, el promotor de pista debe ofrecer 3 tipos de servicios adicionales: el tacho de basura en caso de que el cliente desee botar desechos que tenga dentro del vehículo, limpieza de parabrisas y lubricantes. Varios promotores de pista no ofrecen los servicios adicionales, que al fin y al cabo, son diferenciadores de la marca. Esto puede darse debido a la congestión vehicular que suele darse dentro de las estaciones de servicio en horas pico, por falta de iniciativa del promotor de pista o inclusive una capacitación inadecuada. Los resultados señalan que

solamente un 15% de promotores ofertan cualquiera de estos 3 servicios adicionales, entre los cuales el tacho de basura resulta ser el más común.

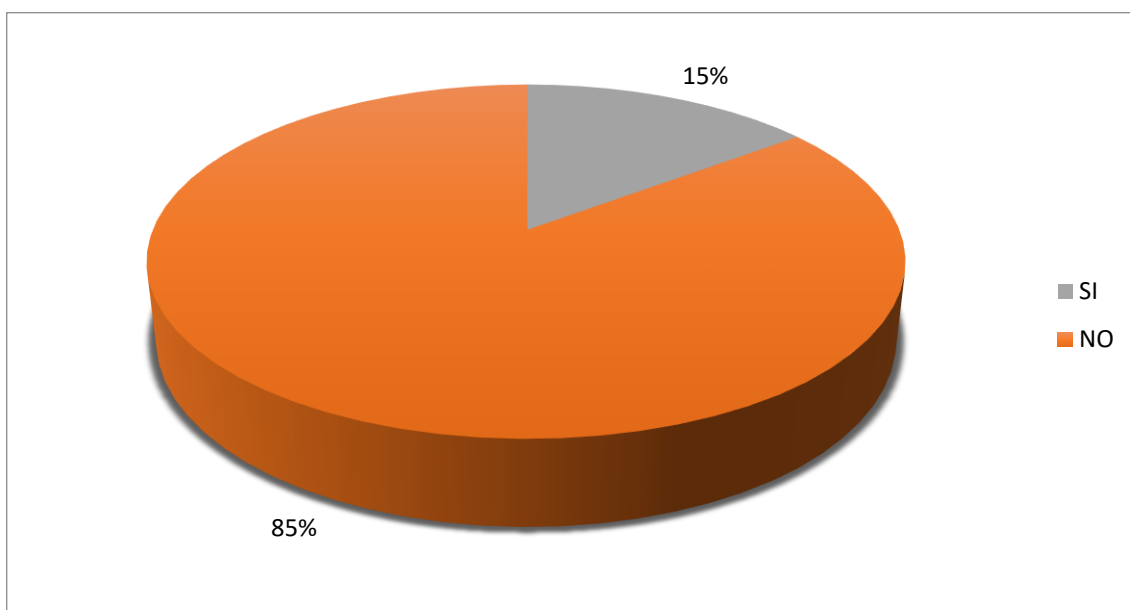


Figura 12: ¿Te ofrecieron servicios adicionales?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

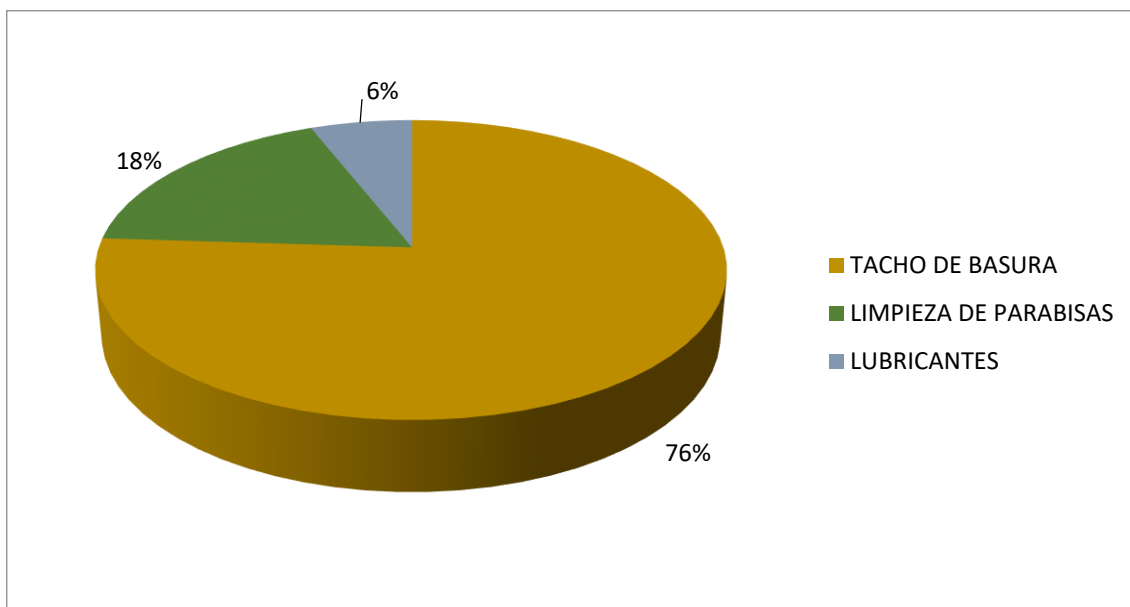


Figura 13: ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrecieron?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

A través de un código QR, 340 ciudadanos, a escala nacional, han otorgado su calificación al estado de los servicios higiénicos ubicados en las estaciones de servicio del país. La actividad es parte de la campaña nacional #BañosLimpios, que busca

garantizar la calidad de estos servicios para los viajeros nacionales y extranjeros, que disfrutan de la diversidad turística del país.

El Ministerio de Turismo ha desarrollado un conjunto de acciones para convertir a Ecuador en un destino con estándares de calidad turística, en el que se cuide y garantice el acceso a los servicios sanitarios públicos en las estaciones de servicio.

La iniciativa se puso en marcha desde el 2012 y, en el 2016, mediante la alianza estratégica interinstitucional, que mantiene el Mintur con la Agencia de Regulación y control Hidrocarburífero (ARCH), se socializó e implementó un código QR con varias comercializadoras de sector automotriz, quienes desde diciembre han colocado este código en lugares visibles para que los viajeros evalúen las condiciones del servicio (Ministerio de Turismo, 2017).



Figura 14: Publicidad campaña Baños Limpios

Fuente: (Ministerio de Turismo, 2017)

Cuidar la imagen de los baños y mantener un control continuo de la limpieza no siempre es fácil. Hay que recordar que el mantener los baños limpios de una estación de servicio es una tarea no solamente de la comercializadora sino también de los usuarios. La empresa siempre busca brindar la mejor atención a sus clientes, sin embargo, se torna difícil si los mismos clientes no respetan y cuidan los elementos de la estación de servicio que visitan. Las sanciones al fin y al cabo recaen sobre la comercializadora, lo cual conlleva a que la empresa y los administradores de cada una de las estaciones de servicio sean más precavidos con este tema en particular. En el estudio realizado el 56% de encuestas indican que los baños visitados se encontraban en buen estado, el 22% se encontraba en estado regular, esto se debe a la falta de algunos de los implementos de

limpieza como papel, jabón o gel desinfectante. El 5 % que detalla un estado deplorable de los baños visitados se debe a la pulcritud del sitio y adicionalmente a la falta de los implementos de limpieza. Considerando la muestra, que solamente el 5% de los baños se encuentren en mal estado indica que ha existido una mejora notable en el control de las estaciones de servicio. La implementación de sanciones siempre conlleva a un control mucho más exigente por parte de las comercializadoras.

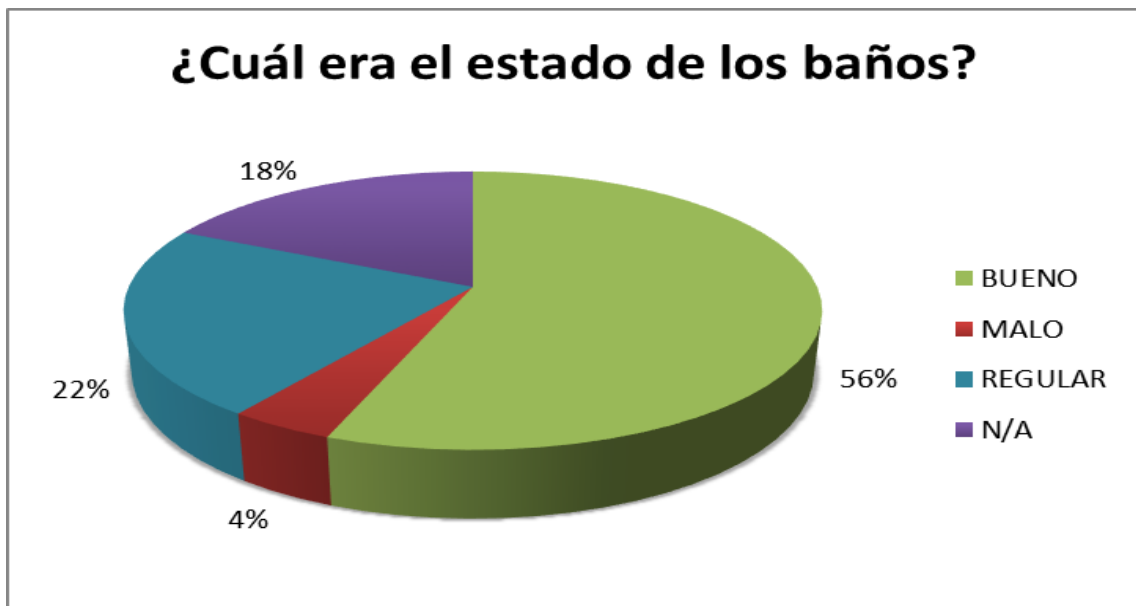


Figura 15: ¿Cuál era el estado de los baños?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Finalmente, así como el promotor de pista brinda un saludo amable al cliente al momento de la bienvenida, debe despedirse de la misma manera: deseándole un pronto retorno y agradeciendo la visita a la estación de servicio. Es importante nombrar la marca para que el usuario relacione el servicio recibido con la misma. De acuerdo a la muestra tomada, los promotores de pista que saludan amablemente se despiden de la misma manera, cerrando favorablemente una atención al cliente diferenciada y de calidad.



Figura 16: ¿El pistero se despidió amablemente?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

La segunda etapa del programa tiene el desafío de mejorar los niveles de servicio, pero esta vez los agentes misterio utilizarán como herramienta uno de los valores de la empresa: el trabajo en equipo. Se formarán equipos de 5 personas cada uno, el equipo debe tener un nombre que los caracteriza como grupo y las 5 personas deben formar parte de los departamentos administrativos. Los premios se otorgan por la cantidad y calidad de las evaluaciones realizadas como grupo.

Esta etapa está enfocada únicamente a la red propia de estaciones de servicio debido a que en el mes de marzo de 2017, todos los administradores de las estaciones de la red propia tuvieron una convención enfocada al servicio al cliente, y todo lo aprendido en el curso fue transmitido a cada una de las personas que trabaja en la estación, entre ellos: los jefes y promotores de pista. La herramienta a utilizar para esta segunda etapa del programa es la misma de la primera: el cuestionario de “Agente Secreto”. En la primera etapa las preguntas que se realizaron eran preguntas abiertas. En ésta, algunas de las preguntas son mucho más específicas lo cual no deja lugar a respuestas abiertas.

El análisis de esta segunda etapa considera solamente los resultados obtenidos dentro del primer mes del programa.

Se ha tomado una muestra de 82 evaluaciones realizadas en 37 estaciones de servicio de las ciudades de Quito y Guayaquil en el mes de abril del 2017. El 32% de las encuestas fueron realizadas en las estaciones de servicio de la ciudad de Quito y el 68% en las estaciones de servicio de la ciudad de Guayaquil.

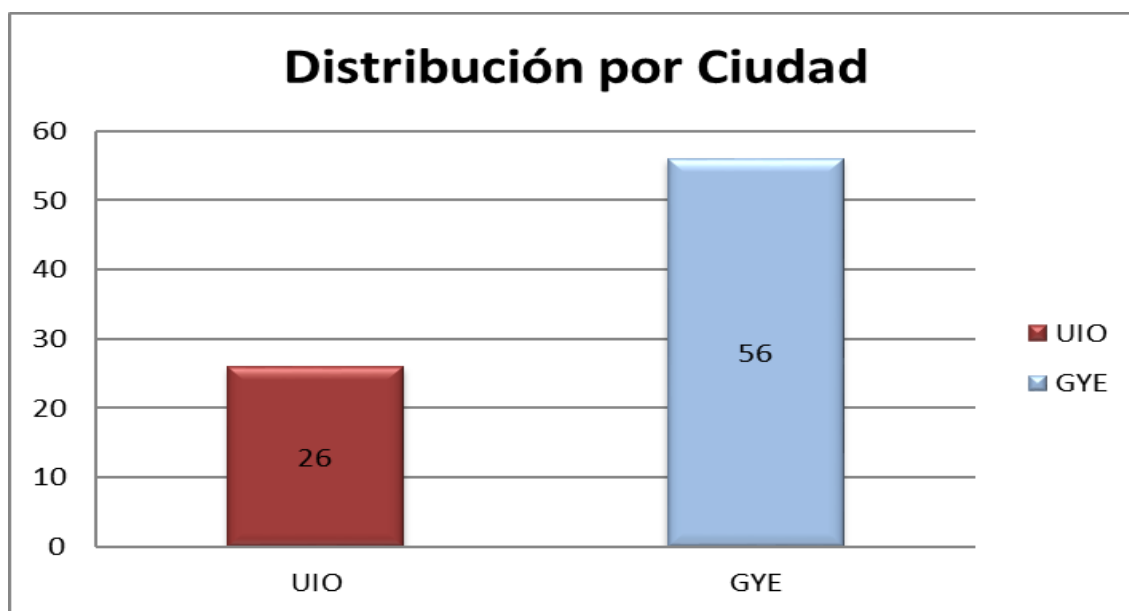


Figura 17: Distribución por ciudad

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Como se mencionó anteriormente, esta segunda etapa del programa se enfoca en preguntas específicas. Los promotores de pista tienen un guion que deben cumplir al momento de atender a un cliente, el enfoque que se da a este guion es el de crear momentos entre la marca y el consumidor. Adicional a esto uno de los objetivos del negocio de estaciones de servicio es fomentar en los clientes el consumo de su gasolina súper debido a sus aditivos que brindan un mayor rendimiento al motor del vehículo. Anteriormente la empresa presentó una campaña con los beneficios de la gasolina aditivada, y en esta ocasión se busca incentivar al consumo de este producto a todos los usuarios que cuenten con vehículos livianos. A pesar de que los administradores de las estaciones de servicio de la red propia transmitieron lo aprendido en la convención a cada uno de los promotores de pista, el discurso de bienvenida por parte del promotor se cumple solamente en un 33%. Es importante recalcar que el personal de la red propia cuenta con capacitaciones dirigidas a su personal constantemente y sin embargo existe un 67% de incumplimiento por parte de los promotores de pista.



Figura 18: Al llegar a la estación el saludo fue: “Buenos días / tardes / noches bienvenido a EDSP S.A. ¿cuánto le ponemos de súper?”

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Una de las instrucciones principales que se mencionan al inicio del cuestionario en esta etapa, consiste en no apagar el motor del vehículo hasta que el despacho de combustible se encuentre a punto de iniciar. La instrucción de apagar el motor del vehículo debe venir por parte del promotor de pista. Sin embargo, si la instrucción no ha sido dada, los clientes misterio tienen la obligación de indicarle al promotor de pista que no proceda con el despacho de combustible ya que el motor se encuentra encendido y a continuación proceder a apagarlo inmediatamente. Varios vehículos mantienen encendido el motor al momento del despacho, lo cual genera un riesgo para los usuarios, la comercializadora e incluso sus alrededores. Al mantener el vehículo encendido se pueden generar chispas que al momento de llegar a tener contacto con el combustible puede ocasionar una explosión.



Figura 19: ¿Te pidieron apagar el motor antes de tanquear?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Según la resolución NAC-DGERCGC13-00382, publicada en el Registro Oficial el pasado 19 de agosto, se dispone que en las facturas que se emitan con ocasión de transferencias de combustibles líquidos derivados de hidrocarburos (CLDH) y biocombustibles, se incorpore como requisito de llenado, adicionalmente a los establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, el número de cédula de identidad o ciudadanía del adquirente (Diario El Telégrafo, 2013).

La comercializadora ante la resolución del SRI, ha capacitado nuevamente a los promotores de pista para que soliciten los datos para la factura a los usuarios en vez de entregar notas de venta. El 62% de los promotores de pista solicitan inmediatamente al cliente los datos para la facturación.

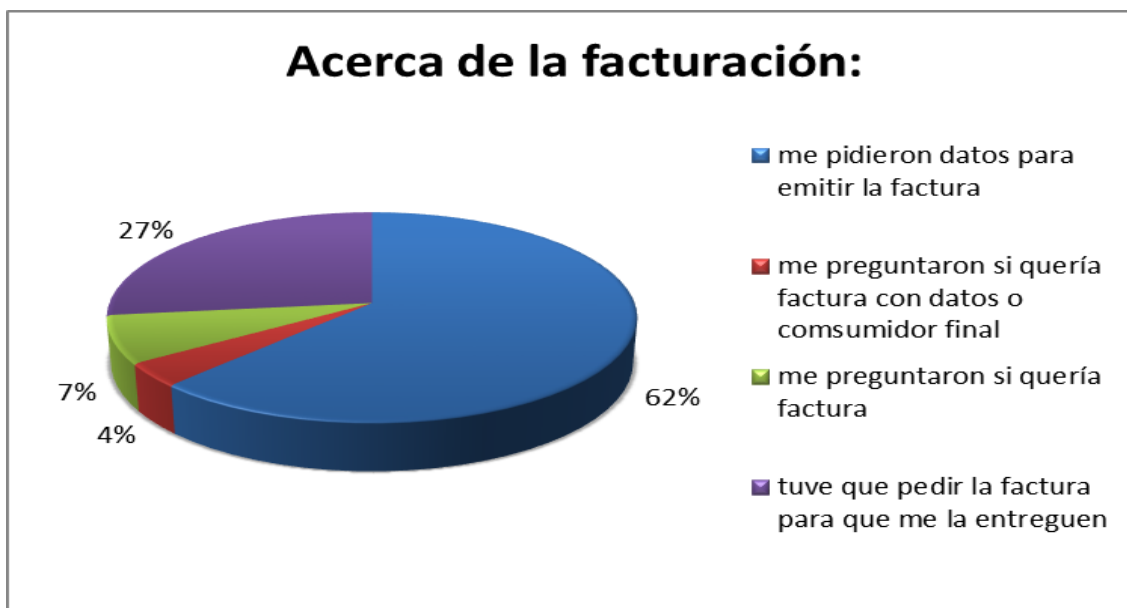


Figura 20: Acerca de la facturación

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Al finalizar el servicio se genera otro de los momentos marca-consumidor, con un 2% más que los promotores de pista que dan la bienvenida según el guión, el 35% de los promotores mencionan a la marca al momento de la despedida y agradece la visita al cliente. El 65% es en el que se debe trabajar para poder cumplir con este punto de los pasos de atención al cliente.



Figura 21: Se despidió diciendo: “Gracias por venir a EDSP S.A.”

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

Al momento de calificar la atención recibida solamente 61 encuestas contaban con calificación. Varios usuarios consideran que la atención puede mejorar en las estaciones de servicio: un saludo amable, ofrecer promociones o servicios adicionales forma siempre parte de un buen servicio.

Un 8% de los promotores de pista cumplen con los 5 pasos de atención al cliente.



Figura 22: ¿Cómo calificas la atención recibida en general?

Fuente: Información interna proporcionada por la empresa

3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

3.1 Solución sugerida

Para el mejoramiento de la atención al cliente en las estaciones de servicio, se presenta la propuesta de la revitalización del servicio. El revitalizar un servicio implica realizar un cambio en la cultura de la organización, si la empresa se enfoca en la creación de valor para el cliente mediante la satisfacción del mismo, permitirá retenerlo o en otro término: fidelizarlo a la marca.

Por lo tanto, considerando lo mencionado anteriormente, la propuesta de mejoramiento de la atención al cliente consistirá en cuatro etapas. Etapas que al cumplirlas internamente, buscan rentabilizar la fidelización del cliente:

1. Etapa 1: Plan de entrenamiento
2. Etapa 2: Plan de selección de personal
3. Etapa 3: Plan de evaluación
4. Etapa 4: Plan de reconocimiento e incentivos

Es importante mencionar que la propuesta de mejoramiento de atención al cliente con sus respectivas etapas, se aplica inicialmente como plan piloto, en el personal de algunas de las estaciones de servicio de la red propia.

3.2 Plan de entrenamiento

Jóvenes, algunos de ellos con apenas estudios secundarios, padres o madres de familia que deben sustentar el hogar, forman parte del personal que trabaja como promotor de pista en las estaciones de servicio de la red propia.

La primera etapa, que consiste en un plan de entrenamiento, está enfocada hacia los jefes y promotores de pista que se encuentran actualmente trabajando en las estaciones de

servicio de la compañía, con la visión a futuro de ampliarla como una escuela de orientación para los nuevos ingresos de la compañía.

Parte de la revitalización del servicio, consiste en cambiar el concepto de brindar una buena atención al cliente, al nuevo concepto innovador y evolucionado de ser hospitalario. El negocio de las comercializadoras de combustible (ya que una estación de servicio puede resultar uno de los lugares menos pensados para recibir una experiencia memorable de atención al cliente) busca enfocarse en esta nueva forma de llegar al cliente, haciéndolo sentir al cliente como un invitado en casa, satisfaciendo sus necesidades desde el momento que llega a la estación de servicio hasta el momento de la despedida.

Los seres humanos por naturaleza buscamos sentirnos reconocidos, atendidos, e incluso amados. El concepto de hospitalidad, busca alcanzar un objetivo principal en la compañía mencionado anteriormente: fidelizar clientes. Al momento que topamos el tema de fidelización de clientes, la responsabilidad se enfoca hacia el promotor de pista, ya que el promotor de pista es quien recibe al cliente a cualquier hora del día, quien tiene que lidiar con los clientes difíciles, quien debe estar bajo la lluvia o el sol, y es la cara de la compañía las 24 horas del día. Para el cliente, el promotor de pista es la cara de la empresa. La atención brindada al cliente por parte del promotor puede tener consecuencias positivas como conllevar a que el cliente vuelva a adquirir el servicio en un futuro, al igual que puede acarrear consecuencias negativas como que el cliente tenga una mala experiencia y manifiesten su inconformidad con el servicio recibido a terceros.

La propuesta de implementar la hospitalidad en el servicio, se la realiza con el objetivo de superar las expectativas que pueda tener cliente. Para esto, la empresa debe modificar el concepto de atender *clientes* por el de atender *huéspedes* durante el tiempo de estancia que éstos tengan en la estación de servicio. El enfoque que busca la empresa es similar al servicio que presta un hotel, muchas veces la interacción que uno tenga con el personal que labora ahí puede ser mínima, pero todos los momentos de atención que brinda su personal al cliente, son los más valiosos. Mediante este nuevo modelo de atención al cliente en las estaciones de servicio, al momento que la empresa consigue superar las expectativas del cliente haciéndolo sentir como un huésped o un invitado, entonces damos por entendido que el promotor de pista:

- Tiene claro el nuevo objetivo de la empresa, lo que la empresa espera de él y los esfuerzos que se requieren dentro de sus responsabilidades en el cargo, para lograr el cumplimiento del mismo.
- Está consciente de la calidad del producto que está ofreciendo, y si a esto le sumamos la calidad del servicio, el cliente va a relacionar ambos aspectos con la marca.
- Se pone siempre en el lugar del cliente, sabe que cada uno de los usuarios que se encuentran ahí es porque necesitan satisfacer una necesidad.
- Tiene conocimiento de que la atención brindada a cada uno de los clientes, ahora huéspedes, debe ser una experiencia memorable.
- Sabe que un cliente satisfecho puede convertirse en una referencia positiva, así como un cliente insatisfecho puede dejar de adquirir el servicio.

Algunos usuarios e incluso turistas mientras van en sus vehículos, sin necesidad de adquirir el servicio, paran en una estación para pedir alguna referencia de ubicación. El promotor de pista que aplica el concepto de la hospitalidad, no solamente ayuda al usuario con lo solicitado, sino que puede brindar ese “adicional” indicándole la ruta más corta para llegar a su destino, el tiempo que le tomaría llegar, e incluso hacerle alguna sugerencia de parada que pueda realizar en su trayecto, ya sea para descansar un momento o incluso algún buen restaurante de la zona al cual puedan acudir. Todo servicio adicional, junto al contacto visual y una sonrisa amable causan un impacto en el usuario. Un usuario que no tuvo la necesidad de adquirir el servicio, pero se lleva la mejor impresión de la persona que lo ayudó y por ende, de donde trabaja, relacionando así, el servicio con la marca.

La hospitalidad es parte del proceso de fidelización de clientes y enfoque hacia clientes potenciales. Si el promotor de pista brinda una atención excepcional y adicional a esto el producto que ofrece es de buena calidad, conseguirá fidelizar a los clientes, que se sientan contentos y que sepan que el producto y servicio adquirido fue el mejor y más que todo, que fue un producto y servicio que ellos mismos eligieron adquirir.

Como se mencionó anteriormente el personal con el que cuenta la compañía actualmente, está conformado por personas que buscan una fuente de ingresos, sin embargo, la empresa debe hacerle sentir al promotor de pista que su trabajo es importante, que no es un pistero solamente, que su cargo tiene una gran responsabilidad y que su trabajo es valorado al 100% en la compañía.

Actualmente los 5 pasos de atención al cliente son un manual que, por así decirlo, debe ser cumplido al pie de la letra por los promotores de pista. En algunas de las encuestas realizadas, las preguntas ya son más cerradas y específicas, las cuales preguntan al usuario si el promotor dio la bienvenida según el dialogo. La calidad del servicio en relación al producto, debe ser el motivo principal por el cual el cliente acude a las estaciones de servicio de la empresa. Cada empleado tiene su personalidad y carácter formado, quizás y seguramente para algunos les es difícil el memorizar un discurso de 5 pasos y no olvidarse ninguno, y esto con cada uno de los clientes que visitan la estación. Los promotores de pista que superan las expectativas de los clientes no necesitan de un discurso, porque ellos pueden cumplir todo lo que mencionan los 5 pasos de atención al cliente a su manera, con su propia personalidad, con su propia manera de interactuar con los demás, claro está, que el trato siempre estar basado en los principios y valores de la compañía.

En las capacitaciones que se han dado al personal de las estaciones de servicio, se ha mencionado que es importante que el promotor de pista llame al cliente por su apellido, esto con el fin de interactuar de una forma más personal con el cliente, de facilitar una comunicación abierta, de confianza y de respeto. Resulta en una nueva forma de romper los estándares tradicionales de atención al cliente en las estaciones de servicio.

3.2.1 Evaluación y Autoevaluación

Dentro del plan de entrenamiento propuesto hacia los promotores de pista que actualmente se encuentran laborando en la compañía, como primer paso, se debe proceder con una evaluación que permita medir las fortalezas y debilidades de cada uno de los empleados. En un aspecto general, las evaluaciones realizadas reflejan como los clientes perciben el servicio, sin embargo, es importante que el empleado, en este caso el promotor de pista, realice una autoevaluación. El promotor de pista conoce cuáles son sus atributos

positivos. Los resultados de las autoevaluaciones permiten a sus superiores descubrir las áreas en las cuales se pueden establecer mejoras. Es importante trabajar en la transformación de los aspectos negativos a positivos, al alcanzar este objetivo, podemos fortalecer estos puntos de mejora para así brindar una atención de calidad al cliente. Este tipo de evaluaciones, así como las de personalidad o relaciones interpersonales, nos permiten hacer un estudio de la situación actual del servicio que brinda la compañía y así proceder a establecer mejoras.

3.2.2 Participación de la empresa

3.2.2.1 Capacitación

La empresa busca constantemente participar en la mejora continua de su personal, los promotores de pista cuentan con capacitaciones que buscan desarrollar sus habilidades para que de esta manera las puedan aplicar diariamente en sus actividades laborales. Las capacitaciones permiten a los promotores adquirir nuevos conocimientos, conocimientos de los cuales no solamente se benefician los promotores de pista sino también la compañía.

Se busca que la capacitación sea lo más dinámica posible, la compañía tiene claro que la capacitación está direccionada a personal que seguramente no ha recibido ninguna anteriormente, que no manejan conceptos complicados de ventas o de atención al cliente y que seguramente muchos de los promotores de pista no le van a prestar el interés necesario. Cuando los promotores de pista reciben una capacitación tienen claro que la empresa les está retando a que utilicen lo aprendido en ella, lo que significa que buscan un cambio en el desempeño de sus actividades, y el cambio no es percibido de buena manera por muchos de los promotores de pista que solamente buscaban una fuente de ingreso que no signifique un mayor esfuerzo en sus actividades laborales.

Por este motivo es imprescindible que la organización llegue a sus empleados de manera sutil y adecuada, pero de la misma manera es importante que los empleados tengan claras las expectativas de la compañía y que sepan que el cambio es para mejor. Para un funcionamiento mucho más efectivo de las capacitaciones se debe implementar cierta metodología cada vez que se vaya a efectuar una capacitación:

- Se debe definir la necesidad que tiene la organización.
- Se debe contratar un especialista en cuanto al tema que se va a exponer, el expositor debe tener claro el tipo de personal hacia quien se enfoca la capacitación.
- Se debe presentar los temas a tratar en la capacitación a la alta gerencia.
- De acuerdo a la gran presencia de estaciones de servicio a nivel nacional, las exposiciones deben ser en las distintas ciudades y en un lugar céntrico de cada una de ellas que permita la asistencia de todos los promotores de pista y sus jefes inmediatos.
- Se deben establecer horarios, en cada estación se cumplen 3 turnos cada uno de 8 horas diarias. Las capacitaciones deben ser obligatorias para el personal.
- La capacitación debe ser informada con anticipación a los participantes, de modo que puedan programar sus agendas para evitar faltas en el curso.
- Al inicio, así como al cierre del curso es indispensable contar con la participación de los altos mandos de la empresa. La presencia de los altos mandos, hace que los empleados se sientan importantes y sepan que su participación en el curso busca alcanzar nuevas metas como organización, la bienvenida y agradecimiento de las autoridades es fundamental para que los promotores de pista se sientan motivados.
- La capacitación debe tener momentos de distracción, un receso en el cual se les brinde un espacio en el cual puedan servirse un bocadito e interactuar con los demás compañeros.
- La capacitación o curso debe ser dinámico, una capacitación en la cual solamente el expositor habla no permite una retroalimentación adecuada. Se debe buscar una participación activa entre el expositor y sus participantes. Dar paso a la confianza es una puerta abierta a la participación activa y se pueden descubrir muchos aspectos de los cuales la compañía ha estado desapercibida.

- Las actividades y ejercicios son fundamentales en estas capacitaciones, permiten fomentar el trabajo en equipo, descubrir el liderazgo en los empleados y observar diferentes puntos de vista en los grupos de trabajo.
- A la culminación del curso, el promotor de pista debe sentirse reconocido, que ha cumplido con una tarea y reto importante, por lo tanto se le entregará un diploma en el cual se establezcan las horas cumplidas del curso y las felicitaciones respectivas.
- El promotor de pista podrá mediante una encuesta de satisfacción evaluar el curso del cual ha sido participe. Mencionando en esta encuesta que sugerencias o que otro tipo de cursos le gustaría recibir.

Al finalizar el procedimiento de capacitación, el encargado debe mantener una reunión con los altos directivos para los comentarios y la retroalimentación del curso. La inversión que realiza la empresa en capacitaciones es con el objetivo de alcanzar su propósito, mejorar el servicio en las estaciones.

3.2.2.2 Implementación de la Escuela de hospitalidad

La empresa es una pieza fundamental en la implementación del plan de mejora. Las empresas que buscan el crecimiento y desarrollo personal de sus empleados, son empresas que valoran a su gente. Los resultados de las evaluaciones deben, por efecto, hacer que la empresa se involucre y muestre el compromiso hacia los empleados con el fin de explotar todo su potencial e incrementar el compromiso que tengan hacia la empresa mediante programas de mejora. Para lo cual se propone la implementación de *La escuela de Hospitalidad*, la misma que buscará trabajar en los promotores de pista los siguientes aspectos fundamentales:

- Sentimiento de satisfacción y orgullo al trabajar en la compañía.
- Desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados con un enfoque de cordialidad y hospitalidad hacia los demás.

- Transformación de sus debilidades en fortalezas generando oportunidades de mejora, volviéndolos competitivos en el entorno profesional.
- Incrementar el compromiso de los empleados hacia y con la marca.
- Mejorar el ambiente laboral de la empresa.

El programa propuesto para la implementación de la escuela constará de 3 partes:

1. Entrenamiento introductorio: Esta primera parte consta de charlas dentro de salas de capacitación.

- Introducción al servicio hospitalario.
- La importancia del promotor de pista en la organización.
- Los nuevos desafíos del cargo.
- Importancia de la comunicación con el cliente: verbal y no verbal.
- Feedback.

2. Entrenamiento práctico: La segunda parte del programa consiste en trabajar directamente con el promotor de pista en su puesto de trabajo.

- Proyección de la hospitalidad hacia el cliente.
- Observación y escucha en el puesto de trabajo.
- Demostración de hospitalidad.
- Feedback.

3. Refuerzo y evaluación

La segunda y tercera parte del programa se lo trabajará de manera personalizada, es decir, con cada uno de los empleados que laboran en la estación de servicio prestando una atención a terceros ya que cada empleado va a presentar distintos puntos de mejora que deben ser trabajados de forma individual.

Es importante reconocer la importancia y el valor que tiene el trabajo del promotor, el apoyo que se va a prestar para la mejora no debe verse como un control estricto que se está realizando al trabajo que ellos ejercen, más bien, la empresa debe hacerles saber desde un inicio que el programa a implementar se lo realiza con el objetivo mencionado anteriormente, formar empleados competitivos mediante el desarrollo de sus habilidades.

El formar empleados competitivos mediante el desarrollo de sus habilidades es el objetivo fundamental de la escuela. Esto permitirá a futuro, que el personal con el que cuenta la compañía se diferencie del personal de la competencia. Los efectos de la escuela también se dan al momento en que los empleados deseen crecer profesionalmente, al aplicar para un cargo superior o incluso para otro puesto de trabajo, la diferencia es notoria. Los encargados de selección de personal toman en cuenta estos aspectos al momento de seleccionar su personal para las empresas.

La empresa para cumplir con el programa de la escuela, debe crear una alianza estratégica con una organización especialista en Hospitalidad y coaching. Existen varias organizaciones que brindan este servicio de forma especializada y confidencial. Debido al entorno competitivo en el que actualmente vivimos, el que tiene la primera idea brillante se vuelve un ejemplo a seguir y en la competencia esto se torna en un arma de doble filo, porque la competencia también la quiere adquirir. De hecho ya ha sucedido, anualmente la empresa EDSP S.A. realiza una promoción anual que consiste en un sorteo de vehículos de alta gama por un consumo mínimo establecido de su producto estrella, la gasolina Súper aditivada. No tomó mucho tiempo para que las comercializadoras de la competencia realicen una promoción similar, sorteando de igual manera una vez al año vehículos pero de una gama más baja pero que a la final atrae clientela.

El programa de hospitalidad busca mejorar la calidad del servicio, la responsabilidad de realizar una buena gestión o un buen trabajo no recae solamente en el promotor de pista. Los supervisores, administradores o jefes de pista también se vuelven responsables, ellos son los encargados de motivar, supervisar y controlar al personal. La empresa, en cambio, debe realizar un seguimiento continuo para así alcanzar las metas propuestas.

3.3 Plan de selección de personal

3.3.1 Nueva estrategia para la compañía

Las personas son el activo principal de una empresa, e incluso el más valioso si la empresa se dedica a brindar un servicio personalizado a terceros. Muchas de las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, tanto así que llega a ser su segundo hogar. Las personas que buscan un trabajo, buscan superarse y generar independencia económica, mientras que las empresas buscan brindar servicio a sus clientes, alcanzar objetivos y metas a través de estas personas, lo que a la final trae un beneficio mutuo.

En el negocio de las estaciones de servicio, varias personas con el fin de conseguir un trabajo remunerado por necesidad, aplican para el cargo de promotor de pista, muchas veces, asumiendo que es una tarea fácil: el despachar combustible y realizar el cobro respectivo. Y para muchos de los aspirantes suena atractivo; la persona al ingresar a la empresa con el cargo de promotor de pista, a cambio de cumplir con sus 8 horas laborables en el turno de trabajo que le corresponda, ya sea en la mañana, tarde o en horas de la madrugada, obtiene los beneficios al igual que cualquier otro empleado: salario, afiliación al IESS, derecho a vacaciones, reciben su décimo tercer y cuarto sueldo, uniformes, entre los que se puede mencionar.

Puede que para las personas que buscan conseguir un puesto de trabajo en la compañía con este cargo, no solo les resulte una tarea sumamente fácil, sino que adicionalmente, están seguros de que su trabajo no requiere ningún esfuerzo adicional o significativo. Y hasta el momento, la empresa ha estado segura de lo mismo.

Sin embargo, ahora que la empresa busca mejorar la calidad de atención al cliente en las estaciones de servicio, es inevitable pensar en que su estrategia debe cambiar. Y para alcanzar un nuevo nivel óptimo de eficacia la empresa debe:

- Comprometerse y comprometer a las personas al cambio.

- Comprender la importancia de cuidar la imagen de la empresa y de las personas que trabajan en la organización. Esto le permitirá al cliente crear una nueva perspectiva de la empresa.
- Encontrar el personal adecuado, que esté comprometido con la misión, visión y valores de la organización para así poder brindar el apoyo necesario a la compañía para que ésta logre sus objetivos y metas.
- Buscar que el personal desarrolle sus fortalezas y habilidades al punto de llegar a ser competitivos.
- Capacitar y motivar a los empleados de las estaciones de servicio.
- Brindar reconocimientos a aquellos empleados que han cumplido responsablemente sus actividades y que incluso dieron un poco más.
- Contratar personal cuyas destrezas y competencias sean las adecuadas para el puesto de trabajo.
- Hacer que las personas sean felices, una persona feliz en su puesto de trabajo se vuelve una persona más productiva.
- Brindar un ambiente amigable de trabajo, debemos recordar que la persona pasa la mayor parte del tiempo en su lugar de trabajo, por lo tanto la organización debe convertirse en un lugar atractivo para el empleado.

3.3.2 Cambio en el proceso de reclutamiento

Se presenta a continuación el procedimiento que se aplica actualmente para la selección de personal para el cargo de promotor de pista en las estaciones de servicio de la red propia:

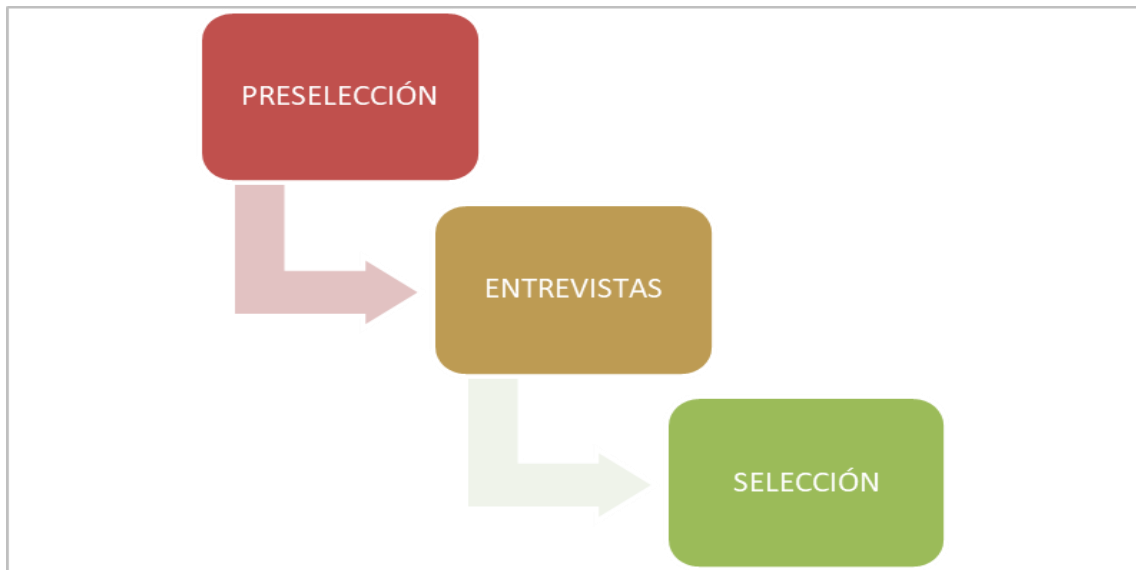


Figura 23: Proceso de reclutamiento

1. Preselección:

- El encargado responsable de la selección de personal para la red de estaciones propias de la compañía recibe las hojas de vida de los aspirantes.
- Las clasifica de acuerdo al requerimiento que tiene la compañía.
- Se procede a revisar la información de cada uno de los postulantes, siendo el record policial, la edad y las referencias los puntos principales de esta revisión.
- No es necesario que el aspirante tenga sus estudios culminados.

2. Entrevistas:

- Dentro de la entrevista se solicita la disponibilidad inmediata del candidato.
- Se le indica brevemente al candidato selecto en qué consiste el cargo.

3. Selección:

- Si el candidato indica su disponibilidad inmediata, se procede con la selección del mismo.

Como se puede apreciar, el proceso actual de selección para el cargo de promotor de pista en las estaciones de la red propia es de lo más básico. Esto se debe a que el objetivo principal de la empresa es reemplazar lo más rápido posible a los empleados que renuncian o que son despedidos, esto, con el fin de evitar que el puesto quede sin personal a cargo. Todas las semanas renuncia o se despide gente en las estaciones de servicio. El hurto, que muchas veces debido a las grabaciones de seguridad se descubre que se trata de un robo, es uno de los principales motivos de despido en este trabajo; muchos de los empleados al manejar grandes cantidades de dinero al día, se ven tentados por la necesidad. Claro que el robo no es el único motivo de salida de personal, varios empleados se desaniman a la semana de haber sido contratados, ya no les agrada el trabajo, se cansan al estar de pie las 8 horas del día y de manejar clientes difíciles. La alta rotación de personal se debe a que no se realiza una selección eficiente y eficaz del mismo, lo cual hace que la empresa busque cada semana reemplazos inmediatos para estos cargos.

Actualmente en el proceso de selección de personal para el cargo de promotor de pista:

- El responsable de la selección de personal no tiene conocimiento de que se debe contratar gente amable.
- No se consideran habilidades y destrezas de los candidatos.
- No se conocen las debilidades del candidato.
- Se busca disponibilidad inmediata del aspirante.
- No se le menciona al aspirante la misión, visión y valores de la compañía.
- No se le expone al candidato lo que la empresa espera de él.
- No se le menciona al aspirante el programa de los 5 pasos de atención al cliente.

Es aquí donde el encargado de la selección de personal debe tener claro de que la empresa al buscar resultados diferentes, debe buscar requisitos diferentes en el personal que va a contratar, para lo cual se deben tener claros los siguientes aspectos:

- Cada persona es diferente, en cuanto a personalidad, habilidades, e incluso competencias.
- Los empleados deben estar en capacidad de desarrollar al máximo sus competencias y aplicarlas en la organización.
- Es más fácil y un ahorro para la empresa el capacitar personas amables.
- Las personas son responsables de brindar el apoyo necesario a la compañía para el cumplimiento de sus metas.
- La empresa debe reconocer a los empleados que cumplan con las funciones de su trabajo de manera responsable.
- Las personas con las que la empresa trabaja se vuelven el medio a través el cual la empresa puede crecer y aumentar su rentabilidad.

3.3.3 Renovación de la preselección

Si se busca una transformación en cuanto al reclutamiento de personal, la empresa debe tener claro que el personal que se contrata es la herramienta principal de productividad en la compañía. Al ser la intención de la empresa el mejorar la atención de servicio al cliente, la empresa debe contratar personas que no solamente sean productivas, sino que cumplan con lo que la empresa desea transmitir al cliente, gente amable y hospitalaria que brinde al usuario un servicio excepcional y de calidad.

La selección de personal debe ser una función que cuidadosamente clasifique, seleccione y escoja un candidato apto para el cargo de acuerdo a las competencias que la compañía busca en ellos. Una selección correcta de personal le permite a la compañía ser más competitiva en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, la empresa dentro de su proceso actual de contratación se enfoca en reemplazar rápidamente un puesto, más no en realizar una selección por competencias. Supongamos que en un proceso actual de selección se tienen dos

candidatos finales, ambos con buenas referencias laborales, sin embargo, en la entrevista al primer candidato se pudo percibir que su personalidad no es la más adecuada para brindar una buena atención al cliente: no presentó una actitud amable, no sonreía y no fue espontáneo en la entrevista. Las probabilidades de que este candidato brinde un buen servicio son muy bajas, ya que posee un perfil que no es el que la empresa busca actualmente para el puesto. Si el otro candidato, por el contrario, muestra amabilidad, calidez, honestidad y la entrevista es mucho más fácil de llevar, seguramente es el indicado. Ya no se trata solamente de conseguir una persona que cubra el puesto de trabajo.

3.3.4 Entrevistas

La empresa para realizar las entrevistas específicas de este puesto, se guía con una entrevista preparada que posee una serie de preguntas, las cuales permiten una respuesta abierta por parte del aspirante, permitiéndole expresar sus respuestas libremente. En el proceso de selección, aparte de las entrevistas, es importante incluir pruebas de personalidad que muestren el comportamiento del aspirante al puesto, esto funciona como la prueba de autoevaluación y evaluación, las mismas no se realizan actualmente. Estas pruebas de personalidad permiten exponer el carácter y el temperamento de la persona.

Es de suma importancia que la persona encargada de la contratación de personal, al momento de la entrevista:

- Tenga claros los lineamientos del puesto, siendo la hospitalidad el lineamiento principal.
- Genere un ambiente amigable para el aspirante, al brindarle la confianza necesaria permitirá que el candidato se sienta seguro, cómodo y a gusto.
- Interactúe con el candidato, siempre es bueno romper el hielo antes de iniciar la entrevista.
- Sonría y observe el efecto que tiene en el candidato.

- Se alinee lo máximo posible a como ha preparado la entrevista.
- Escuche lo que el candidato tenga que decir.
- Informe al candidato, hacerle saber la importancia del cargo y las funciones del mismo.
- Observe el comportamiento del candidato.

Al culminar la entrevista, el responsable puede anotar cualquier tipo de observación adicional de modo que la pueda tener de referencia.

3.3.5 Selección

El responsable del reclutamiento de personal debe tener la capacidad de realizar la entrevista de manera eficiente y eficaz, de preseleccionar a los candidatos finales y de (conjuntamente con los altos mandos del negocio respectivo) seleccionar al candidato idóneo. El procedimiento de selección propuesto traerá consigo los beneficios que se mencionan a continuación:

- La empresa podrá contar con los mejores recursos de personal trabajando para su organización, mejorando su rendimiento.
- La empresa podrá mejorar su capital humano.
- Los empleados que actualmente se encuentran trabajando en la estación de servicio junto a los nuevos ingresos podrán acoplarse de mejor manera a la compañía.
- Existirá un mejor ambiente de trabajo.
- Disminuirá la rotación de personal, lo cual permitirá que la empresa tenga menos gastos innecesarios en cuanto a entrenamientos y/o capacitaciones.

3.4 Plan de evaluación

3.4.1 Evaluación del desempeño

Las organizaciones siempre deben evaluar la productividad, el desempeño, las competencias y los resultados de sus empleados. La evaluación es un proceso que le permite a la empresa medir el rendimiento de sus empleados en cuanto al cumplimiento de sus actividades, logros u objetivos propuestos. Y de igual manera le permite a la empresa el conocer las posibles inconsistencias que puedan existir dentro de las tareas realizadas por parte de los empleados o inclusive de sus supervisores.

Dentro del negocio de las estaciones de servicio, a los promotores de pista no se les realiza evaluaciones de desempeño. Si el desempeño laboral de un promotor de pista es bueno o malo no pasa por evaluación, solamente al momento que los clientes presentan reclamos por malos tratos o por inconsistencias en el servicio, es cuando los supervisores tienen conocimiento del bajo desempeño de ciertos empleados.

La propuesta de la evaluación del desempeño en el área de las estaciones de servicio se la realiza debido a que todos los empleados que forman parte de una organización deben ser evaluados, y más aún ahora que la empresa busca incrementar la calidad de su servicio, su productividad y eliminar costos innecesarios. Se debe buscar un equilibrio entre el rendimiento del empleado en cuanto a las competencias que posee y las obligaciones del cargo que ejerce, las organizaciones siempre van a valorar más al empleado que aparte de realizar las funciones que le corresponden aporte con algo más; superando las expectativas de sus superiores, de los clientes y de la organización.

Las evaluaciones que se realizan actualmente en las estaciones de servicio corresponden únicamente a los administradores de las estaciones, quienes son los encargados de supervisar todas las actividades de la estación: funcionamiento de la estación, de la tienda, de los baños y de las operaciones diarias del lugar. Dentro de la propuesta de evaluación se sugieren las siguientes:

1. Evaluación por parte del supervisor: En esta evaluación el supervisor de la estación evalúa al empleado tanto en desempeño como en cumplimiento de las actividades del

cargo. Los resultados de esta evaluación los comparte con el gerente de zona conjuntamente con el encargado de RRHH.

2. Evaluación del supervisor por parte de los promotores de pista: La opinión del promotor de pista de cómo percibe las funciones y el trato por parte del supervisor hacia su persona es igual de importante y algunas veces más importante que la primera evaluación. El supervisor también puede tener falencias en la realización de sus actividades, la falta de liderazgo o de comunicación por parte del supervisor puede ser el motivo del bajo desempeño por parte de los empleados. Estos resultados los maneja directamente el área de RRHH con el mencionado anteriormente gerente de zona.
3. Autoevaluación: Esta evaluación permite que cada empleado realice una evaluación del cumplimiento de sus actividades y la forma en que las realiza. Esta evaluación se la revisa directamente con el supervisor inmediato, quien posteriormente la revisa con el departamento de RRHH.

Estas tres evaluaciones juntas permiten realizar una medición mucho más realista de la situación actual de la compañía. Para los tres tipos de evaluaciones se puede aplicar el mismo método de evaluación que utiliza la empresa con los empleados administrativos de las oficinas para evaluar el clima laboral. Como referencia se presenta la tabla de evaluación participativa por objetivos (EEPO), este sistema que resulta completamente dinámico y fácil de entender, permite la evaluación mediante rangos que van del 1 al 5, siendo el 1 la peor calificación y 5 la mejor, existiendo rangos medios como el 3 que permite calificar una actividad cuyo rendimiento es regular.

Tabla 1: Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____					
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Cumple reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Presta atención a los costos					

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta la tensión y la presión					
Conoce el trabajo					
Liderazgo					
Calidad de trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planificación y organización					
Cuida el patrimonio					

Fuente: (Chiavenato, 2002, pág. 259)

Las evaluaciones:

- Permiten sacar a flote los aspectos negativos o de mejora que pueda tener el personal, así como refleja las virtudes y el buen rendimiento del empleado.
- Permiten diseñar directrices para que las obligaciones del empleado se cumplan de forma correcta.
- Permiten que el empleado tenga conocimiento de los aspectos que puede mejorar y la capacidad que tiene para hacerlo.
- Permiten realizar una retroalimentación que beneficien tanto al empleado como a la compañía.
- Permiten que la compañía considere a los empleados para que reciban capacitaciones o cursos que se relacionen con sus actividades en el área.
- Permitirán que la empresa, mediante beneficios, reconozca o no al empleado.

3.5 Plan de reconocimientos e incentivos

3.5.1 Reconocimientos

En las estaciones de servicio no existe un plan de reconocimiento hacia los promotores de pista. Resulta difícil hacerlo debido a la alta rotación de personal que existe dentro de las estaciones. Esta última etapa, con un seguimiento cuidadoso y adecuado de las etapas anteriores, se puede cumplir exitosamente y en su totalidad.

El objetivo es aplicar los reconocimientos que maneja actualmente la compañía para su personal administrativo, en las estaciones de servicio. Los mismos que se mencionan a continuación:

- Reconocimiento al mejor empleado: Este reconocimiento es específicamente por desempeño laboral, por el compromiso del empleado con las funciones asignadas y por las iniciativas que ha tenido en el transcurso de su carrera profesional.
- Reconocimiento a los empleados que cumplen 5 años en la compañía: Los empleados que han permanecido en la empresa por cierta cantidad de años reciben este reconocimiento mediante el cual la empresa agradece sus años de servicio y aportes que han realizado a la organización.
- Reconocimientos por cualidades: Esta nueva propuesta permite que a los empleados no solamente se los reconozca por su desempeño en el ámbito laboral, sino que también se premien las cualidades que poseen y que están directamente relacionadas con los valores de la compañía.
- Reconocimiento por logro de objetivos: Una forma de festejar un logro puede ser el compartir con el equipo de trabajo un almuerzo o una cena que auspicie directamente la empresa. Compartir un momento agradable con el equipo de trabajo y fuera de la oficina permite fortalecer la relación con los empleados y que se sientan reconocidos por el esfuerzo realizado.

- Reconocimiento por resultados: Este reconocimiento comparte la empresa con todos sus empleados. Una vez al año la empresa realiza una fiesta para que los empleados puedan disfrutar de un momento entre amigos y olvidarse completamente del trabajo. La noche inicia con las palabras del gerente general de la empresa y da la respectiva bienvenida al evento, en el cual hay baile, comida y bebidas para los asistentes. Normalmente se procura realizar esta actividad en lugares distintos cada año para que no sea predecible por parte de los empleados.

Los promotores y jefes de pista no cuentan con este tipo de reconocimientos, por lo tanto se debe establecer un plan en el cual:

1. Se implemente un presupuesto específicamente para reconocimientos en las estaciones de servicio.
2. Se planifique los tipos de reconocimientos que se van a otorgar, en casos de atención al cliente uno de los reconocimientos más comunes es el del empleado del mes.
3. Se establezcan reconocimientos por méritos que se encuentren al alcance de todos los empleados. Si un empleado por varias veces consecutivas no recibe ningún tipo de reconocimiento se va a sentir desplazado y desmotivado, esto se debe evitar en lo posible.
4. Los reconocimientos deben ser públicos.

Los reconocimientos permitirán que los promotores y jefes de pista se sientan a gusto con la empresa, reconocidos y valorados. Les permite saber que sus aportes y esfuerzos ayudan al crecimiento y evolución de la compañía.

La implementación de los reconocimientos tiene un efecto tan positivo como la implementación de los incentivos.

3.5.2 Incentivos

En las estaciones de servicio se suele sacar mensualmente promociones en pista que, como se mencionó anteriormente, consiste en promocionar un producto a través de los promotores de pista. Pongamos uno de los casos recientes, el proveedor de una marca reconocida de helados a nivel nacional buscó incrementar sus ventas, es decir, no solamente vender su producto estrella dentro de las tiendas de conveniencia de las estaciones de servicio de la red propia, sino también venderlo en la pista de la estación. Para esto el proveedor fijó metas de venta para cada una de las estaciones basándose en volúmenes de venta de cada una, indicando que la estación de servicio que más ventas realice, se lleva el premio. El premio económico sería para los empleados de la estación. Esto suele generar una competitividad inmensa entre las estaciones de servicio, y cómo no, todas quieren ganar el premio grande. Los empleados utilizan su creatividad y buscan la manera de llegar al cliente y vender la mayor cantidad de producto posible en su estación. Si el promotor de pista está despachando combustible a un vehículo dentro del cual se encuentra una familia de 4 personas, intentará convencer al padre de familia para que compre helados para todos. Claro que siempre existen excepciones, no todos los promotores de pista mencionan la promoción al usuario, ya sea porque se olvidan o porque no le prestan el mayor interés a pesar de que se trate de un incentivo económico.

Los incentivos son aquellos motivadores que hacen que los empleados realicen un esfuerzo extra, sin embargo, no es necesario que los incentivos sean estrictamente económicos; los empleados pueden recibir incentivos motivacionales que de una u otra forma lleguen a la parte emocional del mismo. Al negocio de las estaciones de servicio, al igual que cualquier otro negocio, se lo mide por las ventas generadas, por las utilidades percibidas y actualmente por el posicionamiento que tenga la comercializadora en el mercado. En todas las áreas existen metas que cada año los equipos de trabajo deben alcanzar y en muchos casos el alcance de estas metas es gracias a los incentivos que presta la compañía. Se presenta la propuesta de los siguientes incentivos para el personal de pista en las estaciones de servicio:

1. Reconocimiento económico: bonos por cumplimiento de metas o desempeño.
2. Reconocimientos no económicos.

3.5.3 Bonos por cumplimiento de metas o desempeño

El bono por cumplimiento de metas o desempeño como su nombre lo menciona, es entregado cuando los empleados cumplen las metas propuestas por la compañía: en este caso a los empleados se les asignan metas de volúmenes de ventas. Los promotores de pista aparte de despachar combustible a los usuarios que ingresan a la estación de servicio, ofrecen al usuario lubricante para el vehículo. Actualmente a la compañía no se la relaciona mucho con la marca de lubricante que vende en sus estaciones de servicio y lubricadoras. Este es un reto para el promotor de pista, es importante que las estaciones de servicio cumplan con un volumen de ventas de lubricante en sus estaciones y que la empresa reconozca a los empleados por conseguir este objetivo. Otro de los retos, es lograr incentivar a los usuarios a la compra de la gasolina súper aditivada para sus vehículos, esta tarea también es medida por volumen de venta, no todas las estaciones de servicio venden la misma cantidad de volumen de combustible; por lo cual es indispensable fijar volúmenes de venta por estación y premiar a la estación que supere los mismos.

Para la entrega de los bonos se debe establecer el tipo de bono, las condiciones del bono, el periodo de entrega de los bonos y el monto del bono. Estas características las debe definir el jefe de línea conjuntamente con el departamento de RRHH y aprobaciones de la gerencia general.

3.5.4 Reconocimientos no económicos

Los reconocimientos no económicos resultan un incentivo atractivo para los empleados, estos incentivos pueden ser:

- Entradas para el cine para el empleado y su familia.
- Hospedaje para dos personas en un hotel de otra ciudad.
- Desayunos, almuerzos o cenas en restaurantes de la ciudad.

Estos incentivos no económicos motivan al empleado a compartir el premio con su familia y que el empleado a parte de sentirse a gusto, pueda comentarlo en su hogar creando una respuesta favorable. Las familias de los empleados se sienten bien al saber que sus

familiares trabajan en una empresa que los valora y reconoce el esfuerzo de su trabajo. Al igual que los incentivos económicos, los no económicos deben ser definidos por el jefe de línea, el departamento de RRHH y aprobados por el gerente general de la empresa.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La mayoría de los promotores de pista no brindan un saludo y/o despedida adecuada a los clientes que acuden a las estaciones de servicio.
- Las estaciones de servicio de la marca tienen una ventaja competitiva ante las demás, sin embargo, las promociones y servicios adicionales que diferencian y caracterizan a la empresa no están alcanzando su potencial.
- La atención actual al cliente no logra satisfacer las expectativas de la empresa y del usuario.
- Los promotores de pista se encuentran en un estado de conformidad y no hacen más de lo que se les pide.
- La cultura organizacional y los valores que actualmente la conforman tienen mucho más alcance a nivel administrativo. El personal de las estaciones de servicio no se encuentra actualizado en cuanto a los valores de la empresa y su cultura organizacional.
- La empresa se encuentra abierta a los cambios. El cliente y el mercado se encuentran siempre en un cambio constante y las empresas se deben acoplar a los requerimientos del sector.
- El recurso humano con el que cuenta la empresa, es la pieza fundamental y el motor de la compañía, el empleado se debe sentir a gusto con las actividades que realiza y ejecutarlas de manera responsable.

4.2 Recomendaciones

- El promotor de pista debe conocer la importancia del saludo y despedida al cliente. Las capacitaciones que se brinden a los promotores de pista deben estar guiadas hacia la hospitalidad y a la importancia de la relación que tiene el servicio con la marca.
- Se deben reconsiderar los servicios adicionales que brinda la empresa, algunos de ellos son muy útiles para el cliente, pero otros no, y éstos pueden ser mejorados o cambiados de acuerdo a las necesidades. En cuanto a las promociones, se debe implementar un plan de incentivos que motive a los empleados a ofrecer las promociones al cliente para obtener una recompensa por volumen de ventas.
- Se debe cambiar el concepto de servicio al concepto de hospitalidad. Un cambio interno en el proceso de selección, el material que se presente en las capacitaciones, la forma en que se realice la retroalimentación con los empleados y en la comunicación, permitirá que la empresa alcance su objetivo de prestar una atención de excelencia al usuario externo, creando confianza y credibilidad hacia la marca y a sus productos.
- En toda empresa existen personas que cumplen únicamente con las actividades e indicaciones que se les solicita, es mínimo el porcentaje de empleados que dan un poco más de lo que se les pide y que se hacen notar ante los demás. Un taller de competencias permitirá que los empleados desarrollen sus habilidades y puedan buscar maneras de mejorar sus competencias con la ayuda de sus supervisores o compañeros.
- La cultura organizacional de la empresa debe enfocarse en la innovación, en la orientación a los resultados, orientación a la gente y equipos de trabajo, al dinamismo y a la estabilidad, esto siempre de la mano de los valores de la compañía. Una campaña de los valores y la cultura organizacional a nivel del personal de las estaciones de servicio permitirá que los colaboradores se encuentren alineados a la cultura de la empresa.

- La empresa no puede dejar nunca de acoplarse a las necesidades del cliente y del mercado, la posible resistencia al cambio debe eliminarse mediante una comunicación efectiva, con el apoyo de los superiores y el compromiso con sus colaboradores.
- Las personas son el activo principal de las empresas, los empleados deben sentirse reconocidos, motivados y queridos, no solamente por sus compañeros sino también por sus superiores. Se debe trabajar en fortalecer las relaciones interpersonales y conocer más de los colaboradores.

REFERENCIAS

1. Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente*. Barcelona, España: Paidós.
2. Albrecht, K., & Bradford, L. (1998). *La excelencia en el servicio*. Santafé de Bogotá, Colombia: 3R Editores Ltda.
3. Alcaide, J. (2011). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: Esic Editorial.
4. Berry, L. (1996). *¡Un buen servicio ya no basta!*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
5. Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
6. Carro, R., & González, D. (2008). *Administración de la calidad total*. Mar Del Plata.
7. Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
8. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
10. Cobra, M. (2000). *Marketing de servicios*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
11. Costa, W., Kuster, I., & Canales, P. (2011). *Claves para un vendedor con éxito*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
12. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
13. Diario El Telégrafo. (29 de Agosto de 2013). *1.020 gasolineras deben entregar facturas con el número de cédula*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/1-020-gasolineras-deben-entregar-facturas-con-el-numero-de-cedula>
14. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en*

tiempos de transformación. Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. U.

15. Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
16. Fessard, J. (1995). *El tiempo del servicio*. Barcelona, España: Marcombo, S.A.
17. Fornell, C. (2007). *El cliente satisfecho*. Barcelona, España: Deusto.
18. Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. México D.F., México: Alfaomega.
19. Horowitz, J. (1994). *La calidad del servicio*. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
20. Huete, L. (1997). *Revitalizando los servicios*. Barcelona, España: Ediciones Folio S.A.
21. Ishikawa, K. (1989). *Introducción al control de calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
22. Johnston, M., & Marshall, G. (2004). *Administración de ventas*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
23. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
24. Ministerio de Turismo. (03 de febrero de 2017). *Súmate al cambio con “Baños Limpios”*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/sumate-al-cambio-con-banos-limpios/>
25. Primax Comercial del Ecuador S.A. (09 de junio de 2016). *Primax Nueva Super G-Prix*. Obtenido de <https://youtu.be/tNPeljVusUc>
26. Primax Comercial del Ecuador S.A. (s.f.). *Los 5 pasos de atención al cliente*. Guayaquil, Ecuador.
27. Rivas, J., & Esteban, I. (2015). *Comportamiento del consumidor*. Bogotá, Colombia: Esic Editorial.
28. Robins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
29. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

30. Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
31. Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
32. Walker, J. (2015). *Administración de la hospitalidad*. México D.F., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
33. Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
34. Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta “Agente Misterio” Primera parte

AGENTE _____

FECHA _____

HORA _____

ESTACIÓN _____

#ISLA _____

1. ¿El pistero saludó amablemente?

SI

NO

2. ¿El pistero tenía su uniforme completo?

Si

NO

¿QUE FALTÓ? _____

3. ¿Cuál era el aspecto en general del uniforme?

BUENO

REGULAR

MALO

4. ¿El pistero ofreció la promoción vigente?

SI, Y ENTREGÓ VOLANTE

SI

NO

5. ¿Te indicaron marcador en cero antes de empezar el despacho?

SI

NO

6. ¿Te ofrecieron servicios adicionales?

SI

NO

¿CUÁLES?

TACHO DE BASURA	
LIMPIEZA DE PARABRISAS	
LUBRICANTES	

7. ¿Te entregaron la factura sin tener que pedirla?

SI

NO

8. ¿Con qué elementos de comunicación contaba la estación?

MONOLITO / FLAG SIGN/ POLE SIGN	
BANNER	
AFICHE EN CAJA DE LUZ	
CAJA U	
LONA EN CANOPY	

9. ¿Cuál era el estado de los mismos?

	NO HABÍA	BUEN ESTADO	MAL ESTADO
MONOLITO / FLAG SIGN / POLE SIGN			
BANNER			
AFICHE EN CAJA DE LUZ			
CAJA U			
LONA EN CANOPY			

10. ¿La estación se encontraba limpia y en orden?

SI

NO

11. ¿En tu visita encontraste elementos dañados?

SI

NO

¿CUÁLES? _____

12. ¿El pistero se despidió amablemente?

SI

NO

13. ¿Cuál era el estado de los baños?

	BUENO	REGULAR	MALO
Limpieza			
Elementos (puertas, grifería, sanitario, espejos, etc.)			

14. ¿Con que implementos de limpieza contaban los baños?

PAPEL HIGIÉNICO	
JABÓN	
GEL DESINFECTANTE	
TOALLAS DE PAPEL	

15. Observaciones y/o comentarios

Anexo 2: Encuesta “Agente Misterio” Segunda parte

ATENCIÓN: ¡NO APAGUES EL MOTOR. HASTA EL MOMENTO DE EMPEZAR CON EL DESPACHO DE COMBUSTIBLE!

1. ¿EL PROMOTOR ESTABA EN SU PUESTO DE TRABAJO CUANDO LLEGASTE A LA ESTACIÓN?

- ☐ SI
- ☐ NO

2. AL LLEGAR A LA ESTACIÓN EL SALUDO FUE: “**BUENOS DÍAS / TARDES / NOCHES BIENVENIDO A PRIMAX. ¿CUÁNTO LE PONEMOS DE SUPER?**”

- ☐ SI
- ☐ NO

3. ¿TE PIDIERON APAGAR EL MOTOR ANTES DE TANQUEAR?

- ☐ SI
- ☐ NO

4. ¿TE INDICARON MARCADOR EN CERO ANTES DE EMPEZAR A TANQUEAR?

- ☐ SI
- ☐ NO

5. ¿QUÉ SERVICIO ADICIONAL TE OFRECIERON?

- ☐ LIMPIEZA DE PARABRIZAS
- ☐ TACHO PARA BOTAR DESPERDICIOS

- ☐ VENTA DE LUBRICANTES
- ☐ NINGUNO

6. ¿TE OFRECIERON ALGUNA PROMOCIÓN?

- ☐ SI
CUÁL: _____
- ☐ NO

7. ACERCA DE LA FACTURACIÓN:

- ☐ ME PIDIERON DATOS PARA EMITIR LA FACTURA
- ☐ ME PREGUNTARON SI QUERÍA FACTURA CON DATOS O COMSUMIDOR FINAL
- ☐ ME PREGUNTARON SI QUERÍA FACTURA
- ☐ TUVE QUE PEDIR LA FACTURA PARA QUE ME LA ENTREGUEN

8. SE DESPIDIÓ DICIENDO: “GRACIAS POR VENIR A PRIMAX”

- ☐ SI
- ☐ NO

9. ¿CUÁL ERA EL ASPECTO GENERAL DEL PROMOTOR?

- ☐ UNIFORME COMPLETO Y EN BUEN ESTADO
- ☐ UNIFORME COMPLETO PERO NO ESTABA EN BUEN ESTADO
- ☐ NO TENIA EL UNIFORME COMPLETO
- ☐ NO TENÍA EL UNIFORME COMPLETO Y NO ESTABA EN BUEN ESTADO

COMENTARIOS: _____

10. COMO CALIFICAS LA ATENCIÓN RECIBIDA EN GENERAL

- ☐ EXCELENTE
- ☐ MUY BUENA
- ☐ PODRÍAN MEJORAR
- ☐ MALA

COMENTARIOS:_____