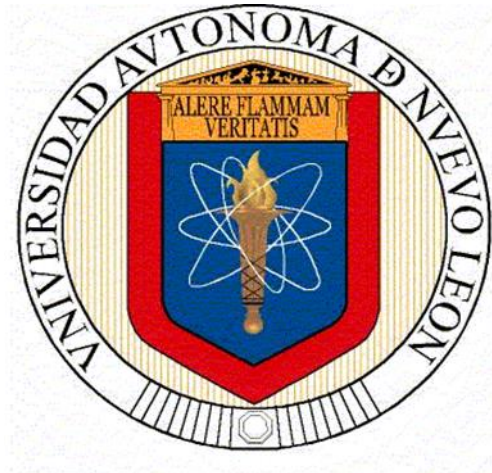


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EXCELENCIA EN EL
SERVICIO PARA LA MEJORA DEL MISMO EN UNA DE EMPRESA DE
GIRO GASOLINERO**

PRESENTA

LIC. JOSÉ ARMANDO AQUIAHUATL BARRIOS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EXCELENCIA EN EL
SERVICIO PARA LA MEJORA DEL MISMO EN UNA DE EMPRESA DE
GIRO GASOLINERO**

PRESENTA

LIC. JOSÉ ARMANDO AQUIAHUATL BARRIOS

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DR. ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILÓN RAMÍREZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO 2016

AGRADECIMIENTOS

En esta última etapa no me queda más que agradecer por todos los conocimientos y crecimiento adquirido, ahora que estoy a punto de concluir una etapa más en mi desarrollo académico.

Primero doy gracias a los profesores que con su gran vocación me han podido transmitir algo de sus vivencias y sabiduría. En especial a mi director Dr. Álvaro Áscary Aguilón Ramírez. Quien me ha apoyado y guiado en esta etapa, gracias por compartir su conocimiento pero sobre todo por su paciencia y tiempo.

A la organización que me permitió realizar este estudio con su equipo de trabajo, gente maravillosa con la cual a pesar de ver sido poco el tiempo me quedo con un grato recuerdo.

A mis compañeros y amigos que tengo la fortuna siempre me acompañen. A mis padres quienes son el motor y parte fundamental de todos mis logros y a mi compañera de vida Juany Saucedá, por siempre apoyarme y motivarme a seguir adelante cosechando logros y enfrentando grandes retos llenos de aprendizaje.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.	5
1.1. Concepción de la idea a investigar.	6
1.2 Justificación.	7
1.3 Planteamiento del problema.	8
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.	9
2.1.- Antecedentes.	9
2.2- Definiciones.	10
2.3 Índice de satisfacción al cliente:	13
2.4 El costo de un mal servicio.	14
2.5 Modelos.	15
2.6 La organización y servicio al cliente.	21
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.	25
3.1 Diseño.	25
3.2 Participantes.	25
3.3 Escenario.	25
3.4 Instrumentos.	25
3.5 Procedimiento:	26
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.	27
4.1 Resultados acumulado.	36
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.	38
CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES.	39
APRENDIZAJES.	40
BIBLIOGRAFÍA.	41
ANEXOS.	42

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

Presenta

Lic. José Armando Aquiahuatl Barrios.

Director

Dr. Álvaro Antonio Áscari Aguilón Ramírez

Revisor

Dr. Fernando Gómez Triana.

Revisor

Mtra. María Eugenia González García.

RESUMEN

El presente es un estudio cuasi-experimental el cual tiene como objetivo medir el impacto que tiene, un programa de excelencia en el servicio en una organización del mismo tipo de giro gasolinero. El cual deberá tener un impacto positivo en la evaluación de servicio de la organización.

El impacto del programa fue medido por una agencia externa bajo el modelo cliente misterioso (mystery shopper).

El programa EXCLENIA EN EL SERVICIO se implementó bajo la modalidad presencial y esquema de infografías apoyado de videos y ejercicios prácticos.

Los resultados obtenidos muestran que después de implementar el programa se tuvo un incremento significativo en los resultados de la evaluación de servicio al cliente. Tanto en la tendencia que se presentaba hacia el año en curso como el comparativo año anterior. Dichos resultados son de gran relevancia para la organización ya que el asegurar un buen servicio en su negocio impacta de manera significativa en las ventas.

Dentro de los principales hallazgos de este estudio se encontró que faltaba capacitación en el manejo del cliente por parte del personal operativo por lo cual se recomienda seguir con programas de servicio al cliente acompañado de un seguimiento puntual del mismo.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Concepción de la idea a investigar.

El presente estudio trata de comprobar si la implementación de un programa de mejora en el servicio en una organización de giro gasolinero tiene impacto en su evaluación de servicio al cliente, la cual a presentado resultados muy bajos en un periodo de tiempo muy considerable.

La calidad en el servicio es un aspecto de vital importancia para las organizaciones ya que son los clientes, quienes generan el movimiento económico de la empresa y son la razón de ser de la misma. Es necesario capacitar al personal en temas de servicio para que estos comprendan la vitalidad de un servicio al cliente de excelencia.

El presente es un estudio cuasi-experimental, el cual se llevó a cabo con una población de 150 sujetos. Una muestra de casi el 50% de sus estaciones de servicios en una sus zonas de la región noreste.

Se presentaran los gráficos para ver la tendencia y el impacto que pudiera tener dicho programa.

1.2 Justificación.

Vivimos en un mundo con exigencias cada vez mayores, donde las organizaciones deben estar en la búsqueda constante ya no solo de un mejor producto sino de mantener cada vez más clientes interesados en sus productos.

Las empresas deben trabajar para sus clientes ya que estos son quienes hacen surgir las grandes organizaciones y las distinguen de su competencia.

El servicio recibido es algo que siempre recuerda el cliente de los lugares donde realiza sus compras, negocios, actividades recreativas, comida etc.

El servicio al cliente no es un tema nuevo sin embargo es una situación preocupante para las empresas ya que el servicio representa una ventaja competitiva. En la actualidad las organizaciones del ramo gasolinero, no ha tenido la necesidad de innovarse ya que en gran medida estaban reguladas por el gobierno Mexicano. Sin embargo a partir de las nuevas reformas y reglamentos de estas franquicias. Empezara a ver competencia de otras empresas que ofrecerán el mismo producto. Por lo cual es de vital importancia prestar atención a otros temas de vital importancia uno de ellos un servicio de calidad para los clientes.

1.3 Planteamiento del problema.

La organización en donde se implementó este programa está teniendo problemas para alcanzar sus números presupuestados en ventas, inclusive ha llegado a estar por debajo de sus metas mínimas. La organización ha detectado que se tienen importante área de oportunidad en el tema de servicio al cliente ya que en los resultados de sus evaluaciones estas no han podido superar el 55 % en lo que va del año.

¿Será eficaz el implementar una programa de excelencia en el servicio para la mejora del mismo en una de empresa de giro gasolinera?

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Servicio al cliente.

2.1. Antecedentes:

“las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto debería comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas”

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de servicio al cliente.

2.2- Definiciones.

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta práctica, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente los objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional”. Lovelock, Chistopher (1997).

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Características del servicio al cliente.

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto.

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente.

Las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen algunas de las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.

Evolución del servicio al cliente.

El concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

2.3 Índice de satisfacción al cliente.

La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes.

Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

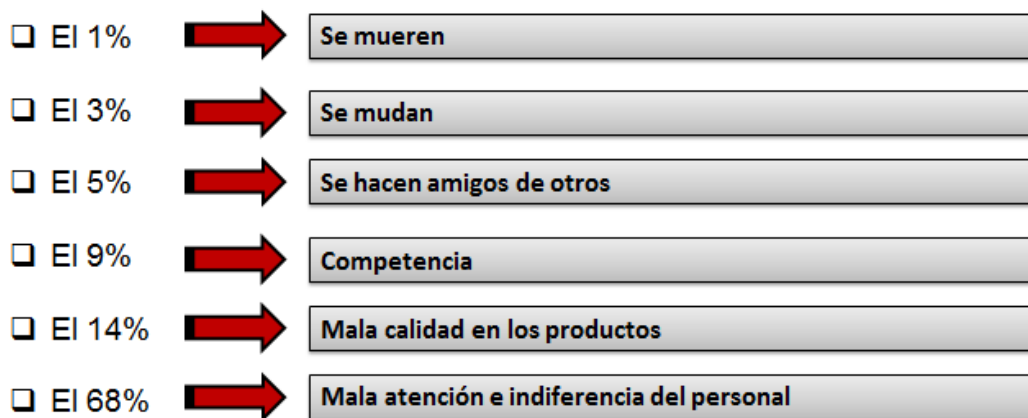
Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. Esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

2.4 El costo de un mal servicio.

Un cliente maltratado es un cliente perdido, que seguramente hablara mal por el maltrato. Por el contrario un cliente satisfecho por una buena atención y un buen servicio, seguirá comprando y refiriendo a sus amigos el buen producto o servicio.

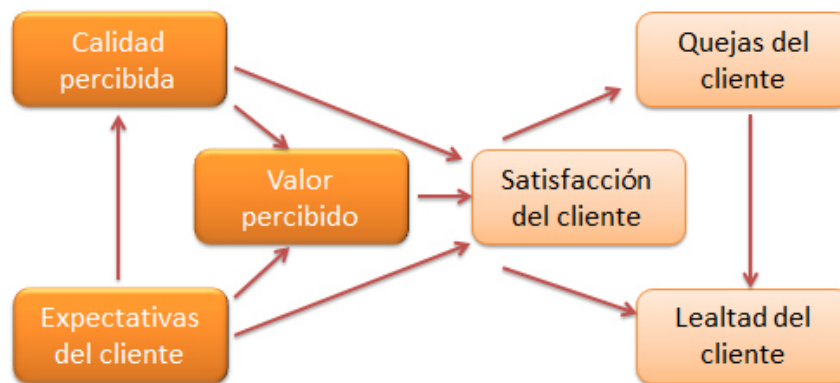
¿Por qué se pierden los clientes?



Fuente: Escudero, María José. Gestión comercial y servicio de atención al cliente. Editorial Paraninfo. España 2011.

2.5 Modelos:

Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994. La representación gráfica del modelo la podemos ver a continuación.



Modelo de índice de satisfacción del cliente (ACSI).

Expectativas del cliente:

Las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, "su idea", sobre lo que le estamos ofreciendo.

Calidad percibida: tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

Valor percibido: este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

Quejas del cliente: las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

Cientes fieles son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI.

El trabajo que vienen realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país. Sus resultados postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa.

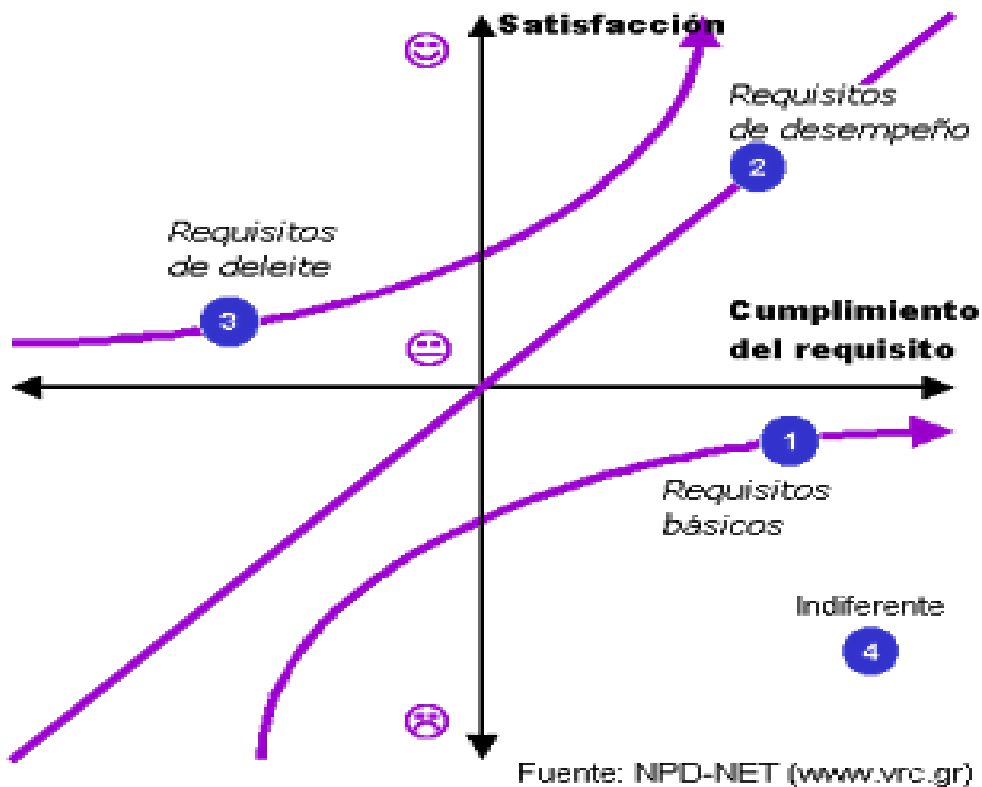
El modelo de satisfacción del cliente de Kano.

Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- Características/Requisitos básicos: son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- Características/Requisitos de desempeño: estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

- Características/Requisitos de deleite: son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.



1. Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

2. Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.

3. Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/dis-funcional.

Matriz Funcional / Dis-Funcional (modelo Kano)

CARACTERÍSTICA X			
FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto no incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: www.portalcalidad.com

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

Tabla de clasificación de respuestas (modelo Kano)

		FUNCIONAL				
		ME GUSTA	DEBERÍA INCORPORARLA	NORMAL	PUEDO TOLERARLO	NO ME GUSTA
DIS-FUNCIONAL	ME GUSTA	C	INV	INV	INV	INV
	DEBERÍA INCORPORARLA	D	C	INV	INV	INV
	NORMAL	D	IND	C	INV	INV
	PUEDO TOLERARLO	D	IND	IND	C	INV
	NO ME GUSTA	L	B	B	B	C

Fuente: www.porta calidad.com

B: Básica

L: Lineal (requisitos de desempeño)

D: Deleite

INV: Inversa (cuanto más aparecen, menos satisfacción aportan)

C: Cuestionable (respuesta contradictoria)

IND: Indiferente (no afectan a la satisfacción del cliente)

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser

algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. Pereiro (2008, p.1).

2.6 La organización y servicio al cliente.

En su texto, Gómez (2009) afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente. Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.

Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

- Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.
- Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.
- Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.
- Alta prioridad en las rebajas de costos.
- Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.
- No se escucha la voz del consumidor.
- La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.

Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes.

El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, sed, salud, recreación, etc. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos , solo acude a las organizaciones para adquirir dinero ; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad ,poder y autorrealización. Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto. En el caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta. Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc. (Pérez et al., 2009, p5).

Elementos de servicio al cliente.

En relación con el tema a tratar, Gómez Escobar (2009) afirma que: En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes. El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto. Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

Importancia del servicio al cliente.

Núñez (2009) afirma que:

En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

Ventajas del Servicio.

Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

Punto de vista del cliente.

A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones. Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

Lealtad del cliente.

La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.

“Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes”.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño: cuasi- experimental.

3.2 Participantes:

Cantidad:	Genero	Puestos:
150	Hombres. 134 Mujeres. 17	Operativos.

3.3 Escenario:

El programa se llevó a cabo en una sala de capacitación la cual cuenta con ventilación natural y artificial. Además la utilización de infografías se utilizó en los cuartos de corte de cada estación de servicio.

3.4 Instrumentos:

Lápices, hojas de máquina, vasos, globo, latas todo ello para el desarrollo de las dinámicas, videos, infografías y manual sobre servicio de excelencia y manejo del dinero.

3.5 Procedimiento:

Etapa 1. Solicitud de permiso a la organización.

Etapa 2. Recopilación de información sobre las evaluaciones del servicio de año anterior y en curso. Todo ello como línea base.

Etapa 3. Diseño del programa EXCELENCIA EN EL SERVICIO (Ver anexo 1).

Etapa 4. Implementación del programa EXCELENCIA EN EL SERVICIO bajo la modalidad presencial y esquema de infografías.

Etapa 5. Evaluación posterior por parte de una agencia externa bajo el modelo cliente misterioso (mystery shopper).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación se presenta una serie de graficas comparativas en las cuales se muestran los resultados obtenidos en las evaluaciones del cliente misterioso posteriores y anteriores a la aplicación del programa de excelencia en el servicio al cliente, programa que comenzó aplicarse la primera semana del mes de septiembre.

Así mismo se muestra una comparativa mismos meses año anterior (A.A.). Encontrando que en 12 de las 16 Estaciones que participaron en dicho estudio mejoraron su resultado en su evaluación de servicio al cliente modalidad mystery shopper en comparativa con el año anterior. Y en todas se registró un incremento en cuanto a la tendencia de este. (2015).

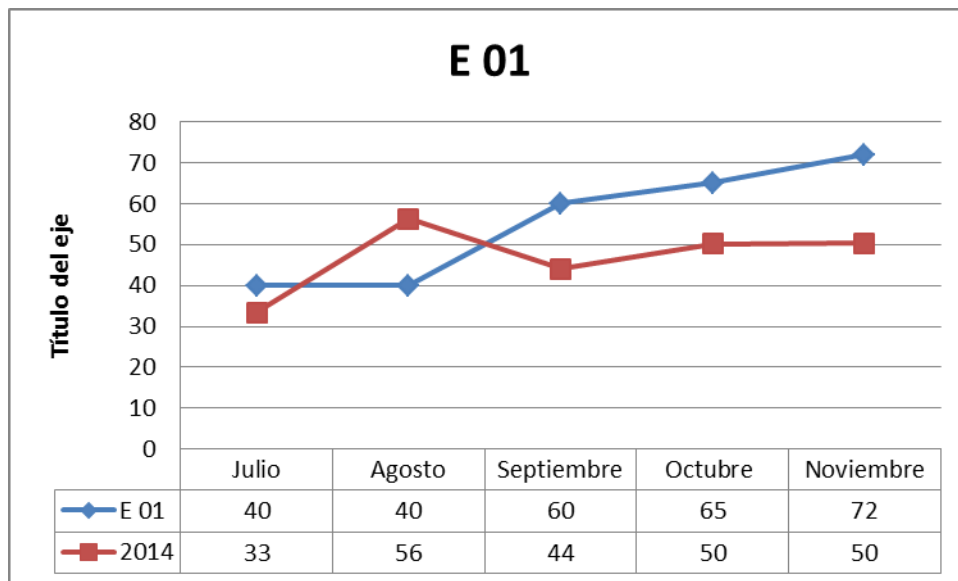


Figura 4.1 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

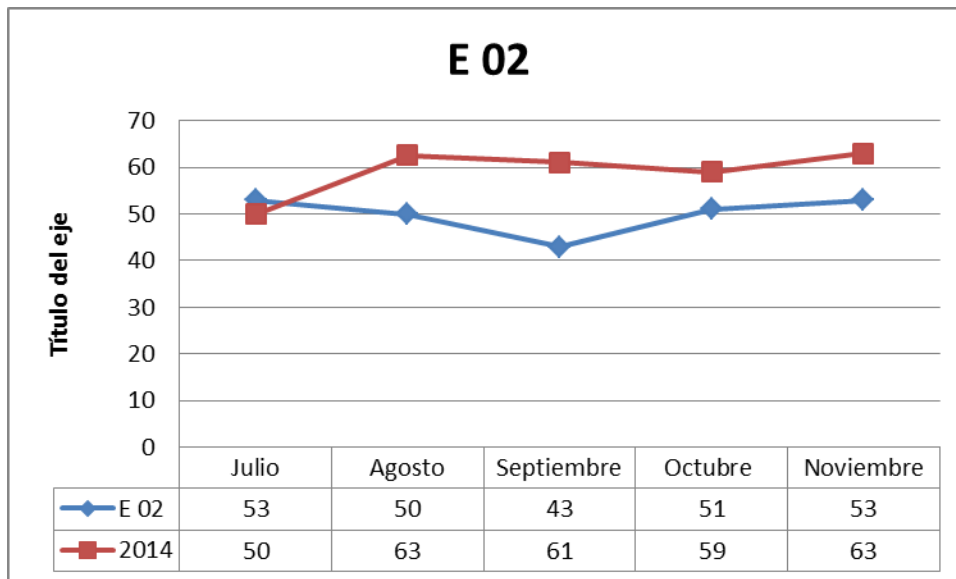


Figura 4.2 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

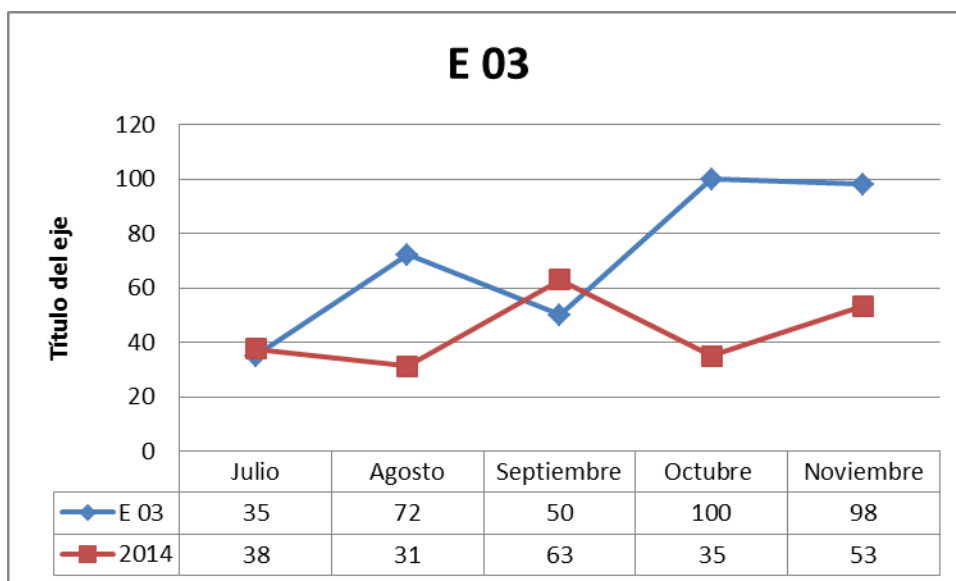


Figura 4.3 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

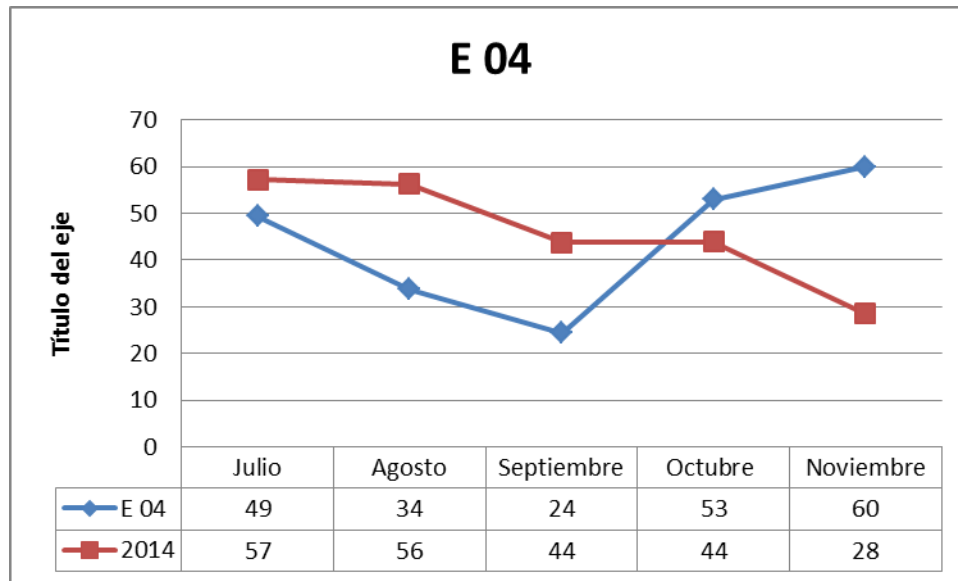


Figura 4.4 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

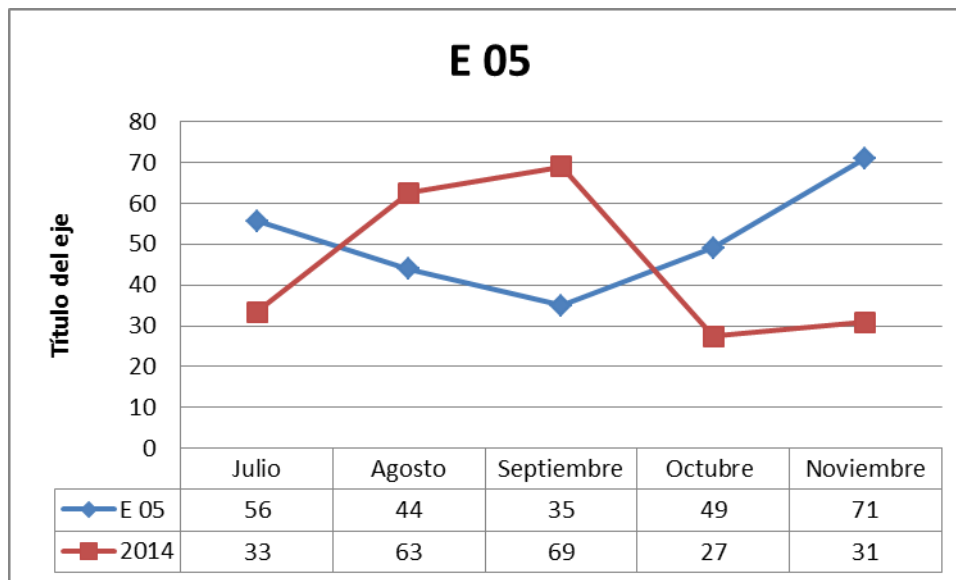


Figura 4.5 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

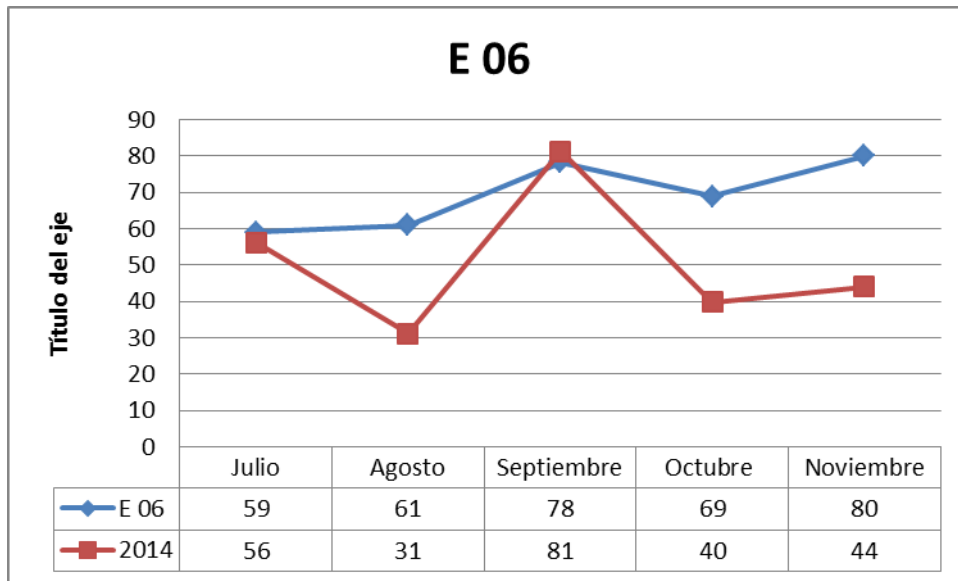


Figura 4.6 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

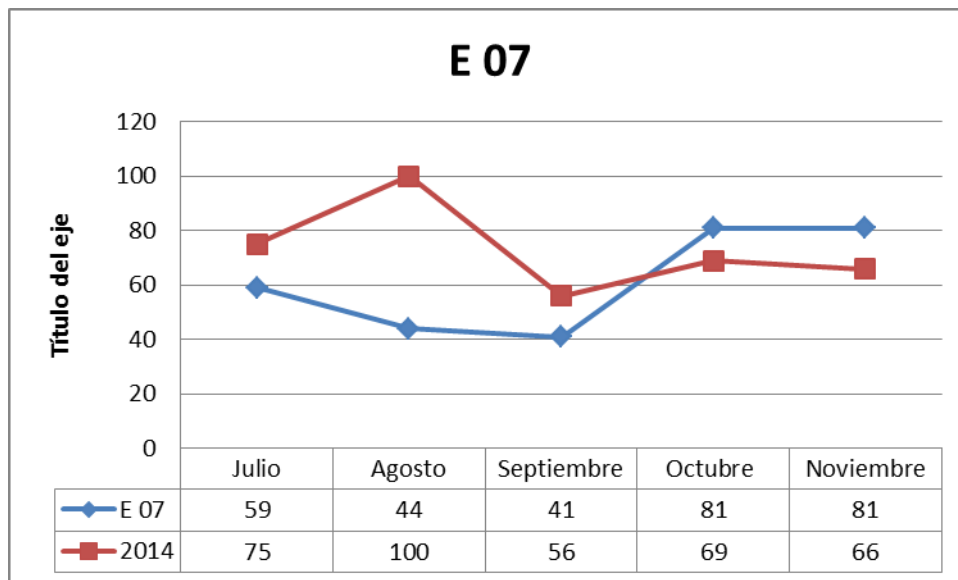


Figura 4.7 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

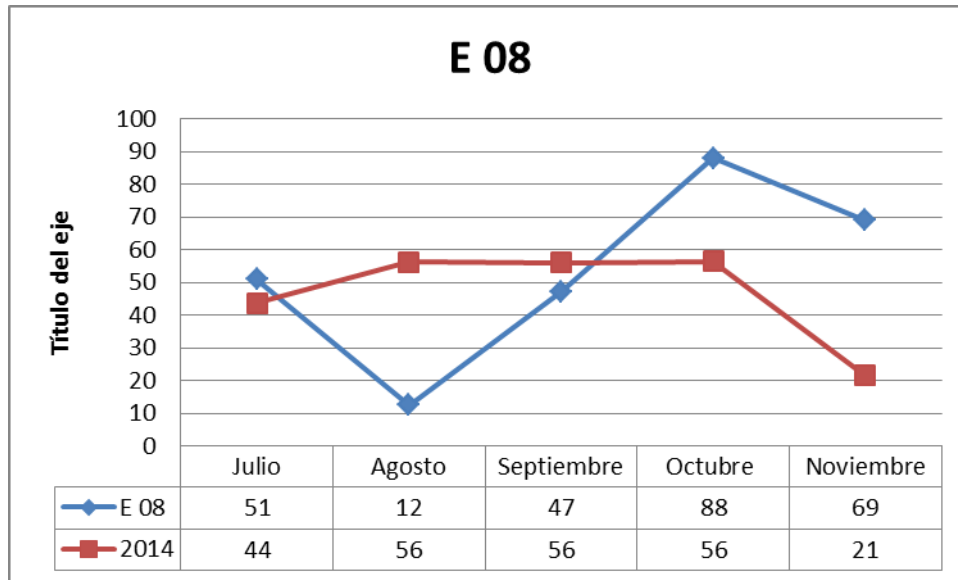


Figura 4.8 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

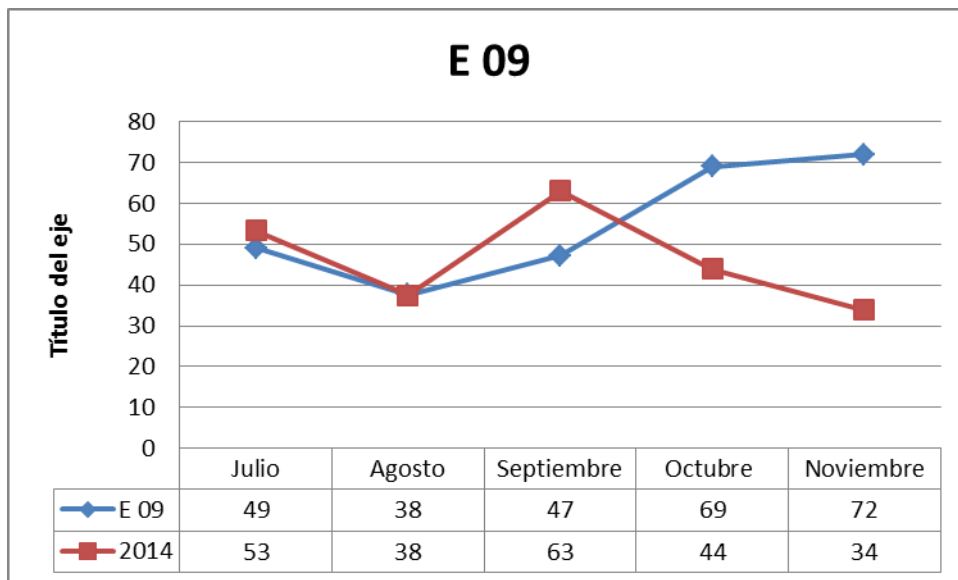


Figura 4.1 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

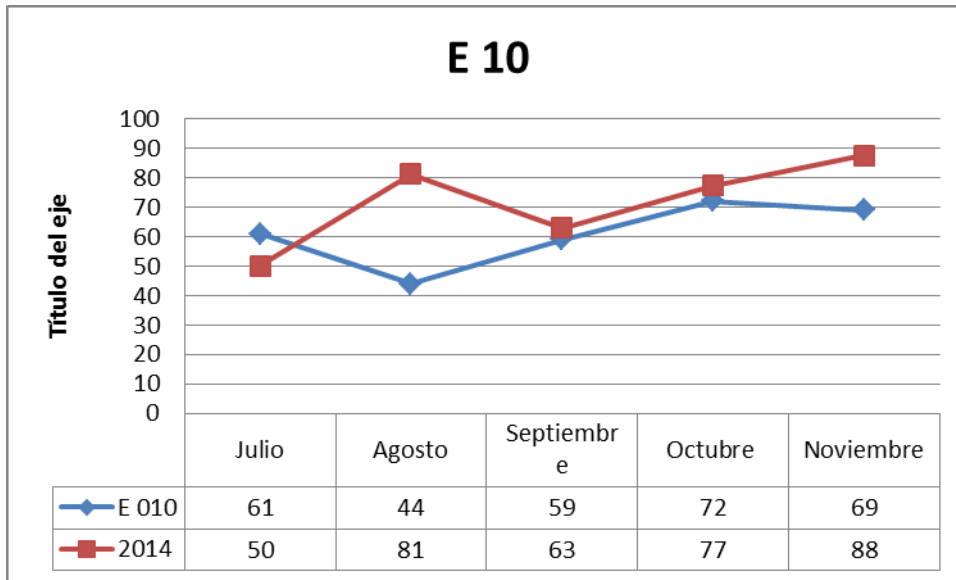


Figura 4.10 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

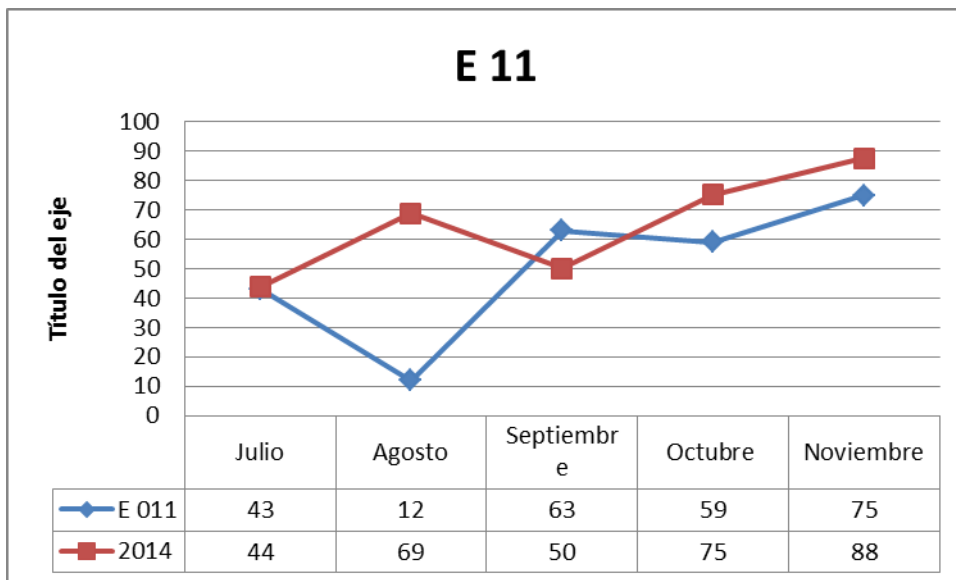


Figura 4.1 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

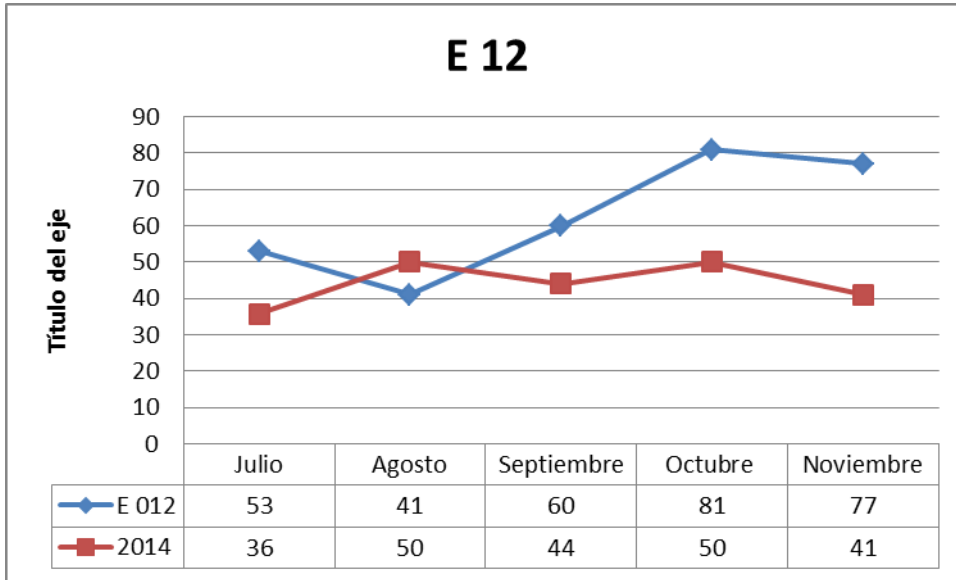


Figura 4.12 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

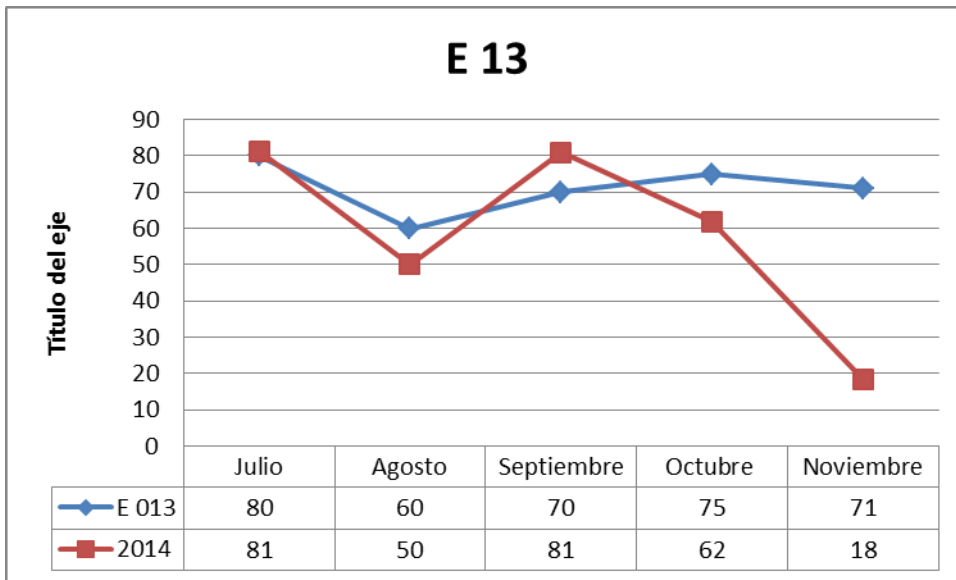


Figura 4.13 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

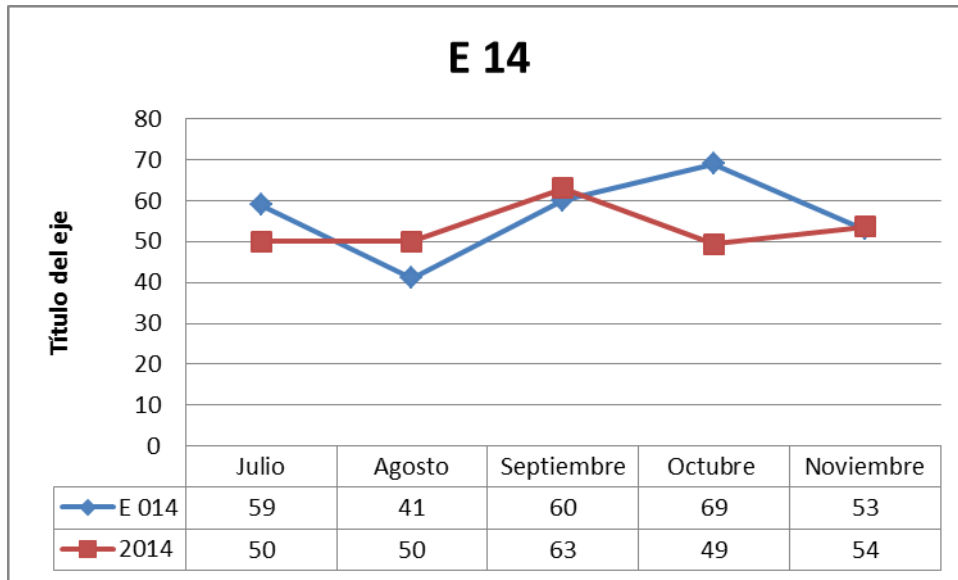


Figura 4.14 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

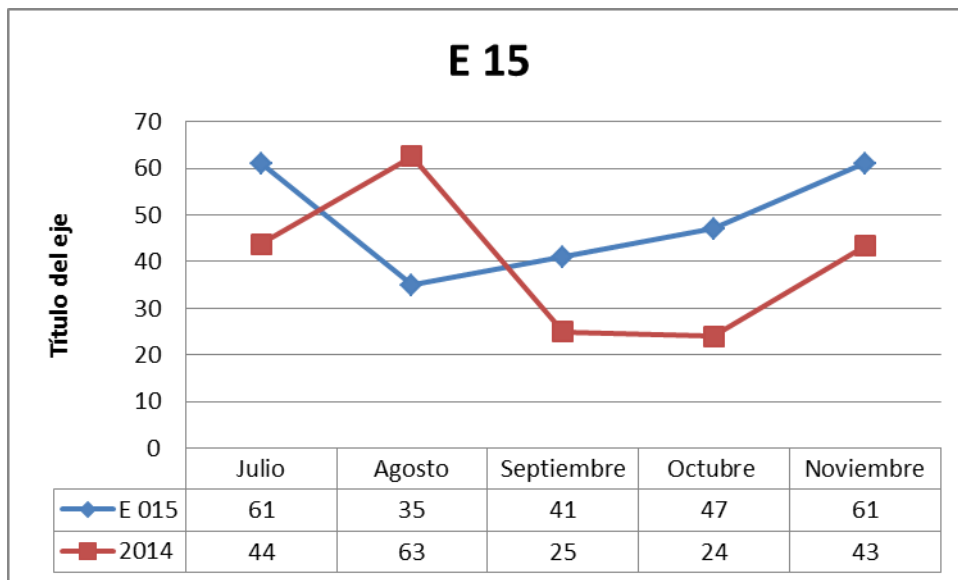


Figura 4.15 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

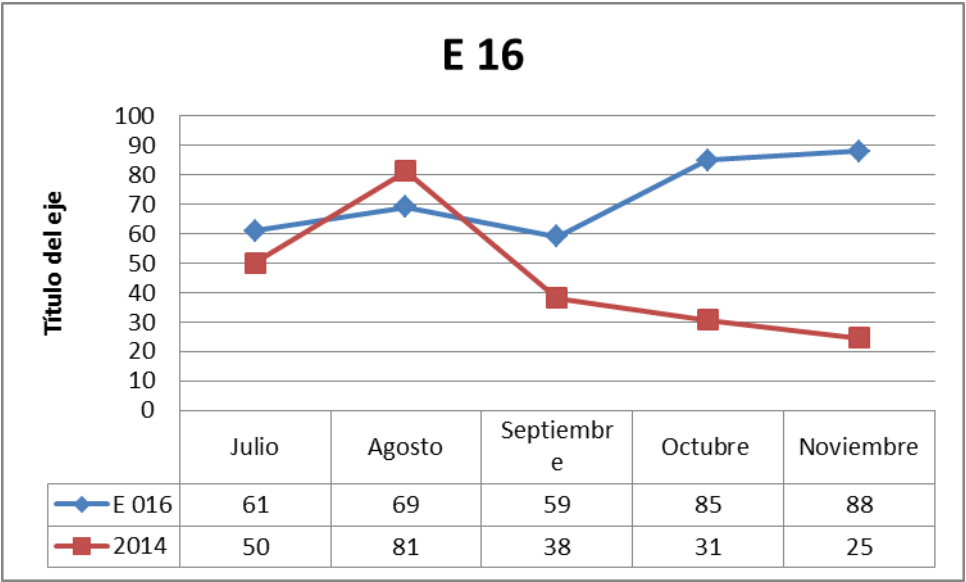


Figura 4.16 Resultados de evaluación de servicio, dos meses antes de la aplicación del programa y dos meses posteriores y comparativa mismos meses año anterior (AA).

4.1 RESULTADOS ACUMULADO.

En las figura (4.17). Podemos observar que la tendendencia en el porsentaje de las evuaciones se mantiene e inclusive se tenia registro de dismunicion en las evaluaciones del 2014.

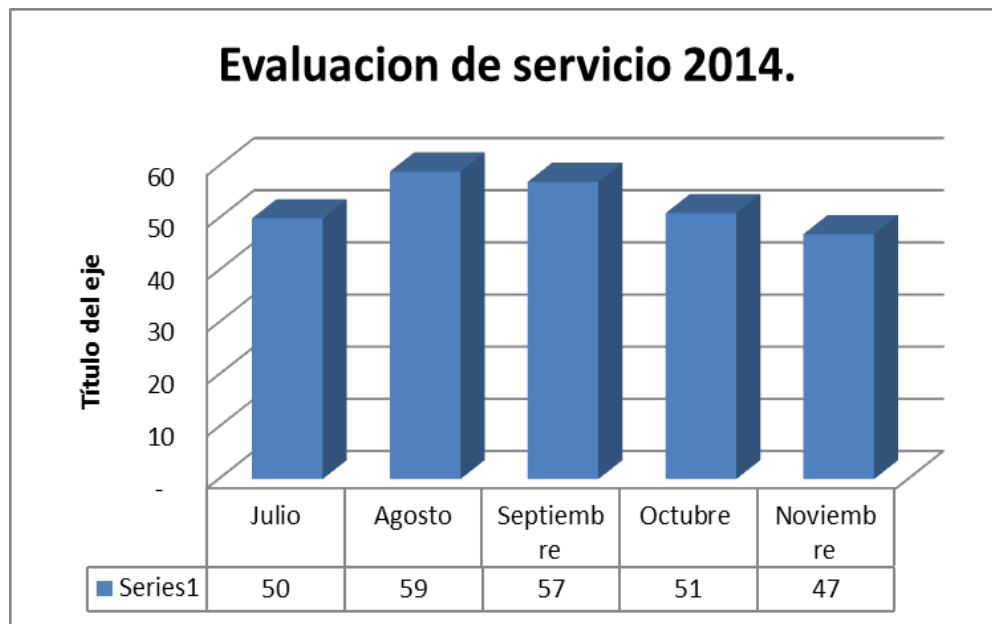


Figura 4.17 resultados evaluacion de servicio 2014.

La figura (4.18). Muestra los resultados obtenidos . (porcentaje acumulado) en la evaluación de servicio en las 16 estaciones en las que se implemento el programa de servicio de excelencia; En el cual como podemos observar se tubo incremento en latendencia de los resultados que se venian obteniendo mes con mes. Llegando a un 72 % de promedio. Porcentaje que no se habia alcanzado en mas de 3 años.

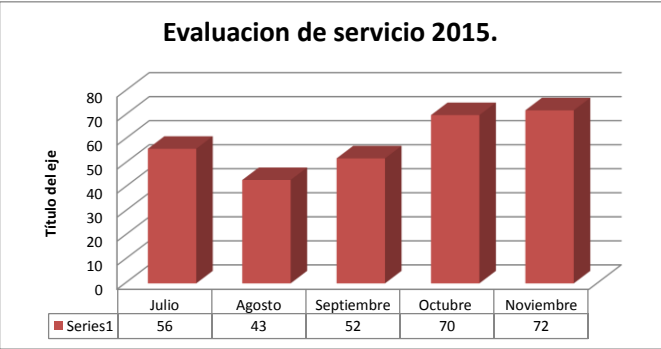


Figura 4.18 resultados evaluacion de servicio 2015.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio era investigar si era eficaz el implementar un programa de excelencia en el servicio para la mejora del mismo en una de empresa de giro gasolinero. Después de analizar los resultados obtenidos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Si es eficaz y genera un impacto positivo el programa de servicio de excelencia que se impartió en esta organización de servicios gasolineros de México.

Es necesario seguir impartiendo capacitación al personal ya que como se ha mencionado las organizaciones están en constante desarrollo y es necesario estar constantemente superando las expectativas del cliente y exigencias del mercado.

Se demostró que implementando programas con su debido seguimiento se puede mejorar los resultados de servicio y por ende cliente más satisfechos y leales para la misma.

CAPÍTULO 6. RECOMENDACIONES

Desacuerdo con el estudio realizado y las conclusiones obtenidas, así como la información recopilada, se plantean las siguientes recomendaciones:

6.1

Continuar con programas de calidad en el servicio. Impartiendo mayor capacitación a los empleados operativos en estos temas, para que estos tengan conocimientos de cómo manejar a los clientes en los diversos escenarios que se les plantean en sus actividades laborales cotidianas.

El cliente es la razón de ser de cualquier empresa y sin él no existiría, he aquí la vital importancia de satisfacer sus requerimientos y estar como organización de servicio siempre ocupada en este. El personal operativo por la naturaleza de esta organización es la imagen de la empresa ante los clientes, por lo cual siempre debe contar las herramientas necesarias para atender a los mismos.

El brindar capacitación constante sobre el manejo de productos y herramientas de la empresa, también son elementos del servicio, la rapidez y la actitud con la que se atiende a este ayudaran a conseguir fidelidad de los mismos.

6.2

Que el personal en las estaciones de servicio conozca sus calificaciones en este rubro, lo cual ayudara a que se den cuenta del nivel de servicio que están brindando. Así como incentivar a las estaciones que mejores resultados tengan.

6.3

Continuar publicando infografías con el método de servicio diseñado para la organización (Anexo 2). Y temas de servicio en el cuarto de cortes de los operadores.

MIS APRENDIZAJES

En la actualidad vivimos en un mundo que se torna cada vez más competitivo tanto para las personas como para las organizaciones por lo cual es necesario estar en constante evolución y mejora.

Al realizar esta investigación me doy cuenta que en ocasiones las organizaciones llegan a preocuparse tanto por los numero e indicadores de resultados en ventas, que se descuidan temas de vital importancia para toda empresa o negocio como lo son su servicio al cliente, tanto interno como externo.

Y al poder clarificar procesos en el actuar del personal. Así como una capacitación constante esto nos ayudara a tener mejores resultados consiguiendo que los clientes regresen una y otra vez por nuestros productos. Es de vital importancia estar susceptible a lo que pasa en el mercado ver que procesos o que estrategias utiliza la competencia y buscar la mejora constante.

BIBLIOGRAFÍA

Humberto Gutiérrez Pulido (2014). Cuarta edición. Calidad y productividad. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías Universidad de Guadalajara, México.

Moyano Gonzales Aurora, Capacitación bajo un enfoque sistémico México, Trillas, 2014.

Hill, Nigel. Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad. Editorial Aenor. España. 2005.

Albrecht, Kart y Bradford, Lawrence. Excelencia en el servicio. Editorial 3R 2008.

Berry, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Editorial Deusto. España. 2004.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de Servicios. Ciudad de México: McGraw-Hill/Interamericana.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: McGraw Hill.

ANEXOS

PROGRAMA DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO

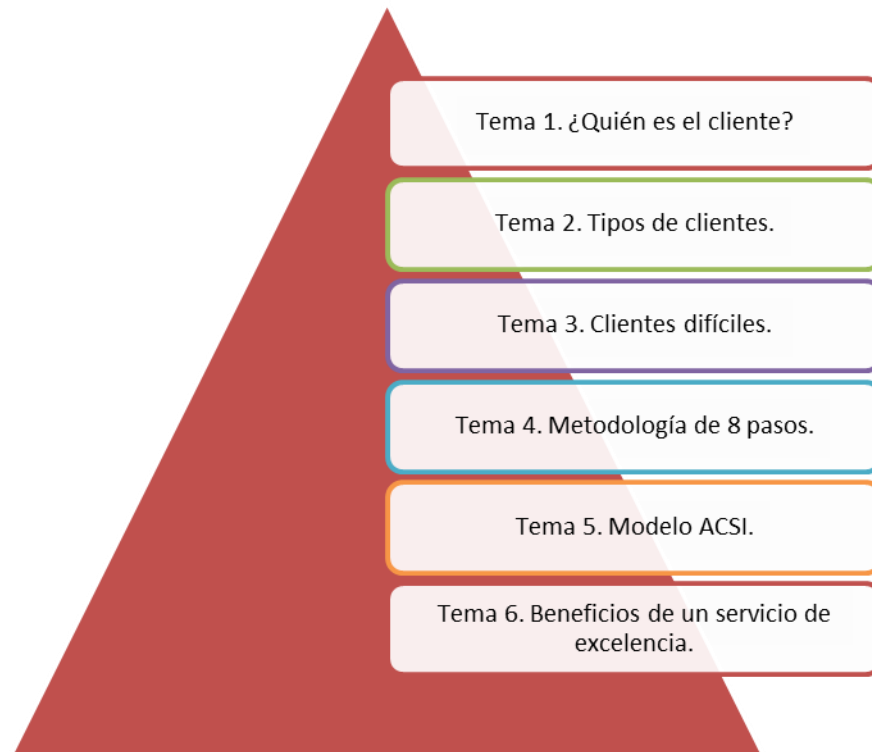
El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del recurso humano es crucial, aquí la importancia de una capacitación continua.

1.- Capacitación presencial:

Como primera etapa en el programa se brindara una capacitación presencial a los representantes del servicio en la organización.

Nombre de la capacitación: Mejora tus ingresos.

Temas:



Tema 1 ¿Quién es el cliente?

Objetivo.

Al concluir este tema el participante será capaz de identificar quien es el cliente. Así como su importancia para la organización.

Objetivo

Comprender los beneficios económicos y personales que podemos obtener al realizar nuestro trabajo con entusiasmo, brindando a nuestros clientes, el servicio de calidad que merecen.



En este tema se les presentara el objetivo de la capacitación presencial así como empezar a generar diálogos sobre ¿Qué es un cliente? Y la importancia que este tiene para la organización

¿Quién es el cliente?



El Cliente es el personaje más importante de cualquier organización, es su razón de ser.
Es el usuario del producto y/o servicio que generamos y que espera satisfaga sus necesidades.

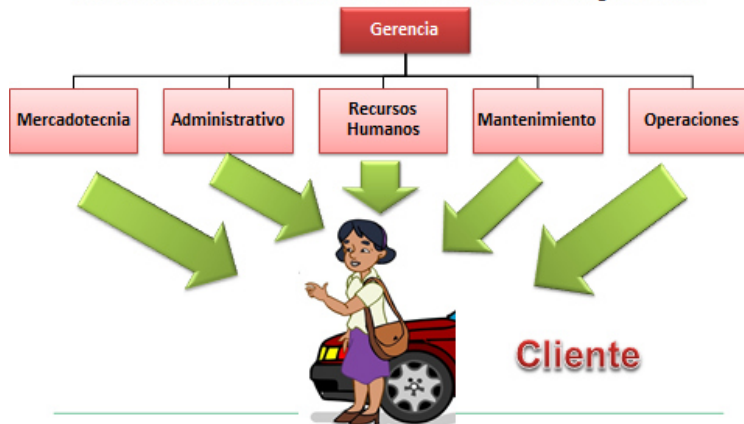


Nuestros sueldo lo pagan los clientes

- Es la persona que acude a una empresa en busca de un producto o servicio.
- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- Es el principal generador de recursos.
- No depende de nosotros; nosotros dependemos de él.
- Sin el la empresa no existiría.
- No interrumpe nuestro trabajo; es el motivo del mismo.



El cliente debe ser el centro de atención de toda organización



Tema 2. Tipos de clientes

Objetivo:

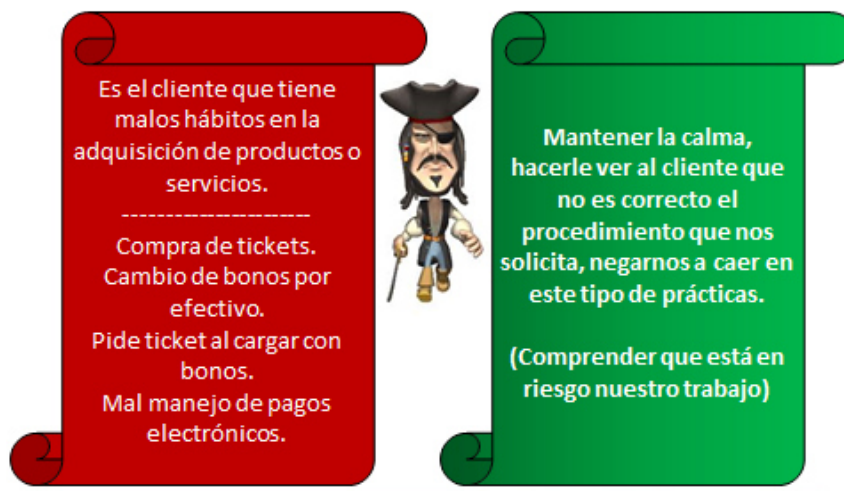
Los participantes comprenderán que existen distintos tipos de clientes así como algunas recomendaciones para proceder con ellos.

Los tipos de clientes que se revisaran y brindaran estrategias para su trato son:

- Cliente molesto.
- Cliente amigable.
- Cliente confiado.
- Cliente deshonesto.

Se explicara el porqué de la clasificación de estos tipos de clientes y a manera de Role playing el proceder en cada uno de ellos.

Ejemplo.



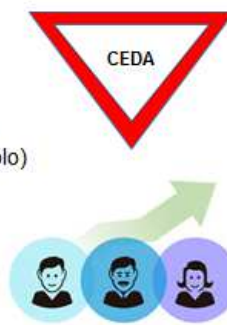
Tema 3. Clientes molestos

Objetivo:

El participante obtendrá estrategias de como manejarse ante este tipo de clientes, ya que de no hacerlo de forma correcta se puede llegar a tener resultados negativos en el servicio.

Dinámica CEDA.

- C**almarlo escuchándolo.
Detectar las señales del mensaje verbal no – verbal del cliente.
- E**mpatizar.
Ponerme unos segundos en el lugar de la otra persona. (ella terminara agradeciéndolo)
- D**isculparse.
A nombre de toda la organización.
- A**sumir la responsabilidad.
Indicar al cliente que usted mismo se hará cargo de la situación.



Con esta dinámica se busca brindarle una herramienta al participante del cómo proceder ante un cliente de este tipo. Al igual que las consecuencias que podría desencadenar el no saber hacerlo.

Tema 4. Metodología de 8 pasos

Objetivo:

Implementar una metodología de 8 pasos para un servicio de excelencia en sus organización.

1

Disponibilidad de Servicio: Colócate a un lado de dispensario, señalando que estas disponible.

2

Inmediatamente una sonrisa, saludo y **“Bienvenido a XXX GAS”**

3

Detección de necesidades:
producto a cargar

4

Confirmar pedido, e indico que la bomba **“va a iniciar en ceros”** señalando el dispensario.

5

Venta Adicional: Ofrecer aceites y/o aditivos.

6

Ofrecer servicios adicionales: limpiar parabrisas, calibrar llantas, checar niveles de agua y aceite.

7

Entregar promoción vigente.

8

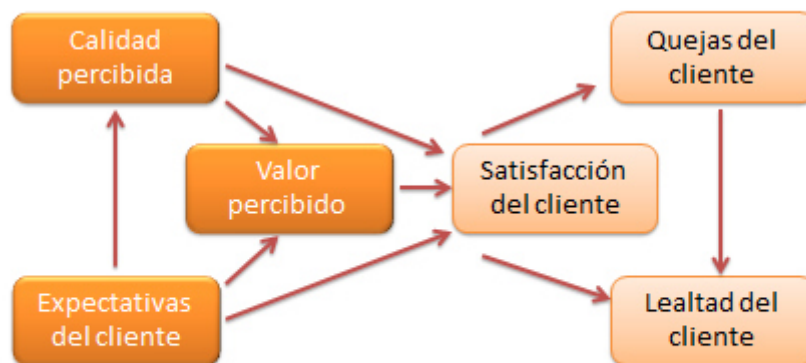
Cierre del Servicio: Agradecer la compra e invitarlos a que vuelvan pronto.

Tema 5. Modelo ACSI

Objetivo:

En este tema se buscara mostrar y que comprendan los participantes el modelo ACSI.

Las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, "su idea", sobre lo que le estamos ofreciendo.



Modelo de Índice de satisfacción del cliente (ACSI).

Tema 6. Beneficios de un servicio de excelencia

Objetivo.

El sexto y último tema tiene como objetivo que los participantes vean los diferentes beneficios que tiene el brindar un servicio de calidad al cliente. Tanto para ellos como para la organización.

Principales beneficios:

- Desarrollo laboral.
- Mejorar nuestro patrimonio.
- Mejor calidad de vida para nuestras familias.
- Disfrutar el trabajo.
- Mejor salud emocional y física.
- Trascender.

ANEXO 2

Infografías servicio al cliente. 2.1



Infografía servicio al cliente 2.2

14 TIPS PARA CONQUISTAR a tus clientes



1. Descubre qué desean. No asumas que quieren algo. Escúchalos con atención.



2. Cumple tus promesas. Entrega siempre a tiempo y en forma.



3. Crea programas de lealtad. Premia a quienes te compran con descuentos o regalos.

4. Brinda un excelente servicio al cliente. Capacita a tu equipo para ser cortés y resolver problemas.



5. Da seguimiento. Cuando alguien te compre, pide su email y teléfono. Mantén el contacto.



6. Supera sus expectativas. Entrégales más de lo que esperan. Sorpréndelos.



7. Habla en su mismo idioma. Sé claro. No uses términos técnicos o ambiguos.

8. No dejes que se vayan enojados. Déjalos que se expresen y propón soluciones verdaderas.

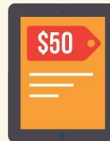
9. Invítalos a "probar". Haz que conozcan tu producto o servicio. Así ganarás su confianza.



10. Sonríeles. Nada más poderoso que una sonrisa sincera y un "buenos días".



11. Cuida tu imagen. Procura que tus oficinas y tiendas estén limpias y bonitas.



12. Comparte en redes sociales. Publica ofertas, comparte contenido útil y responde a los comentarios.



13. Ofrece cosas nuevas. No dejes de innovar. Dale una razón para que regresen a ti.

14. Crea experiencias inolvidables. Enfócate en generar emociones que conquisten su lealtad.

SoyEntrepreneur.com



Infografía servicio al cliente 2.3

Pasos para un servicio de excelencia en mi organización.

- 1** **Disponibilidad de Servicio:** Colócate a un lado de dispensario, señalando que estas disponible.
 - 2** Inmediatamente una sonrisa, saludo y **"Bienvenido a XXX GAS"**
 - 3** **Detección de necesidades:** producto a cargar
 - 4** **Confirmar pedido**, e indico que la bomba **"va a iniciar en ceros"** señalando el dispensario.
 - 5** **Venta Adicional:** Ofrecer aceites y/o aditivos.
 - 6** **Ofrecer servicios adicionales:** limpiar parabrisas, calibrar llantas, checar niveles de agua y aceite.
 - 7** **Entregar promoción vigente.**
 - 8** **Cierre del Servicio:** Agradecer la compra e invitarlos a que vuelvan pronto.
-