



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**INICIATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR
EL VALOR DE LA MARCA UNO**

**SUSTENTADO POR:
LEICY BETZAIDA LOPEZ BARRIENTOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVÉ REYES**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
DESIREE TEJADA**

**INICIATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR
EL VALOR DE LA MARCA UNO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
MILLIE CANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA (o comisión evaluadora):
GERARDO LUJANO
PATRICIA VILLALTA
IVONNE LÓPEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

INICIATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR EL VALOR DE LA MARCA UNO

AUTOR:

Leicy Betzaida López Barrientos

Resumen

En Honduras el sector petrolero es un mercado altamente competitivo en vista de que los precios del combustible son regulados por el Gobierno, esto hace que las empresas se enfoquen más en diferenciarse de la competencia, siendo la satisfacción del cliente el factor clave para lograr la supervivencia a través del tiempo. El propósito de la investigación es determinar cómo las estaciones Uno al brindar un servicio al cliente de calidad pueden incrementar el valor de una marca. El planteamiento de la investigación surgió del análisis de las variables que influyen en la satisfacción del cliente y que por ende repercuten directamente en el posicionamiento de la marca. El objetivo principal de realizar la investigación nació con el fin de proporcionar un plan estratégico que mejore el servicio brindado al cliente, orientado a incrementar su satisfacción. El enfoque del estudio fue mixto sin embargo se dio mayor énfasis a lo cuantitativo, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, mismo que fue aplicado directamente a los clientes. Los resultados reflejaron que en su mayoría los clientes se sienten satisfechos con el servicio; no obstante se considera que para proporcionarle mayor valor a la marca Uno y lograr posicionarla como la marca de preferencia de los clientes, es de vital importancia alcanzar niveles óptimos de satisfacción que generen la lealtad del cliente, por lo que se recomienda medir constantemente la satisfacción del cliente través de indicadores de desempeño e implementar herramientas que permitan conocer mejor al cliente.

Palabras claves: Lealtad, Marca., posicionamiento, servicio al cliente, satisfacción,



CUSTOMER SERVICE INITIATIVE TO INCREASE THE VALUE OF THE BRAND UNO

BY:

Leicy Betzaida López Barrientos

Abstract

In Honduras the oil sector is a highly competitive market given that fuel prices are regulated by the government, this means that companies focus more on competitive differentiation, with customer satisfaction a key factor for the survival over time. The purpose of the research is to determine how Uno service stations can provide a quality customer service that can increase the value of a brand. The research approach emerged from the analysis of the variables that influence customer satisfaction and thus directly affect the positioning of the brand. The main objective of the research is to provide a strategic plan in order to improve the service provided to the customer thus increasing their satisfaction. The focus of the study was mixed but more emphasis was given to the quantitative analysis, the instrument used for data collection was a questionnaire that was applied directly to customers. The results showed that most of the customers are satisfied with the service; however it is considered that to provide greater value to the brand and achieve greater brand preference, it is vital to achieve optimum levels of satisfaction that generate customer loyalty, so it is strongly recommended that you measure satisfaction customer through performance indicators and implement tools to learn more about the customer.

Keywords: Brand, customer service, loyalty, positioning satisfaction.

DEDICATORA

A Carmen Barrientos, mi madre, quien siempre me ha apoyado y enseñado que todo se puede lograr con perseverancia, dedicación y esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi luz y guiarme en todo momento, por estar presente en cada etapa de mi vida, llenándome de fortaleza, fe y perseverancia.

A mi familia quienes siempre han compartido y han sido parte de mis metas, brindándome todo su apoyo para que estos sean posibles.

A mi tía Eduviges Herrera quien ha sido como una segunda madre, cuidándome y enseñándome el valor de vivir cada día con paciencia y alegría.

A mis amigos por brindarme una amistad sincera y darme su apoyo en los buenos y Malos momentos.

A mis asesores quienes sin su ayuda, no hubiera sido posible culminar con este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	8
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	9
2.2 TEORÍAS.....	11
2.2.1 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	11
2.2.2 SERVICIO AL CLIENTE	12
2.2.3 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	14
2.2.4 PERCEPCION Y SATISFACCION DEL CLIENTE.....	17
2.2.5 EXPERIENCIA DEL CLIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MARKETING	19
2.2.6 RELACION CON EL CLIENTE.....	21
2.2.7 LEALTAD Y RETENCION DEL CLIENTE	22
2.2.8 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	25

3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	25
3.1.1 LA MATRIZ METODOLOGICA.....	25
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	26
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	26
3.2.2 METODO	27
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.3.1 POBLACIÓN.....	28
3.2.2 MUESTRA	28
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	29
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA	29
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	29
3.4.1 INSTRUMENTO	29
3.4.2 TÉCNICAS.....	29
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	30
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	30
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	30
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	31
4.1 RESULTADOS.....	31
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
5.1 CONCLUSIONES.....	41
5.2 RECOMENDACIONES	43
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	45
6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA SATISFACION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “ESTACIONES DE SERVICIO UNO”.....	46
6.2 INTRODUCCIÓN	46
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	46

6.4 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	47
6.4.1 ANÁLISIS EXTERNO	47
6.4.2 ANÁLISIS INTERNO	48
6.5 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	50
6.5.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	50
6.5.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR	51
6.5.2.1 OBTENER INFORMACIÓN VALIOSA DEL CLIENTE	51
6.5.2.2 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	54
6.5.2.3 CREAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE.....	57
6.5.2.4 ADQUIRIR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES	58
6.6 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	63
6.7 APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO	65
6.8 EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se da a conocer los antecedentes del problema, se hace una introducción al problema y se realiza el planteamiento del mismo. Asimismo se determinan los objetivos y preguntas de la investigación. Por último se justifica porque se debe realizar la investigación, explicando los beneficios que aportara la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

En esta investigación se plantea como objetivo analizar de qué forma las empresas al implementar estrategias enfocadas en el servicio al cliente, pueden incrementar el valor de una marca a través del tiempo. Hoy por hoy el valor de una marca es algo que se construye con el tiempo y es el cliente quien verdaderamente le da valor a una marca, las empresas deben ser constantes en ofrecer un servicio al cliente de calidad, que genere un valor único para el cliente y que cree un vínculo emocional entre el cliente y la marca.

En esta nueva era del cliente en que se desarrollan las empresas, el cliente es quien tiene el poder debido al fácil acceso de información, y que ha generado que los clientes tengan necesidades más específicas y mayores expectativas, el servicio al cliente puede representar una ventaja competitiva sostenible con el tiempo, que será la clave de éxito de cualquier marca para posicionarse en la mente del consumidor sin importar en el sector que se desarrolle.

En el capítulo uno, se plantea el problema de investigación, su importancia y se da a conocer los motivos por los cuales se decidió realizar la investigación, se determina las preguntas que se pretenden responder con la investigación, se define el objetivo general y los objetivos específicos, por último se explica los beneficios que se pueden obtener al llevar a cabo la investigación y el aporte que puede representar realizar el estudio.

El capítulo dos contiene el marco teórico, en el cual se realizó un análisis de la situación actual a nivel macro, micro e interno del tema central de la investigación, se muestran las teorías relacionadas con las variables que respaldan y sustentan la investigación, y se conceptualizan términos que prevalecen durante todo el desarrollo de la investigación como ser servicio al cliente, clientes satisfechos, necesidades de los clientes, percepción del cliente, calidad en el servicio, entre otros.

En el capítulo tres se presenta el enfoque, la metodología, el instrumento y la técnica de recolección de datos que se utilizaron para llevar a cabo la investigación y se detalla paso a paso el proceso que se realizó para recabar la información. Los resultados y análisis de los datos obtenidos en la encuesta, se muestran en el capítulo cuatro.

En el capítulo cinco, se plantean las conclusiones y recomendación de acorde con los resultados obtenidos en la encuesta, objetivos y en respuesta a las preguntas de investigación. En el capítulo seis se presenta el plan estratégico que se debe realizar para darle solución al problema central planteado en la investigación.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El marketing como disciplina nace aproximadamente a principios del siglo XX, la cual giraba en torno a las relaciones de intercambio que se daban entre el productor y el consumidor, el concepto como tal de acuerdo a la American Marketing Asociación (AMA) ha ido presentando una serie de modificaciones. Entre 1976 y 1983 uno de los primeros autores destacados es Hunt quien definió al marketing como una ciencia del comportamiento que pretendía explicar las relaciones de intercambio.

No es hasta 1985 que la AMA modifica de forma trascendental esa primera definición en la que prevalece el concepto de intercambio, sin embargo añade otros elementos definiendo el marketing en los siguientes términos: “El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, precio, comunicación y

distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”

Cabe destacar que esta nueva definición presenta grandes cambios, el marketing se vuelve estratégico y lleva una planificación, de igual forma se introduce las 4 Ps (Producto, Precio, plaza y promoción) del marketing mix, asimismo por primera vez se habla de la satisfacción del cliente interno y externo. Posteriormente este significado tuvo un gran desarrollo empírico definiendo el concepto de satisfacción y calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de lo que reciben (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988).

Nueve años después la AMA propone una nueva definición de marketing, el cual se entiende como «una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados». En esta nueva definición ya no se incluye las 4 Ps del marketing mix debido a los cuestionamientos de modificar o ampliar este concepto. De igual forma ya no se utiliza el término intercambio y se habla de crear relaciones con los clientes. Por último cabe añadir otra modificación: desaparece la expresión de «satisfacción» y se sustituye por «crear, comunicar y distribuir valor» (Sheth y Uslay, 2007).

Por último, la AMA en 2007 hace una leve modificación debido al debate que surgió de la última definición y determina que el marketing es «la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos dirigidos a crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que aportan valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en su conjunto». En esta nueva modificación se sustituye la consideración de «marketing como función», ampliándose a «actividad, instituciones y procesos», aportando un enfoque sistémico donde todos los elementos están relacionados; se mantiene el objetivo centrado en «aportar valor», incidiendo en la idea de relaciones a largo plazo que maximicen la rentabilidad de los diferentes grupos interesados pero, además, se amplía el efecto que

las prácticas de marketing tienen para toda la sociedad, incidiendo en ese enfoque sistémico (Dann, 2008).

Hoy por hoy se habla de la revolución tecnológica que ha desencadenado el internet, esto ha hecho que las empresas se enfrenten a nuevos retos que a su vez representan oportunidades para desarrollar nuevas estrategias; la información que antes no era accesible para todos ahora fluye de forma instantánea en el internet a través de páginas web, redes sociales, blogs asimismo esto permite a las empresas interactuar directamente con sus clientes. Lo anterior ha provocado una evolución en el cliente, por eso se dice que estamos en una nueva era del cliente, en donde el cliente tiene mayor acceso a la información y puede comparar los beneficios, características y precios de un producto o servicio entre una marca y otra, esto ha generado que el cliente sea más selectivo y menos leal a una marca.

En esta nueva era del cliente el nivel de competitividad entre las empresas ha incrementado, ahora las empresas deben desarrollar estrategias que generen una propuesta de valor única para el cliente, donde el cliente sienta que vale la pena realizar los esfuerzos que hacen por obtener un producto o servicio. Poniendo como ejemplo el caso que recientemente surgió entre Apple y Samsung que a pesar de que Apple desarrollo una estrategia de innovación constante con la que ningún otro empresa podía competir; con el tiempo Samsung logro implementar una estrategia que lo coloco al mismo nivel de Apple y lo convirtió en su mayor competidor.

Expertos analizan que fue lo que fallo en la estrategia de Apple y que paso con el posicionamiento de la marca, porque los clientes no fueron leales y decidieron cambiar de marca. La innovación en sus productos fue el enganche para que los clientes compraran sus productos, creando expectativas en ellos de que siempre encontrarían algo nuevo en sus productos sin embargo esto con el tiempo cambio y los clientes dejaron de ser leales y se vieron motivados a cambiar de marca porque Samsung les ofreció una mejor propuesta de valor.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día, en un entorno tan competitivo el objetivo primordial de un plan estratégico es obtener una ventaja competitiva que resulte difícil de copiar y que sea sostenible a lo largo del tiempo. Las empresas que se enfocan en la satisfacción del cliente son más competitivas al lograr retener sus clientes, posicionándose como la primera opción del cliente. En el siguiente apartado se iniciara con el enunciado del problema, determinando los principales elementos que lo componen.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Por lo general toda empresa que opera en un rubro determinado, tiene como objetivo principal incrementar las ventas con el fin de esta sea rentable y genere utilidades; los altos directivos miden el crecimiento de la empresa en base a la participación de mercado que va obteniendo la compañía con el tiempo. Normalmente esto hace que las empresas enfoquen todos sus esfuerzos en la mejora continua de sus productos, realizando cambios en las características del producto y renovando su imagen.

En la actualidad la mayoría de empresas se enfocan mas en el producto y no en el cliente, una empresa enfocada en el producto realiza un mayor esfuerzo en la innovación de sus productos, se preocupa por ofrecer mejores precios y un mayor desempeño que la competencia. Para estas empresas todas las decisiones giran alrededor del producto y el éxito depende del liderazgo y de la rentabilidad del producto, crean una estructura en la que las operaciones y metas de cada uno de los departamentos están enfocadas en el producto.

Ante un nuevo mercado globalizado enfocarse en el producto muchas veces limita a las empresas y no se percatan de lo que está pasando con sus clientes; no obstante con todos los cambios que han surgido en los últimos años en donde el cliente ha evolucionado, obliga a las empresas a enfocarse en el cliente y a ponerlo en el centro

de todo. El cliente de hoy no se conforma con que un producto sea de buena calidad o con que tenga mayores beneficios, los clientes ahora son más exigentes.

El nivel de satisfacción de los clientes está relacionado directamente con el nivel de expectativas que esperan los clientes de una marca y lo que realmente reciben en cada punto de contacto que tienen con la empresa. La satisfacción del cliente está estrechamente ligada al posicionamiento de la marca, los clientes al experimentar experiencias negativas de servicio, se van creando una percepción negativa y esto hace que vayan teniendo desconfianza hacia la marca, lo que afecta directamente en el valor de la marca.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Falta de una estrategia orientada a incrementar la satisfacción de los clientes en la red de Estaciones de Servicio Uno.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se puede alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes en las Estaciones Uno?
2. ¿Qué factores influyen y garantizan el nivel de satisfacción de los clientes?
3. ¿Qué alternativas pueden considerarse viables para lograr el nivel de satisfacción de los clientes?
4. ¿Cómo se puede establecer una relación duradera con el cliente?
5. ¿Que es lo que más valoran los clientes?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al programa de servicio al cliente a través de un plan estratégico orientado a incrementar la satisfacción del cliente, para proporcionale mayor valor a la marca UNO.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer qué factores influyen en la satisfacción del cliente.
2. Determinar cómo se puede superar las expectativas de los clientes.
3. Definir alternativas de solución al problema planteado
4. Proponer un plan estratégico orientado a incrementar la satisfacción de los clientes de las estaciones Uno.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad uno de los mayores retos de las empresas es la supervivencia, esto se puede lograr al crear un vínculo emocional del cliente con la marca, una marca es más que un producto o servicio es una promesa que se le hace al cliente; es por eso que las empresas deben desarrollar estrategias para obtener la lealtad de los clientes logrando posicionarse en su mente y corazón. Una de las mejores y más efectivas herramientas para posicionar a una marca es aquella enfocada en brindar una propuesta de valor única, por lo que resulta de vital importancia realizar un estudio sobre la satisfacción de los clientes y su relación con la supervivencia de una marca.

En la industria petrolera resulta imperativo diferenciarse de la competencia máxime que es un sector en el que las empresas ofrecen el mismo precio, es por ello que las estaciones de servicio deben enfocarse en ofrecer un servicio de calidad. Al ofrecer un servicio de calidad, las empresas logran los mayores niveles de satisfacción de los clientes esto permite conocerlos mejor que la competencia lo cual puede representar una ventaja competitiva única. Esto trae consigo la lealtad del cliente que a su vez puede generar mayor rentabilidad para las empresas, un cliente leal consumirá mas y con mayor frecuencia que un cliente nuevo. La supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo dependerá del nivel de satisfacción de sus clientes y de su lealtad hacia la marca. Con esta investigación se pretende realizar un estudio a profundidad para analizar cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes así como que factores influyen en su satisfacción, esto con el fin de desarrollar una propuesta de valor de marca única enfocada el cliente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se sustenta teóricamente la investigación. Se realizó un análisis de la situación actual a nivel macro, micro e interno relacionado con el problema planteado en el capítulo I; asimismo se expone diferentes perspectivas teóricas de cada una de las variables de estudio y se conceptualiza términos específicos del estudio.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Históricamente, la industria petrolera estaba dominada por las compañías petroleras internacionales como Shell, Chevron y ExxonMobil. En los últimos años, y en línea con sus planes de reestructuración de cartera globales, estas empresas integradas han ido deshaciendo sus operaciones de refinación en Centroamérica. Esta estrategia de salida ha creado oportunidades de mercado para los diferentes países de la región. Ciertos indicadores demuestran el crecimiento que ha tenido la industria, sin embargo debido a que América Central no cuenta con un transporte público eficiente o confiable y los niveles de penetración de vehículos siguen siendo muy bajos, únicamente se ha visto un aumento de la tasa de crecimiento anual del 11% de acorde con el número de vehículos matriculados en el 2014; esto hace que la industria se vuelva más competitiva.(«UNO, Dpto. Finanzas», 2014)

En un mercado globalizado es de vital importancia que las Estaciones de Servicio brinden un servicio de calidad a sus clientes, esto podría representar una ventaja competitiva con la que podrían lograr la lealtad de sus clientes. De acuerdo a una publicación en la ciudad de México, GGM Gasolineras, empresa cien por ciento mexicanas con más de 22 años de experiencia en el ramo, fue galardonada con la certificación conforme a la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000, a través de la acreditación EMA y SAS. La experiencia acumulada durante más de dos décadas ha hecho de GGM una organización sólida y competitiva, regida por políticas de atención y servicio al cliente.(«Otorgan a GGM Gasolineras certificación ISO 9001:2000; “En las 44 estaciones de servicio y en el corporativo de GGM Gasolineras sabemos que nuestro servicio es la diferencia”, señalan directivos del Grupo», 2005)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Honduras está experimentando un crecimiento sostenido en términos de inversiones extranjeras que ingresan al país, atraídos por las excelentes condiciones y la seguridad de la inversión. Las recientes reformas han reducido el número de días y de los procedimientos requeridos para poner en marcha un nuevo negocio; el tiempo necesario para crear una empresa en Honduras es de 14 días, significativamente más bajos que el promedio mundial de 62 días. Honduras se encuentra en el corazón de América Latina, con los costos logísticos más bajos de la región, sirviendo como plataforma de distribución para el resto de América Central. Puerto Cortés, el mayor puerto de aguas profundas en la región, es el primer puerto en América Latina para acogerse tanto los Megapuestos e Iniciativas de Seguridad de Contenedores ("CSI"). En la industria hondureña de derivados del petróleo, el precio está regulado de acuerdo con un precio de paridad de importación.(«UNO, Dpto. Retail», 2014)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

UNO, miembro de Grupo Terra, fue fundada en 1996. Esta compañía nace de la necesidad de garantizar el suministro puntual y continuo de combustible Fuel Oil y Diesel para generación a plantas termoeléctricas que pertenecen al Grupo y otros generadores en Honduras. En el 2002 Uno abre su primera estación de servicio UNO Honduras en 2006 UNO construye una Terminal de Limpios para la distribución y comercialización de Diesel. En el 2008 UNO adquiere una compañía distribuidora de combustibles con una red de estaciones de servicio bajo la marca Copena en Honduras, Además se hizo una ampliación de la Terminal de Limpios para la importación de gasolinas dándole hospedaje a Shell Honduras en la misma.

En el 2009 UNO adquiere las operaciones de Shell en Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador y en el 2011 adquiere a Rubis Corp, activos de Chevron en Belice, Costa Rica y Nicaragua, expandiendo la visión de la compañía en toda Centroamérica. En el 2012 Hoy en día cuenta con las más modernas terminales de

combustible de la región y es accionista de RASA Refinería de Acajutla. UNO se ha convertido en el importador y distribuidor más grande de combustible, fuel oil, diesel, gasolina y bitumen de la región, comercializando en los diferentes segmentos del mercado alrededor de 650 millones de galones al año. Cuenta con una red de alrededor de 500 estaciones de servicio.

En el 2012 UNO ha desarrollado su propia línea de estaciones de servicio identificadas como “UNO”, que operan en Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Belice. En Guatemala se continuará operando las estaciones de servicio bajo la marca Shell (bajo licencia)

Otros negocios incluyen tiendas de conveniencia, transporte y distribución, comercialización de llantas y lubricantes. En el 2013 Uno realiza una nueva e importante inversión en la empresa Biomax de Colombia, al adquirir la participación mayoritaria de unos de los grupos empresariales más importantes de ese país suramericano.(«UNO - Grupo Terra», 2013)

Las estaciones de servicio Uno cuentan con un programa de servicio al cliente llamado el Valor de Ser Uno, el cual tiene como objetivo que la empresa sea mejor que los competidores en todos los aspectos desde los productos hasta el servicio personalizado, el programa capacita, evalúa y premia aquellas estaciones de servicio de acorde con parámetros establecidos por la compañía. En este programa participan 115 estaciones de servicio a nivel nacional; los empleados son capacitados trimestralmente en etiqueta de servicio la cual incluye cinco pasos básicos de servicio: Estar atentos, saludar y ofrecer “llenamos su tanque”, abastecer y decir “bomba en cero”, ofrecer servicios agregados, cobrar correctamente y despedirse amablemente.

Una de las herramientas más importante con las que cuenta el programa es la visita de cliente misterioso, estas visitas se realizan bimestralmente por un proveedor externo que provee una evaluación objetiva desde el punto de vista del cliente, evaluando todo aquellos aspectos que pudieran repercutir en la satisfacción del cliente como ser iluminación, rapidez, rotulación, limpieza, funcionamiento de equipos, etiqueta de servicio entre otros. Los resultados recientes de estas visitas demuestran que se está

brindando un mal servicio al cliente en las estaciones de servicio Uno.(«UNO, Programa de servicio al cliente, Dpto. Mercadeo», 2014)

2.2 TEORÍAS

2.2.1 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Para poder lidiar con la competencia debemos “diferenciarnos”, esto significa no solo decirle al cliente porque me debe comprar a mí y no a la competencia, sino que el cliente entienda y acepte esa diferencia que yo lo ofrezco. El tener una posición correcta y clara de nuestra marca en la mente del consumidor (posicionamiento), es la mejor manera de reducir la percepción de riesgo o de confusión que tenemos. Posicionamiento es todo aquello que hace o afirma la marca y que llega a la mente y corazón de los consumidores, y es aceptado como tal. (Alvarado, 2013, pp. 51-52)

Desde la perspectiva del especialista en marketing, la marca es una promesa, un pacto. Desde el punto de vista del consumidor, es el conjunto de asociaciones, percepciones, y expectativas que existen en su mente. Las asociaciones de marca se crean, se sostienen y ganan valor con cada experiencia y encuentro que los consumidores tienen con la marca. Un comercial en la televisión es un encuentro con la marca lo mismo sucede cuando se utiliza o consume físicamente. Estas experiencias y encuentros con la marca construyen con el tiempo un grupo de asociaciones que influyen en las percepciones de marca y forma una red asociativa de marca o engrama de marca.(Batey, 2013, p. 29)

El posicionamiento de la marca no será total sino hasta que cada individuo de la empresa viva la marca. Por consiguiente la compañía, necesita capacitar a su personal para que se concentre en el cliente. Aun mejor, la compañía debe desarrollar una estrategia interna de marca para que los empleados entiendan y se sientan entusiasmados con la promesa de la marca. Muchos negocios van más lejos, y capacitan y entrenan a sus distribuidores y concesionarios para atender bien a sus clientes.(Kotler, Armstrong, 2007, p. 260)

2.2.2 SERVICIO AL CLIENTE

Según Peralta (2009):

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general y el sector de servicios en particular se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según CHARLES LAMB, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.(p.21)

El servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio. Para describirlo ideó el triángulo del servicio. Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio 10, que es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.(Schnarch Kirberg, 2011, pp. 47-48)

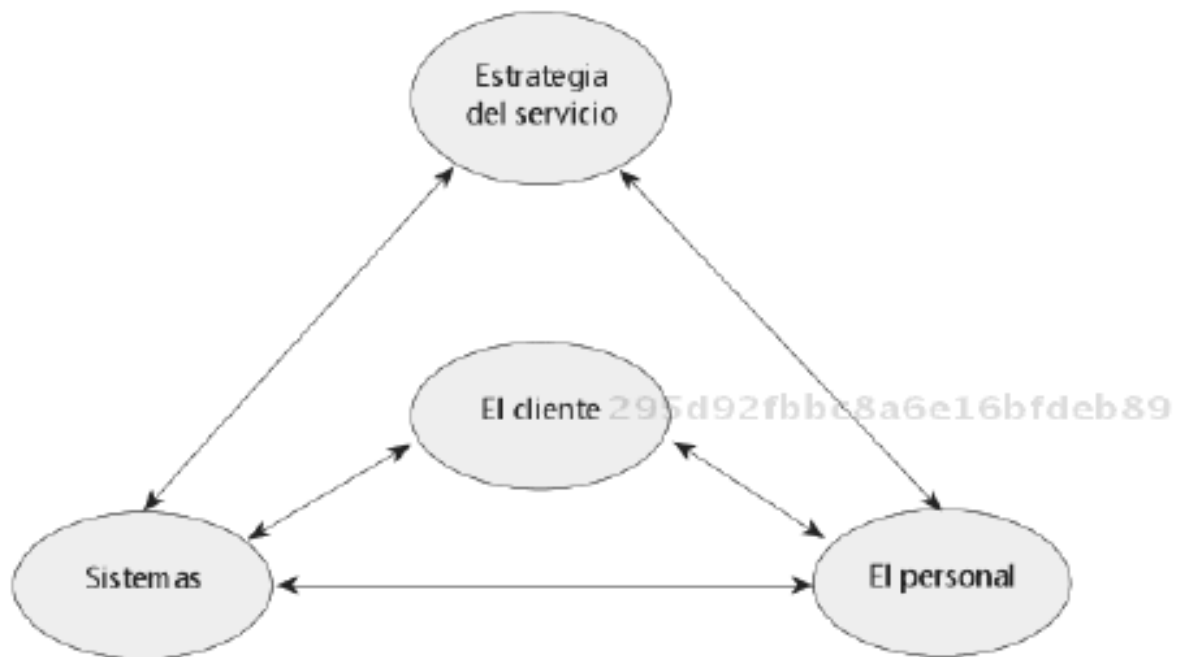


Figura 1. Triángulo de servicio

Fuente: (Schnarch Kirberg, 2011)

Las organizaciones deben estar orientadas hacia el servicio. Es bien sabido que en la actualidad el desarrollo tecnológico, la eficiencia de recursos, la calidad de los productos y demás variables propias de las empresas son estándares normales en todas ellas. Sin embargo, el verdadero valor que permite generar diferencias entre los diversos componentes de la oferta frente a la demanda, es un servicio al cliente con calidad. Es por esto que el empresario debe concentrar sus esfuerzos en su recurso humano, por cuanto éste es el enlace entre la organización y el mercado...(Diago Franco, 2012, p. 79)

Una de las formas principales para que la empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma consistente, la cual dará una fuerte ventaja competitiva, que conduce a un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización. Muchas empresas de servicios han tratado de asegurarse que los clientes reciban, en forma constante, servicios de gran calidad en todos sus encuentros con los servicios. Por eso, el prestador de servicios tiene que identificar las expectativas de los clientes que tiene en la mira en cuando a la calidad de servicios. Por desgracia, la calidad de los servicios es más difícil definir y juzgar en comparación a la calidad los productos. Por esta causa, es importante que el prestador de servicios defina y

comunique con claridad las necesidades de los clientes, ya que esa persona está en contacto directo con las personas que adquieren nuestro servicio.(Méndez R., 2009, p. 42)

Cottle (2007) afirma:

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a usted o a su organización. En consecuencia, es fundamental que usted logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que usted le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que usted le proporcione.(p.27)

La evaluación de un servicio recibido por un cliente debe tener en cuenta necesariamente las opiniones, juicios o percepciones del cliente; por lo tanto, si una organización quiere aumentar la “calidad de servicio” debe, de forma obligatoria, contar con las percepciones de los clientes, y no solamente con la opinión interna propia. Es aquí donde aparece el concepto de la “calidad percibida”, es decir, la calidad del servicio es valorada por el propio cliente a partir de sus percepciones.(Molino Cortés, Moreno Guillermo, & Moreno Martínez, 2010, p. 20)

2.2.3 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen con una oferta de marketing, es decir, cierta combinación de productos, servicios, información y experiencias ofrecidas a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos. También incluyen servicios actividades o beneficios que se ofrecen en venta, que son básicamente intangibles y que no derivan en la posesión de algo. Algunos ejemplos de ello incluyen los bancos, las líneas aéreas, los hoteles, la declaración de impuestos y los servicios de reparación de hogar. De manera más general, las ofertas de marketing también incluyen otras entidades como personas, lugares, organizaciones, información e ideas. (Kotler, Armstrong, 2007, p. 5)

Alvarado (20013) afirma:

Es fundamental entender la importancia de la pirámide de Maslow y como nos puede ayudar dentro de la publicidad y marketing. Las necesidades se agrupan en distintos niveles de jerarquía, formando una pirámide de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior solo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide. Esta jerarquía nos sirve como referencia para interpretar o prever comportamientos o decisiones del consumidor y es aplicable tanto a nivel individual como grupal. La jerarquía de necesidades de Maslow se distribuye en cinco niveles:

- Necesidades fisiológicas, básica o de supervivencia
- Necesidades de seguridad
- Necesidades de pertenecía
- Necesidades de Estima
- Necesidades de Autorrealización.(p.39)

Las necesidades son la carencia de algo, y están relacionadas con la existencia humana. Son más profundas, significativas, y son prioritarias en la toma de decisiones del consumidor. Si quiere mantenerse en el mercado o incrementar su participación, conozca algunas de las necesidades de los consumidores.

Necesidad de ser comprendido. Quienes eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto significa que se interpreten en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones o barreras del lenguaje pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.

Necesidad de ser bien recibido. Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña o maltratada regresará. La gente necesita sentir que a usted le agrada su presencia o que por lo menos su asunto es importante para usted.

Necesidad de sentirse importante. El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas que, por lo general, son maltratadas o ignoradas. Cualquier cosa que usted haga para hacer que el cliente se sienta especial será un paso en la dirección correcta.

Necesidad de comodidad. Los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios. También necesitan comodidad psicológica,

la seguridad de que se les atenderá en forma adecuada y la confianza de que usted satisfará sus necesidades. (Eliécer Prieto Herrera, 2010, p. 35)

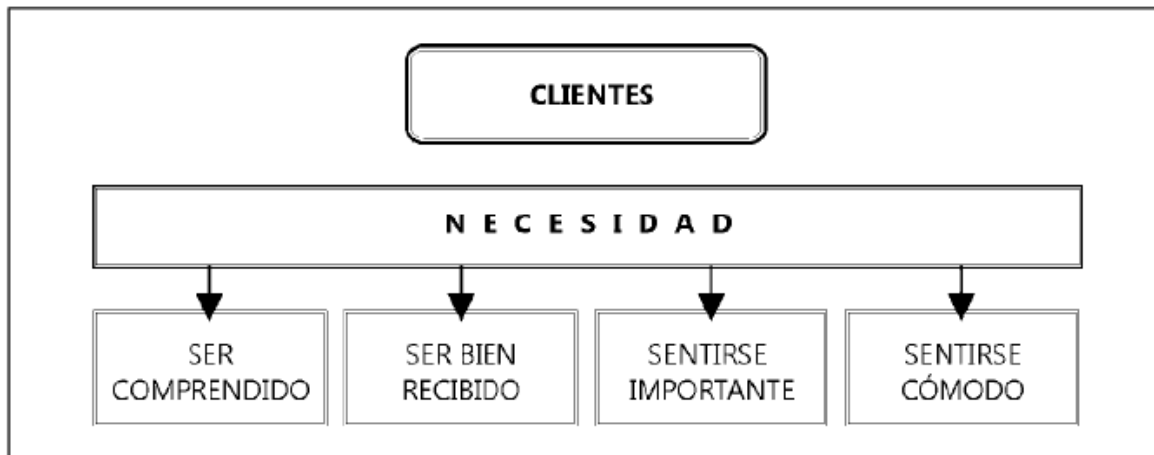


Figura 2. Necesidades básicas de los clientes

Fuente: (Eliécer Prieto Herrera, 2010)

De acuerdo con Rust, Zahorick y Keiningham (Service Marketing, Harper Collins College Publishers, Nueva York, 1996), fundamentalmente existen tres niveles de expectativas, uno de los cuales, a su vez, se subdivide en cuatro para formar una escala de seis niveles: véase la Figura 2.7. Los tres niveles básicos son:

Expectativas ideales: representan lo que debería suceder en la mejor de las circunstancias posibles (se satisfacen y superan todas las necesidades, deseos y expectativas, de toda índole, de los clientes); constituyen el parámetro de excelencia.

Expectativas de lo que debería ser: representan lo que los clientes consideran que merecen recibir en la prestación; con frecuencia lo que debería ser se sitúa en un nivel más alto de lo que los clientes esperan recibir en la realidad (los autores citados ponen el siguiente ejemplo: los estudiantes piensan que todos los profesores deberían ser activos y excitantes, pero esperan que un día determinado la clase será aburrida).

Expectativas esperadas: representan el nivel de prestación esperado en función de la información de que disponen los clientes respecto a un servicio y situación; constituyen el nivel básico de expectativas y es el que usualmente utilizan los clientes para calificar a un

servicio como «malo» o deficiente si cae por debajo de ese nivel.(Marketing Publishing, 2007a, pp. 55-56)

Cottle (2007) explica:

Cuando usted satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando usted no satisface las expectativas de los clientes (si, por ejemplo, sus expectativas son más altas que el servicio que realmente les ofreció), la calificación será negativa y el cliente calificará su servicio como no satisfactorio. Si su servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior. (p.22)

Las expectativas que presenta el usuario, tienen que ver con lo que esperan recibir como servicio. De modo que si aceptamos la existencia de una calidad técnica y otra asociada a elementos intangibles o del proceso de prestación, se puede hablar de expectativas tangibles y expectativas intangibles (Marzo y cols. 2002). Así también, es posible establecer la distinción entre expectativas cognitivas y expectativas afectivas, las primeras tendrían un carácter más general asociadas a las creencias anticipatorias del servicio y su calidad, mientras las segundas, estarían directamente asociadas a la experiencia afectiva y su confirmación, que conlleva al sentimiento de satisfacción o insatisfacción.(Peralta Montecinos, 2009, p. 203)

2.2.4 PERCEPCION Y SATISFACCION DEL CLIENTE

Según Diago Franco (2012):

La percepción es la representación e interpretación de los estímulos medioambientales que son transformados en mensajes recibidos por medio de los canales sensoriales. Los sentidos juegan un papel fundamental en esta interpretación ya que las personas realizamos lecturas sobre lo que visualizamos, escuchamos y traducimos las posturas físicas corporales de quienes emiten los mensajes. (p.19)

Aunque estrechamente relacionadas, la sensación y la percepción juegan papeles diferentes, pero complementarios en la manera que interpretan el mundo que nos rodea. La sensación es la respuesta inmediata de nuestros receptores sensoriales (por ejemplo, nariz y ojos) a estímulos básicos como la luz, el sonido y la textura. La percepción es el

proceso por el cual se selecciona, organiza e interpreta esa información sensorial. (Batey, 2013, pp. 95-96)

Los clientes satisfechos compran nuevamente y lo cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás. Los gerentes de marketing deben ser cuidadosos al establecer el nivel de expectativas correcto. Si establecen expectativas demasiado bajas, quizá satisfagan a quienes compran pero no logran atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, tal vez los compradores se desilusionaran. El valor y la satisfacción del cliente son fundamentales para establecer y administrar las relaciones con el consumidor. (Kotler, Armstrong, 2007, pp. 6-7)

Según Molino Cortes et al., (2010), Noriaki Kano (1984) expresó:

Ya hace más de veinte años que en la prestación de un servicio existían tres tipos de requerimientos:

Requerimientos básicos o esperados: son los que “deben ser” y por tanto se sobreentiende que se van a cumplir, su existencia no da lugar a satisfacción al cliente, pero su falta o carencia es inaceptable para el cliente.

Requerimientos normales: son los que el cliente entiende como un estándar de la calidad del producto o servicio. Son los que normalmente se analizan en las encuestas de satisfacción del cliente.

Requerimientos emocionantes: son los inesperados, los que pueden dar un plus de satisfacción al cliente. Están fuera del estándar del servicio y son un factor determinante en la repetición del cliente.

Si reflejamos en un esquema lo anteriormente expuesto (figura 1.5), veremos que la satisfacción del cliente en relación con sus expectativas variará para cada uno de los requerimientos anteriormente citados de la siguiente manera: (p.25)

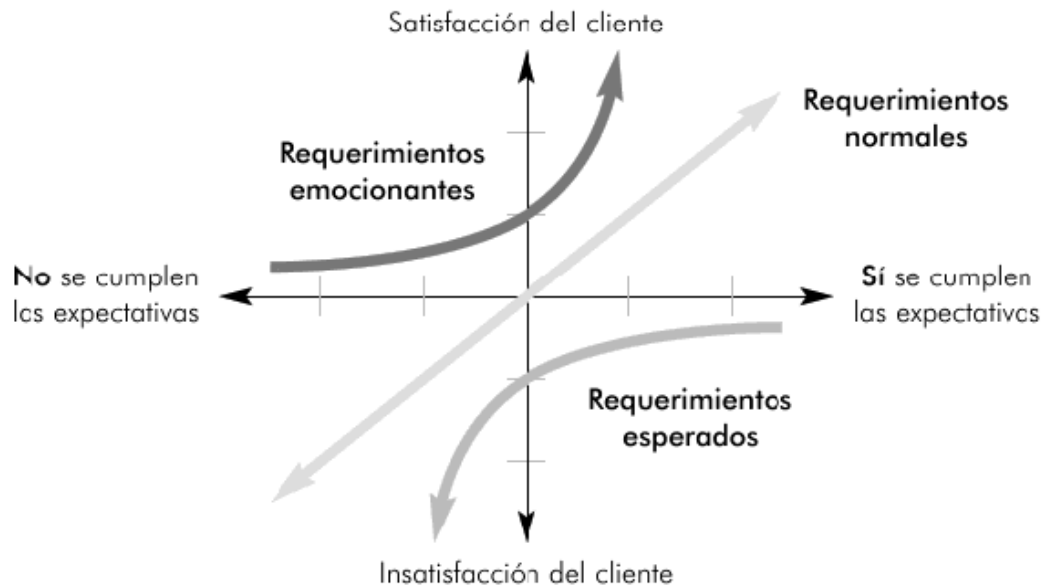


Figura 3. Requerimientos del servicio

Fuente: (Molino Cortés et al., 2010)

En los servicios, calidad es igual a satisfacción de los clientes. En otras palabras, los niveles de satisfacción de los clientes constituyen la única medida que se puede utilizar para determinar y evaluar la calidad de un servicio. Si bien la aceptación de este criterio igualmente válido en los tangibles, en los servicios es un verdadero imperativo ya que en los ellos no se dispone de parámetros técnicos fijos y determinados (generalmente aceptados en un sector) para medir la calidad intrínseca de un servicio. En la actualidad se recurre a las normas ISO, en sus diferentes vertientes (ISO-9000 hasta ISO-9005), para «certificar» y convertir en elementos «tangibles» la calidad de productos y servicios. Pero, nótese que las normas ISO incorporan de forma importante la visión de los clientes. (Marketing Publishing, 2007a, pp. 6-7)

2.2.5 EXPERIENCIA DEL CLIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MARKETING

En contraste con el marketing tradicional, el marketing experiencial se centra en las experiencias del cliente. Las experiencias se producen como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones. Son estímulos que se provocan en los sentidos, el corazón y la mente. Las experiencias conectan también la empresa y la marca con la forma de vida del cliente y sitúan las acciones personales del cliente y la ocasión de compra en un contexto social más amplio. En resumen, las experiencias aportan

valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores funcionales.(Schmitt, 2004, pp. 1-2)

Schnarch Kirberg, (2001) en relación al concepto de momentos de verdad afirma:

Este concepto fue acuñado por Jan Carlzon 6 , al ser director de la aerolínea S.A.S (Scandinavian Airline Systems) para difundir entre el personal la necesidad de poner atención en cada episodio en que el cliente entra en contacto con la organización, pero realmente fue popularizado por Karl Alprecht 7 y pero realmente fue popularizado por Karl Alprecht 7 y se podría de finir como todo instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente, de la calidad del producto. Algunas características son:

- No siempre un momento de verdad implica contacto humano. Por ejemplo: al observar las instalaciones, entrar al parqueadero, escuchar una voz grabada, etc., el cliente experimenta un momento de verdad.
- Los momentos de verdad en sí no son positivos o negativos, es la forma como se maneja ese encuentro que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.
- Hay momentos de verdad especialmente críticos que si no se manejan llevan al descontento del cliente o a la pérdida de lealtad para nuestro producto.
- Los momentos de verdad se pueden descubrir al hacer una lista de todos los puntos de contacto en los que el cliente tenga una percepción de la calidad del servicio y potencialmente del producto.

En consecuencia, un momento de verdad, por sí solo, no es positivo ni negativo, es la forma como se maneja ese preciso encuentro lo que convierte al momento de verdad en una experiencia positiva o negativa para el cliente...(pp. 42-43)

Las empresas que pretender ser relevantes hoy tienen que aprender el arte de crear experiencias que realmente se conecten con sus clientes, ellos están buscando empresas en las cuales creer y a las cuales dar su lealtad; están buscando experiencias que se adapten a sus deseos profundos. Este tipo de relación que hoy exige el cliente requiere mucho más que los últimos avances tecnológicos; requiere el compromiso emocional de todo el personal. Esto tiene el más alto valor para los clientes ya que posee un significado; el producto o servicio en mismo podría no tener tanto valor, pero la forma en que se experimenta lo hace diferente y deseable. Competir en el mercado, hoy en día, exige

compromisos innovadores y emocionales. La creación de experiencias completas es la única manera de ser relevante en un mercado sobresaturado. (Alvarado, 2013, pp. 142-143)

2.2.6 RELACION CON EL CLIENTE

Cottle (2007) afirma:

Al igual que las relaciones interpersonales, las relaciones con los clientes pasan por diferentes etapas... De forma resumida, son las siguientes:

Etapa 1. Realizar el primer contacto con el cliente prospecto y lograr que tenga conocimiento de la disposición que usted y su organización tienen de suministrarle determinados servicios.

Etapa 2. «Alimentación» y desarrollo de las relaciones con el cliente prospecto (con quien ya se ha establecido el primer contacto).

Etapa 3. Venta de sus servicios (y los de su organización) al cliente prospecto.

Etapa 4. Prestación efectiva del servicio. El objetivo de esta etapa es el de retener al cliente por medio de un servicio de alta calidad y lograr que se sitúe de nuevo en la «onda» de la segunda etapa, de manera tal que solicite sus servicios (y le contrate) de nuevo en el futuro.(pp. 66-67)

Si alguien tiene una relación comercial con la empresa, debemos incorporarlo a ésta y tratar de no perderlo nunca. El objetivo de la organización no es solo vender, sino ganar y mantener clientes que se sientan especiales: una relación con el cliente no existe hasta que el cliente reconoce que existe. Debe sentir que nos importa, que nos hemos tomado la molestia de ver qué compra y no compra, qué le interesa y cómo servirle mejor. Necesitamos que se sienta querido y de esa forma obtendremos realmente su confianza y fidelidad, cosa que no se logra a través de campañas publicitarias o promociones pasajeras...(Schnarch Kirberg, 2011, p. 73)

La manera en que los consumidores se relacionan e interactúan con las marcas determina y es determinada por lo que la marca significa para ellos. Es una experiencia continua, dinámica y multifacética. El papel del consumidor en la negociación de significado de las marcas es muy activo. Los consumidores apelan a las marcas, entre otros recursos, para ayudarles a construir y afirma su identidad. La naturaleza de la relación marca-consumidor se define por lo que el consumidor busca en una marca y lo que espera de ella. La relación resultante puede ser similar a una relación personal. Las marcas se basan en relaciones; y las relaciones en la confianza. (Batey, 2013, p. 34)

2.2.7 LEALTAD Y RETENCION DEL CLIENTE

Marketing Publishing (2007) afirma:

Existen, por lo menos, siete razones fundamentales que explican por qué el éxito o fracaso futuro de las empresas depende de su nivel de interés por la retención de los clientes que ya poseen. Esas siete razones son:

- La masa crítica de clientes.
- Los números no mienten: la ley de Pareto.
- La situación real de los clientes.
- La compra por hábito.

- El «valor de vida» de los clientes
- . La retención incrementa la rentabilidad.
- La comunicación boca a boca y los mercados de referencia.(p. 11)

El cliente es la base de las empresas, que para ser competitivas y crecer con rentabilidad, hay que satisfacerlos y fidelizarlos, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y explotación de esa relación. ¿Y cómo se consigue esto? Mediante dos elementos: Gestión de Bases de Clientes y la Gestión de la Lealtad.

- La Gestión de Bases de Clientes es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, en lo que algunos llaman C.R.M. (Customer Relationship Management), por medio del cual se hace uso de la tecnología de la información para conocer mejor a los clientes, integrado y actualizando permanentemente datos y conocimientos de éstos por parte del negocio.
- La Gestión de la Lealtad se alcanza con buenas comunicaciones hacia los vendedores (y demás colaboradores), para desarrollar una cultura y actitud de servicio y hacia el cliente, en una buena comunicación interactiva en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o Internet, no solo para conocer su nivel de satisfacción, sino que para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, y naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.(Schnarch Kirberg, 2011, p. 74)

El objetivo de un programa de lealtad es alargar la relación viva entre la compañía y sus clientes tanto como sea posible. Como resultado es necesario clasificar a los clientes en orden de importancia y desarrollar las acciones de marketing correspondientes. Las empresas tienen que dar prioridades, dedicando los mayores esfuerzos de marketing a aquellos segmentos de clientes que ofrecen a la empresa mayor valor.(Azevedo & Pomeranz, 2010, p. 27)

2.2.8 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El servicio al cliente según Diago, Franco (2012), “es un proceso de aprendizaje integral que va más allá de la memorización de conceptos de diversa índole y debe ser interiorizado hasta el punto de hacer del servicio un estilo de vida”(p. 15).

“Las necesidades son la carencia de algo, y están relacionadas con la existencia humana. Son más profundas, significativas, y son prioritarias en la toma de decisiones del consumidor”(Herrera, 2010, p. 35).

Los Clientes satisfechos según Guardedeño Ligeró, (2012,)”son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto, y el servicio como coincidencia de sus expectativas(p.19).

La Percepción según Mesa Holguín (2012) “es como el consumidor selecciona, organiza e interpreta la información del mundo exterior”.(p. 68).

“Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ellos, para recibir a cambio valor de los clientes” (Kotler, Armstrong, 2007, p. 4).

La calidad en el servicio según Méndez R (2009),” es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”(p.19).

Las expectativas según Peralta (2009) a través de la literatura se describen como “la anticipación de un evento o consecuencia futura” (Escoriza, 1985), como “creencias generalizadas que tenemos acerca de un objeto social” (Ros, 1985, en Navas, 1990)...

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se determina la metodología y el enfoque de la investigación, se presenta el instrumento, técnica y fuentes de información que se utilizaron para recabar la información.

3.1 CONGRUENCIA METODOLOGICA

3.1.1 LA MATRIZ METODOLOGICA

Tabla 1. Matriz metodológica

Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
"Iniciativa de Servicio al cliente para incrementar el valor de la marca UNO"	Falta de una estrategia orientada a incrementar la satisfacción de los clientes en todas las Estaciones de Servicio	1. ¿Cómo se puede alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes en las Estaciones Uno?	Mejorar el programa de servicio al cliente a través de un plan estratégico orientado a incrementar la satisfacción del cliente y a superar sus expectativas, con el fin de proporcionarle mayor valor a la marca UNO.	1. Conocer qué factores influyen en la satisfacción del cliente.	Servicio al cliente	Posicionamiento de la Marca
		2. ¿Qué factores influyen y garantizan el nivel de satisfacción de los clientes?		2. Determinar cuáles son las expectativas de los clientes.	Percepción del cliente	
		3. ¿Qué alternativas pueden considerarse viables para lograr el nivel de satisfacción de los clientes?		3. Analizar los datos obtenidos y experiencias afines.	Comunicación con el cliente	
		4. ¿Son efectivos los canales de comunicación entre el cliente y la empresa?		4. Definir alternativas solución al problema planteado	Satisfacción de los clientes	
		5. ¿Que es lo que más valoran los clientes?		5. Proponer un plan estratégico orientado a incrementar la satisfacción de los clientes de las estaciones Uno.	Expectativas de los clientes Uno	
		6. ¿Están siendo resueltos sus reclamos de forma efectiva?			Publicidad y promociones	

3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES



Figura 4. Diagrama de Variables

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

Para llevar a cabo la investigación se utilizó un enfoque de investigación mixto o cualicuantitativo. Sin embargo considerando la problemática de la investigación y la importancia de conocer la satisfacción del cliente, en este estudio prevalece un enfoque cuantitativo. Con este enfoque se logró medir el nivel de satisfacción de los clientes, conociendo a profundidad la opinión de los clientes y determinando la relación entre las variables de estudio de la investigación. Sampieri, Fernández, Baptista afirman que “el

enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (pag.4, 2010)

3.2.2 METODO

Para el razonamiento de la investigación se utilizo un método deductivo, se tomo como punto de partida información general de las variables de investigación y se valido las preguntas de investigación, para aplicar los resultados de forma específica a solucionar el problema de investigación. “El método se inicia con el análisis de principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares” Bernal (2010).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente proceso se detalla las etapas que se llevaron a cabo para realizar la investigación:

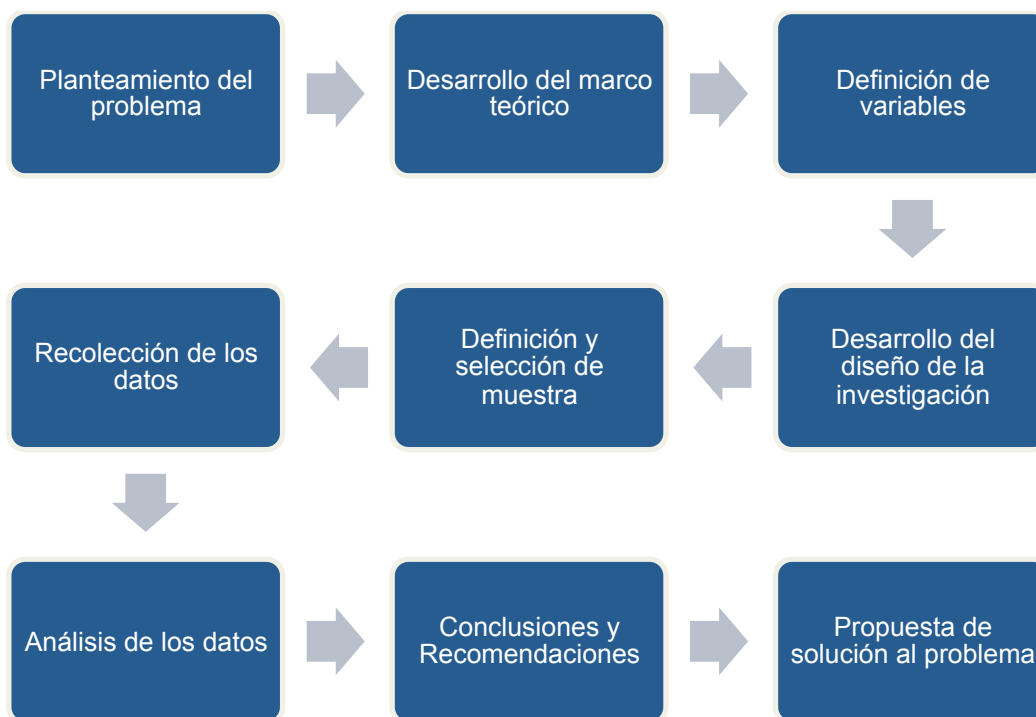


Figura 5. Diseño de la investigación

El proceso inicia con el planteamiento del problema; del cual se derivaron las preguntas de investigación. Posteriormente se realizó un marco teórico para sustentar las teorías relacionadas con las variables de investigación. El desarrollo del diseño de la investigación se hizo con el fin de someter a prueba los supuestos que surgieron entorno a la investigación, para la recolección de datos se aplicó una encuesta. Una vez analizados los datos, se realizan las conclusiones y recomendaciones, por último se realiza una propuesta para darle solución al problema planteado.

3.3.1 POBLACIÓN

Para definir la población se tomó en consideración las estadísticas de parque vehicular del departamento de Francisco Morazán y el porcentaje de participación de mercado de las estaciones de servicio Uno (25%), esto dio como resultado que la población es de 112,072 personas.

3.2.2 MUESTRA

La muestra representa un fragmento significativo de la población de la cual se recopilará información, con el fin de medir y analizar las variables de investigación. Tomando como referencia lo que dice Bernal (2010), la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Considerando que se conoce el total de la población se determina que la población es finita, por lo que para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la ecuación 1, detallada a continuación:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.05 * 112072}{(0.10^2 * (112072 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)} : 96 \text{ personas}$$

Donde:

N (Población): 112,072

K (nivel de confianza): 1.96

e (error muestral)=: 10%

p (proporción muestral de éxito): 0.5

q (Proporción muestral de fracaso): 0.5

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Con el fin de delimitar la población de la investigación y considerando que el objeto de estudio de la investigación son los clientes de las estaciones de servicio Uno, se definió que la unidad de análisis son personas.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta que se utilizo son unidades y porcentajes.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTO

Para la recolección de datos se utilizo como instrumento el cuestionario, el cual está compuesto de un conjunto de preguntas relacionadas con las variables de estudio. Las preguntas son cerradas y contienen respuestas previamente establecidas de acorde con el planteamiento del problema.

3.4.2 TÉCNICAS

La técnica utilizada para llevar a cabo la investigación fue la encuesta, en donde el encuestador realizo las preguntas al cliente y posteriormente anotaba sus respuestas en el cuestionario.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó cuatro estaciones de servicio de mayor afluencia en el departamento de Francisco Morazán, el cuestionario fue aplicado directamente al cliente mientras dispensaba combustible en la estación de servicio.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias que se utilizaron para la investigación son:

- Información de la industria, proporcionada por Gerente de Retail y Gerente de País.
- Presentaciones del departamento de Mercadeo que contienen información sobre el programa de servicio al cliente de la empresa.
- La información que se recopiló durante la encuesta.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Entre las fuentes secundarias utilizadas se encuentran:

- Libros físicos como ser Brainketing de Liliana Alvarado y Marketing de Philip Kotler.
- Documentos, artículos de revistas, libros electrónicos de la bases de datos de la red CRAI como ser E-libro, EBSCOhost, ProQuest.
- Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación de Corina y Nora Schemelkes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo contiene los resultados obtenidos en el estudio, se muestran los datos a través de gráficos; asimismo se hace un análisis en relación a las variables de estudio y a las preguntas de investigación.

4.1 RESULTADOS

1. En general, ¿con qué frecuencia visita nuestras Estaciones de Servicio?

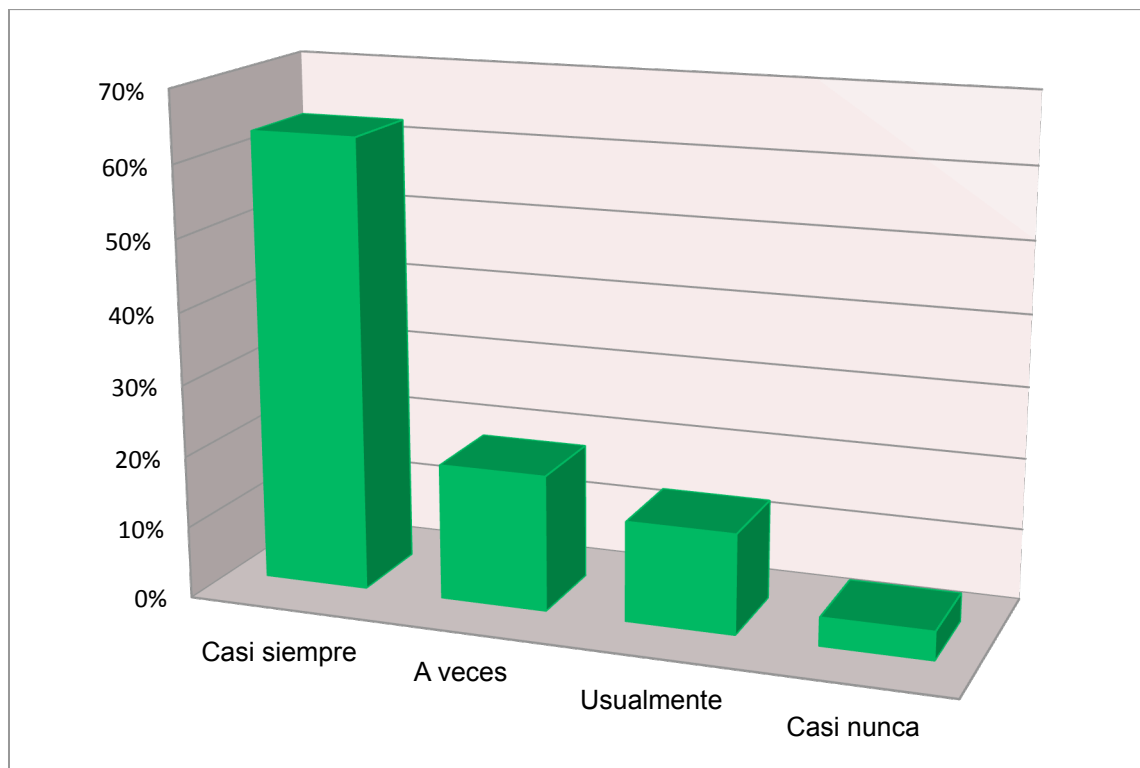


Figura 6. Frecuencia de visita

Análisis

La gran mayoría de los encuestados son clientes que visitan regularmente las estaciones de servicio, esta mayoría confirmó que casi siempre tiende a dispensar combustible en las estaciones de servicio Uno y una minoría no lo hace. Se puede concluir que del total de clientes encuestados en su mayoría son clientes que frecuentemente dispensan combustible en las estaciones de servicio Uno.

2. ¿Qué nivel de satisfacción tiene con la calidad de nuestro servicio?

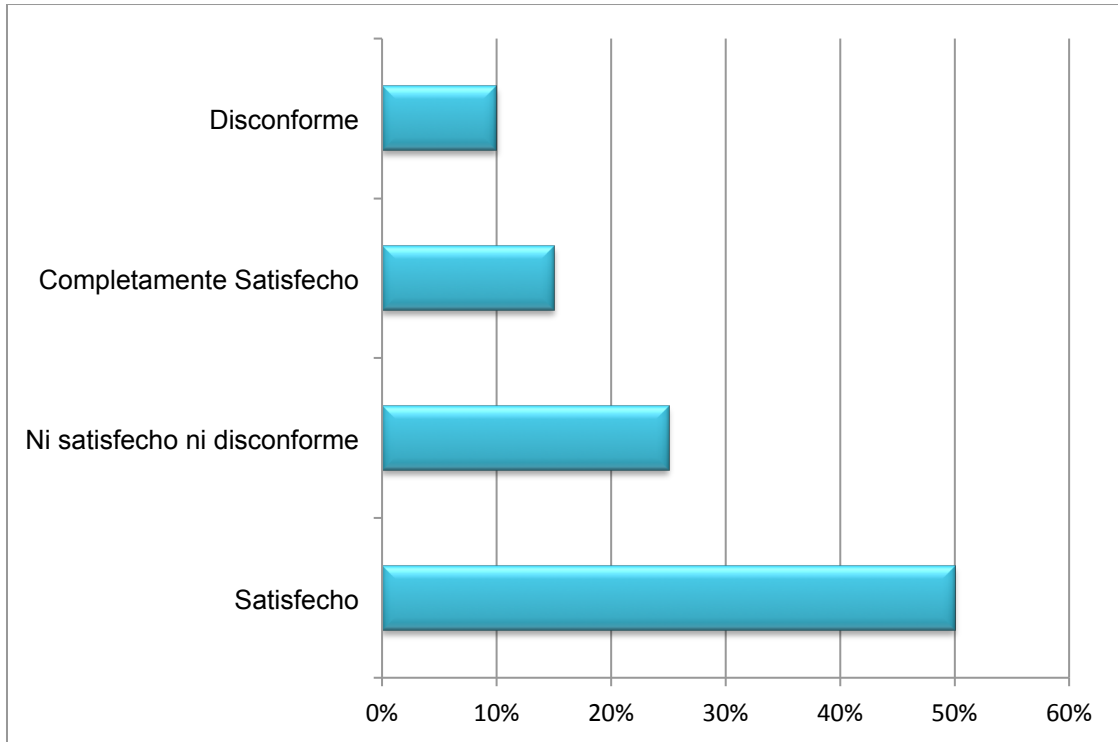


Figura 7. Nivel de satisfacción del cliente

Análisis

Del total de encuestados se observó que en su mayoría son clientes satisfechos, esta mayoría confirmó que se sienten satisfechos con la calidad de servicio brindada en las estaciones de servicio Uno y una minoría reafirmó estar disconforme. Se puede concluir que actualmente los clientes de las estaciones de servicio Uno se sienten satisfechos con el servicio brindado en las estaciones.

Para lograr incrementar el valor de la marca, es necesario implementar estrategias que disminuyan el porcentaje de clientes que están disconformes con la calidad del servicio, investigando a profundidad el porqué de este resultado.

3. ¿Qué tan valorada siente que es su opinión para nuestra empresa?

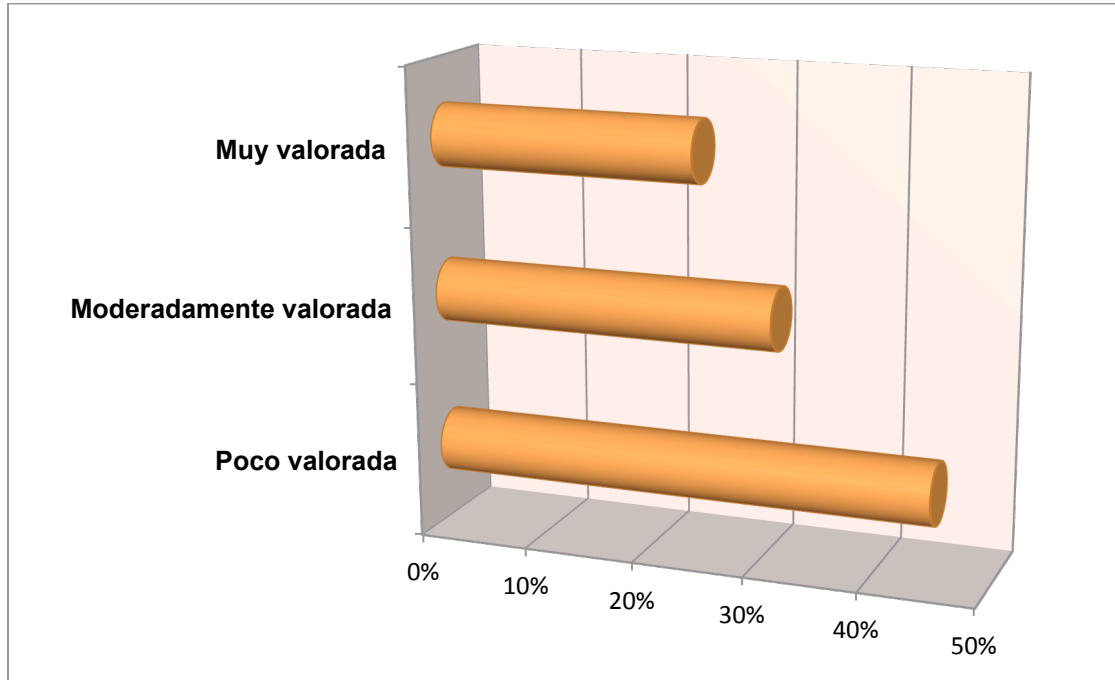


Figura 8. Valoración de la opinión del cliente

Análisis

Para la gran mayoría de encuestados su opinión no es valorada por la empresa Uno, esta mayoría confirmó que siente que su opinión es poco valorada y una minoría confirmó que su opinión es muy valorada por la empresa. Se puede concluir que en general los clientes de Uno sienten que su opinión no es valorada por la empresa.

Al analizar estos resultados se determina que el cliente necesita ser escuchado, por lo que Uno debe incitar a sus clientes para que expresen su opinión y de esta forma hacer que se sientan parte de la empresa y que su opinión es muy valorada.

4. Que medio prefiere utilizar para realizar sus quejas y sugerencias?

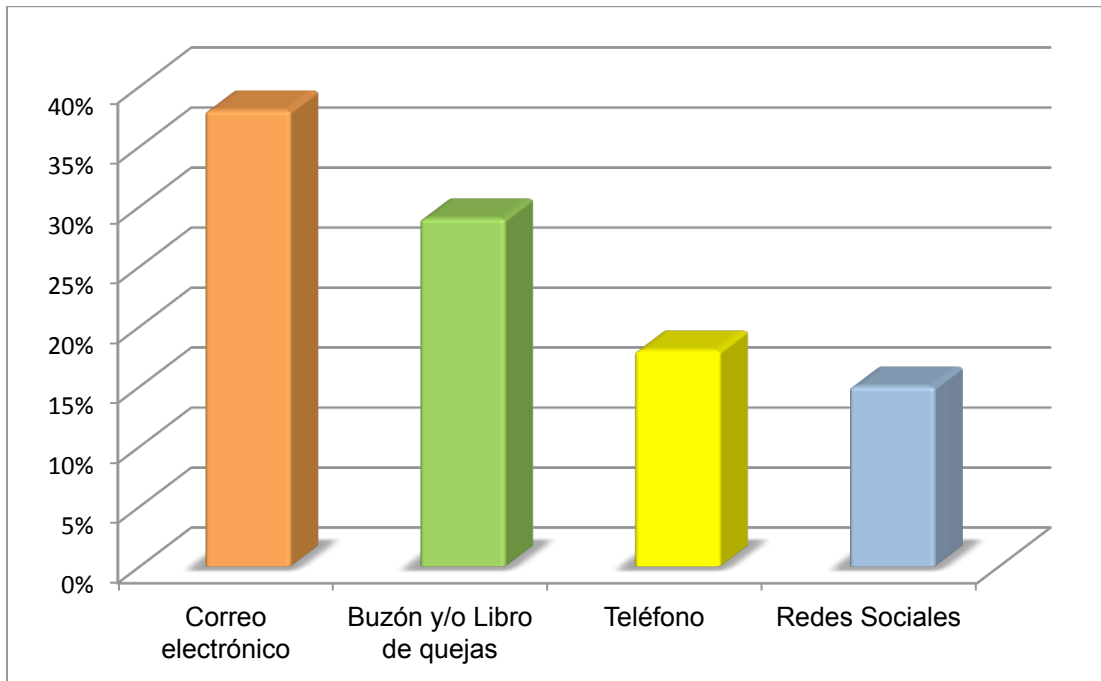


Figura 9. Medios para realizar quejas y sugerencias

Análisis

Del total de encuestados se observó que en su mayoría prefieren realizar sus quejas y sugerencias por medio de el correo electrónico, esta mayoría afirmó que prefieren utilizar como medio para realizar sus quejas y sugerencias el correo y una minoría prefiere hacerlo por medio de las redes sociales. Se puede concluir que los clientes de las estaciones de servicio Uno prefieren realizar sus quejas y sugerencias por medio de un correo electrónico.

5. En general, ¿cuál es la probabilidad de que usted cambie de Estación de servicio y Porque?

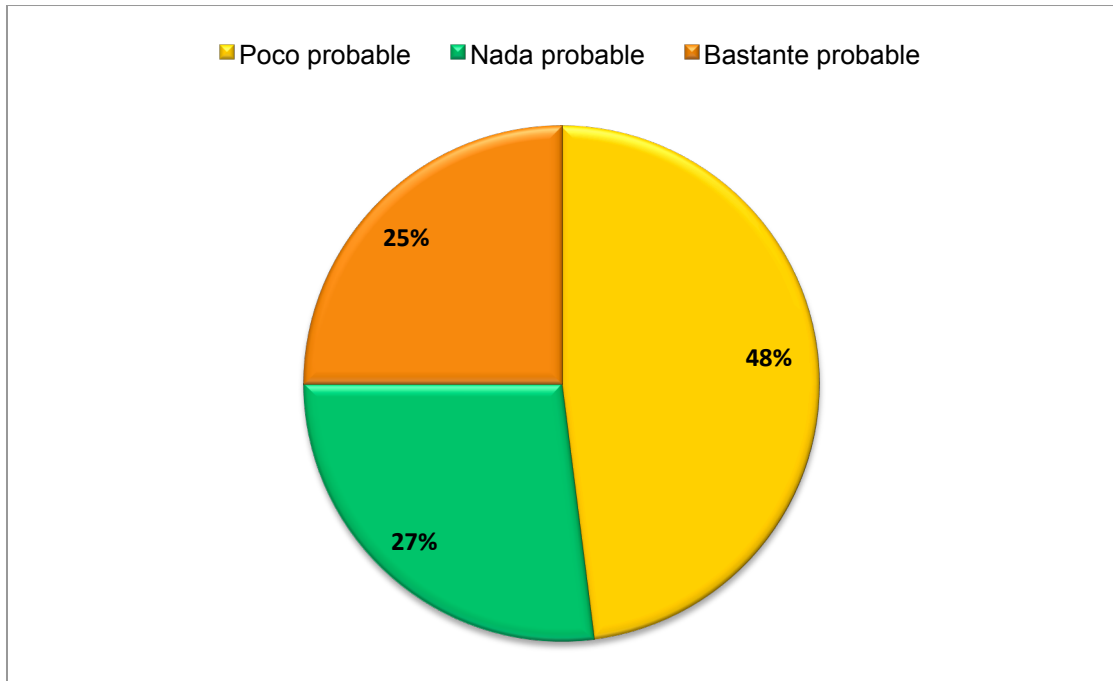


Figura 10. Probabilidad de cambio de estación de servicio

Análisis

En su gran mayoría los clientes probablemente no cambiarían de estación de servicio, esta mayoría afirmó que es poco probable que cambien de estación de servicio y una minoría reafirmó que es bastante probable que lo hagan. Se puede concluir que hay pocas probabilidades que los clientes de las estaciones de servicio Uno se cambien a la competencia.

Cabe mencionar que al preguntarles el porqué si cambiarían o no, en su mayoría contestaron que las razones porque si cambiarían es porque los empleados no son amables y son demasiados lentos al dispensarles combustible y las razones por las que no cambiarían es por el servicio que les brindan, por la calidad del producto o por la ubicación de la estación de servicio.

6. ¿Qué aspectos valora más en una estación de servicio?

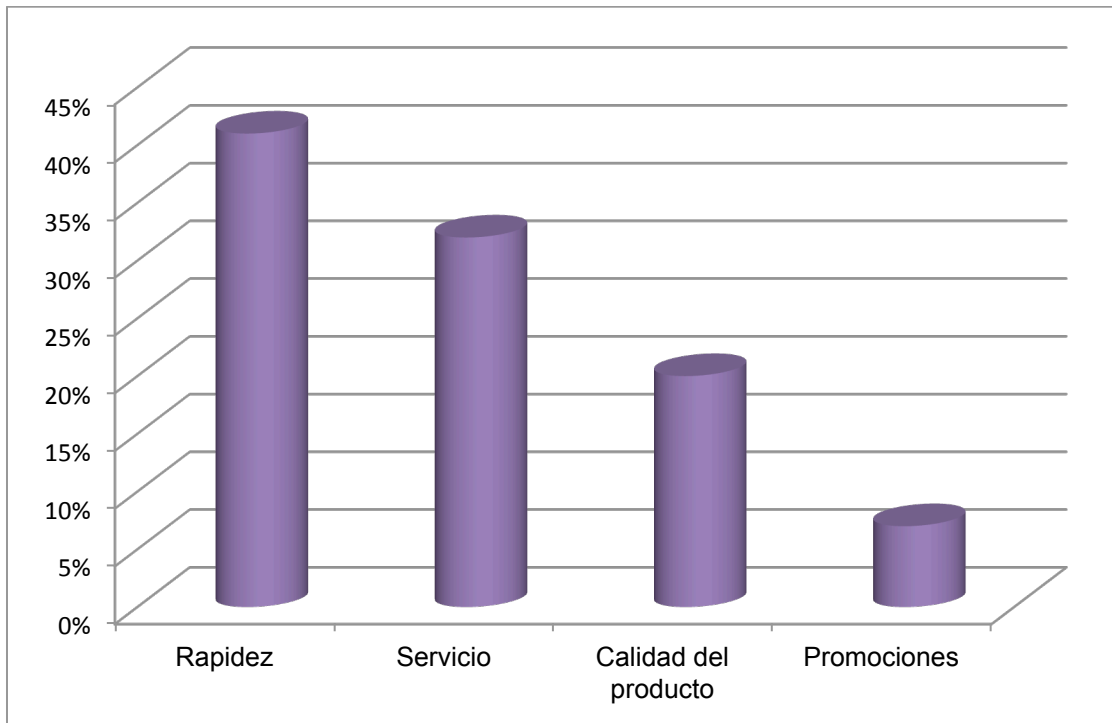


Figura 11. Aspectos más valorados en una estación de servicio

Análisis

La gran mayoría de clientes lo que valoran es la rapidez en una estación de servicio, esta mayoría confirmo que es la rapidez lo que más valoran y una minoría reafirmo que lo que menos valoran son las promociones. Se puede concluir que los clientes que visita una estación de servicio tienen como prioridad que se les atienda con rapidez.

Estaciones Uno debe enfocar sus capacitaciones en hacer que los empleados brinden un servicio con rapidez, incentivando el trabajo en equipo y con ello disminuir el tiempo de espera de los clientes en las estaciones de servicio.

7. ¿Con qué frecuencia experimenta problemas con nuestro servicio?

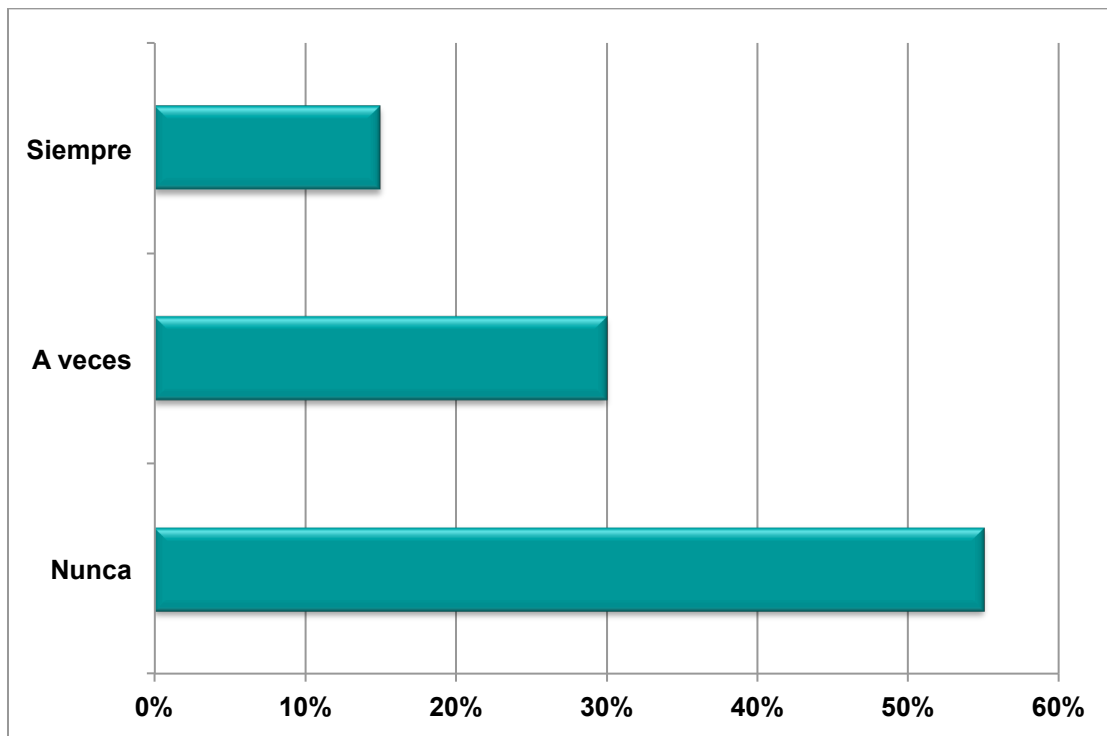


Figura 12. Frecuencia de problemas con el servicio

Análisis

En su mayoría los clientes de las estaciones Uno no han tenido problemas con el servicio, esta mayoría confirmo que nunca han experimentado problemas con el servicio que se les brinda y una minoría reafirmo que siempre tienen problemas con el servicio. Se puede concluir que los clientes de las estaciones de servicio rara vez experimentan problemas con el servicio.

En aquellos resultados donde se reflejan problemas con el servicio, es importante investigar qué problemas están experimentado los clientes y como se pueden resolver de forma satisfactoria para el cliente.

8. Cuando abastece combustible en nuestras estaciones de servicio lo hace para:

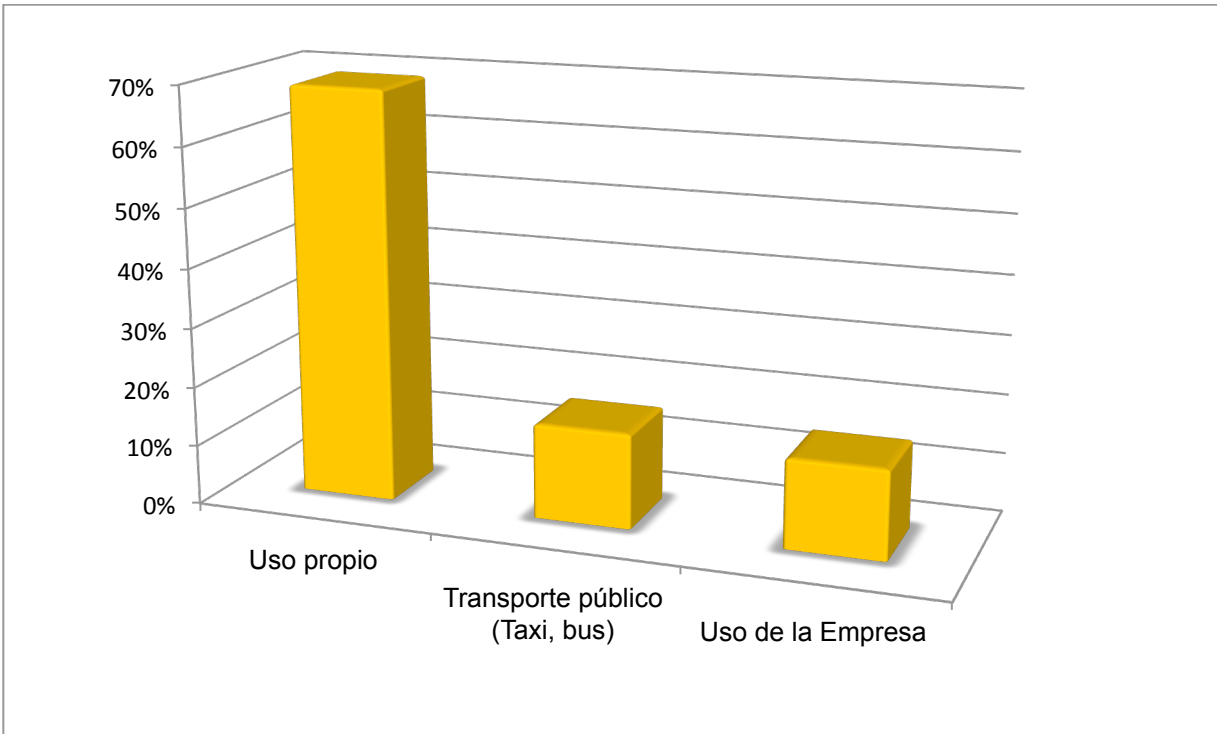


Figura 13. Uso del cliente sobre el combustible

Análisis

En su mayoría los clientes de las estaciones de servicio Uno abastecen combustible para uso propio, esta mayoría lo confirmo y una minoraría reafirmo que lo hacen para uso de la empresa. Se pueden concluir que en general los clientes de las estaciones Uno abastecen combustible para uso propio.

9. Aproximadamente, ¿cuántos años tiene utilizando nuestro servicio?

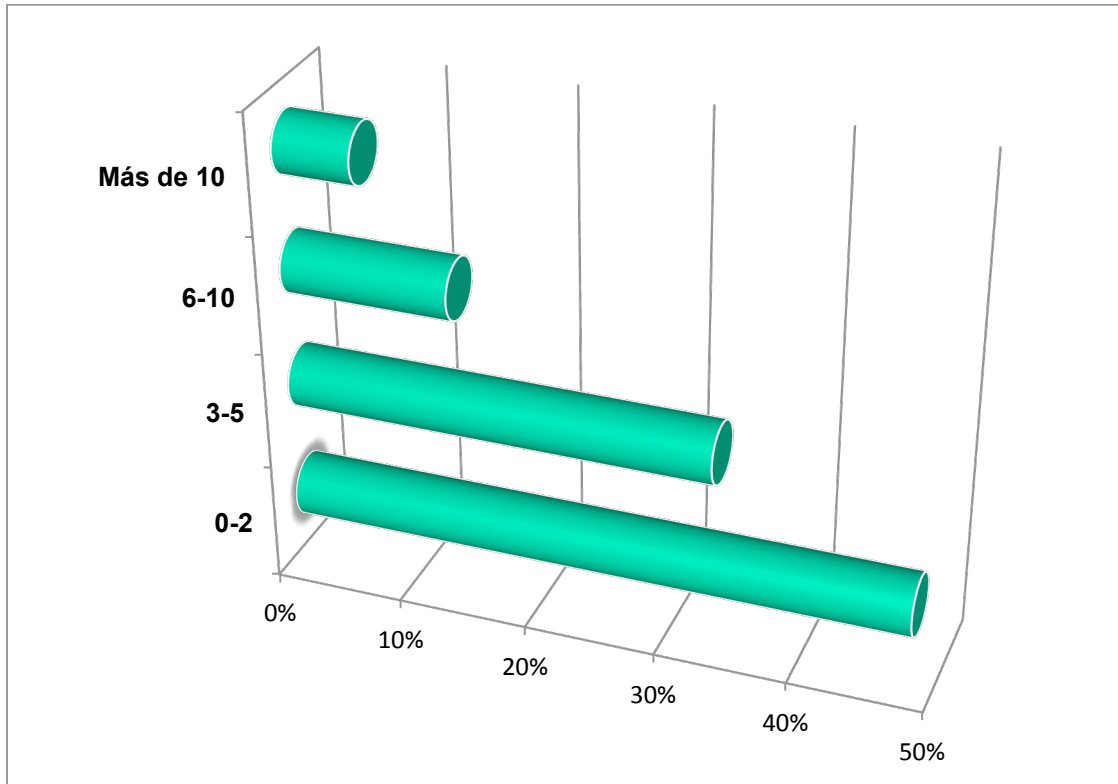


Figura 14. Años de uso del servicio

Análisis

Del total de encuestados en su mayoría tienen poco tiempo de utilizar el servicio de las estaciones Uno, esta mayoría confirmó que tiene menos o dos años de utilizar el servicio de las estaciones Uno y una minoría confirmó que tiene más de 10 años. Se puede concluir que los clientes relativamente tienen poco tiempo de abastecer en las estaciones de servicio Uno.

10. ¿Recomendaría usted a las Estaciones de servicio UNO a otras personas?

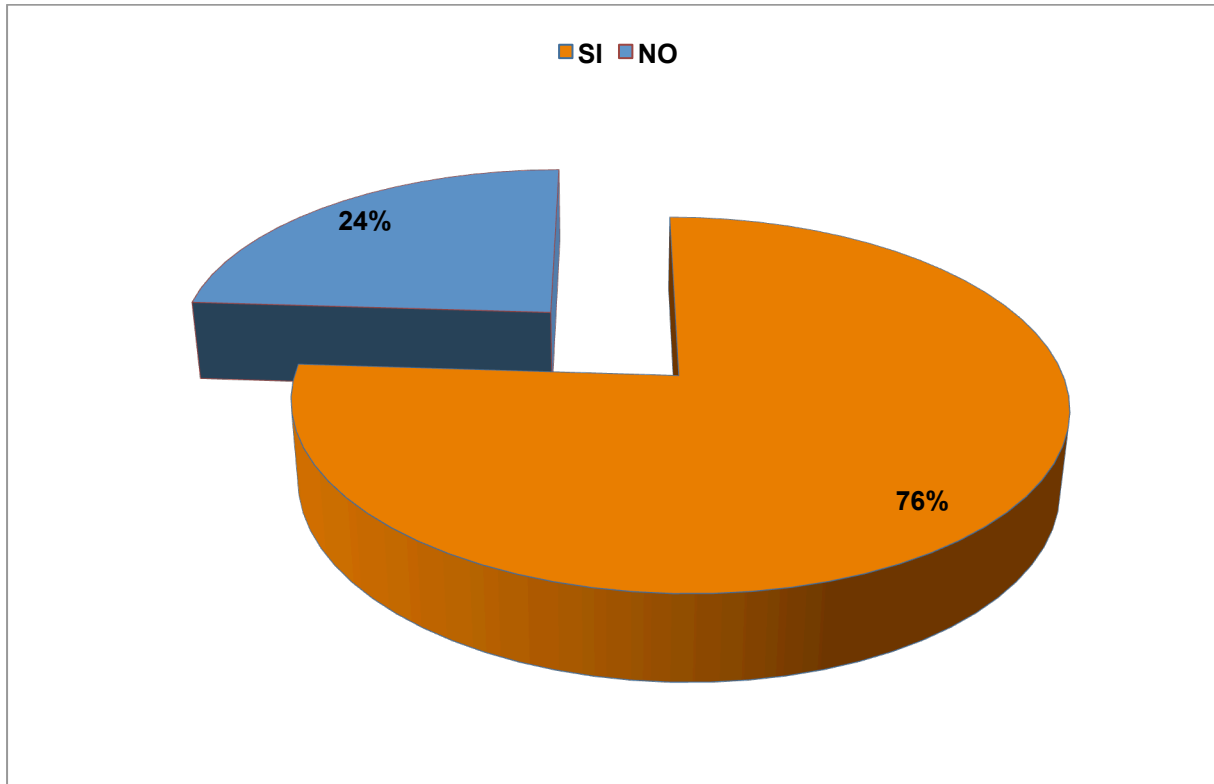


Figura 15. Recomendación de la marca

Análisis

En su mayoría los clientes recomendarían las estaciones de servicio Uno a otras personas, esta mayoría confirmó que si lo haría y una minoría reafirmó que no recomendaría a las estaciones Uno. Se puede concluir que los clientes si recomendarían a otras personas abastecer combustible en las estaciones de servicio Uno.

Mantener la lealtad de los clientes es un factor clave para lograr incrementar el valor de la marca y lograr su supervivencia a través del tiempo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a las preguntas de investigación y a los objetivos, en este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron con el fin de responder a la problemática planteada.

5.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos uno de los principales factores que influye en la satisfacción de los clientes es la rapidez con que se le atiende. En la actualidad el factor tiempo es uno de los aspectos que se ha convertido valioso para el cliente; estos son celosos de su tiempo y buscan empresas que ofrezcan un servicio rápido.
2. Estaciones Uno debe enfocarse en conocer las causas que están provocando que los clientes no se sientan satisfechos o que estén disconformes con el servicio, lo cual le permitirá encontrar oportunidades de mejora y anticiparse a las necesidades futuras de sus clientes, superando de esta forma sus expectativas.
3. Los clientes de Uno perciben que su opinión no es valorada por la empresa; utilizar la tecnología para comunicarse con sus clientes puede generar una interacción entre el cliente y Uno, los cuales dependiendo de su grado de satisfacción expresaran su opinión y compartirán información positiva o negativa, lo que a su vez servirá de retroalimentación para la empresa.
4. Para incrementar el valor de la marca Uno, la empresa debe preocuparse por darles a sus clientes experiencias de consumo integrales lo cual implica que en cada punto de contacto que tenga el cliente con la empresa debe recibir un servicio de calidad, para ello es necesario crear una cultura de servicio que involucre a todos los empleados de una organización

5. El mayor reto de la empresa es ganarse la lealtad de sus clientes, un hallazgo importante del estudio reveló que en su mayoría los clientes recomendarían la marca a sus conocidos esto es un indicio de que existe lealtad hacia la marca; sin embargo es importante recalcar que en su mayoría son clientes que no tienen más de dos años de utilizar el servicio.

5.2 RECOMENDACIONES

Para aumentar la satisfacción del cliente, se debe implementar indicadores de desempeño que evalúen tanto el servicio brindado por lo empleados como la percepción que tiene el cliente sobre la calidad del servicio. No obstante la verdadera clave está en tomar decisiones de forma oportuna en base a la información que reflejen estos indicadores, por lo que periódicamente se debe estar compartiendo esta información con todos los departamentos involucrados y en conjunto tomar las medidas respectivas con el fin de mejorar el servicio al cliente.

En el sector petrolero enfocar todos los esfuerzos de la organización en el producto es una práctica que las organizaciones deben dejar de hacer, para tener una ventaja competitiva única las empresas deben enfocarse en el cliente alineando los objetivos de la organización con la satisfacción del cliente, lo que implica realizar un cambio de cultura organizacional en donde el cliente sea el centro de todo. Medir el desempeño de toda la organización en base a la satisfacción del cliente es el primer paso que se debe realizar para lograr un cambio cultural.

Los empleados que interactúan directamente con el cliente deben estar capacitados para darle al cliente un servicio excepcional, considerando los resultados obtenidos en esta investigación se establece que las estaciones de servicio deben orientarse a brindar un servicio con rapidez en paralelo con una atención amable con el cliente. De igual forma los empleados deben estar empoderados para poder resolver los problemas que se le presenten al cliente así como a responder sus inquietudes de una forma satisfactoria.

La base de establecer una relación con el cliente es generar confianza, para ello la empresa deben poner a la disposición del cliente las herramientas o los medios necesarios para que el cliente pueda expresar lo que sienta. En el estudio realizado los clientes de las estaciones de servicio Uno expresaron que preferirían utilizar el correo electrónico para realizar sus quejas y sugerencias, sin embargo cabe recalcar que lo

importante de implementar esta vía de comunicación entre el cliente y la empresa, es darle seguimiento y respuesta al cliente hasta lograr que el cliente quede satisfecho.

Identificar el perfil de los clientes a través de la segmentación de los mismos, lograra que la empresa tenga un mayor conocimiento de sus clientes. Por lo que deben realizar periódicamente estudios de mercado que contribuyan a conocer mejor sus clientes, considerando aspectos como género, edad, oficio, ingresos, preferencias, estilo de vida lo cual determinara lo que verdaderamente necesitan y desean encontrar en una estación de servicio.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

La solución al problema central planteado se presenta en este capítulo. Para el desarrollo del plan estratégico se llevo a cabo tres fases, en el diagnostico se realiza un análisis interno y externo de la empresa, en el plan de acción se detalla las actividades que se deben realizar y en la última fase se establecen los indicadores para medir la efectividad del plan.

CONTENIDO

6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA SATISFACION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “ESTACIONES DE SERVICIO UNO”

6.2 INTRODUCCIÓN

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.4 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

6.4.1 ANÁLISIS EXTERNO

6.4.2 ANÁLISIS INTERNO

6.5 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO

6.5.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.5.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

6.5.2.1 OBTENER INFORMACION VALIOSA DEL CLIENTE

6.5.2.2 MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE

6.5.2.3 CREAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

6.5.2.4 ADQUIRIR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

6.6 IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

6.7 APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO

6.8 EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO

6.1 PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA INCREMENTAR LA SATISFACION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “ESTACIONES DE SERVICIO UNO”

6.2 INTRODUCCIÓN

Con la presente propuesta se pretende mejorar el servicio al cliente de las estaciones de servicio Uno, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y por ende lograr su lealtad con la empresa; la finalidad última de este plan es que la empresa tenga una ventaja competitiva única en el sector petrolero.

Este plan contiene herramientas que contribuirán a medir la satisfacción del cliente, a conocerlo mejor que la competencia y a establecer una relación con el cliente, esto ante la necesidad de la empresa de retener a sus clientes.

Con el fin de lograr los resultados esperados de este plan, se requiere del compromiso de toda la organización y sobretodo de la altos directivos quienes son al final los que determinan si el plan se llevara a cabo y de qué forma se implementara y se socializara en la organización.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

A continuación se detalla las fases que se debe llevar a cabo para el plan de estratégico:

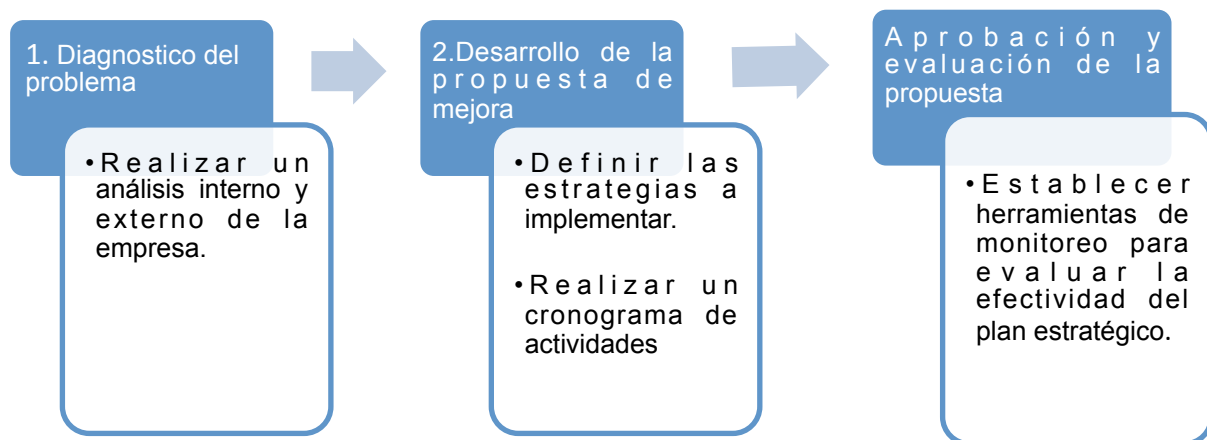


Figura 16. Fases del plan estratégico

6.4 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

El análisis de los factores internos y externos de una organización, permite tener un panorama más amplio del sector en el que opera, determinado en que escenarios la empresa presenta mayores ventajas y en qué circunstancias la empresa debe contrarrestar las amenazas que pudieran tener un impacto en la organización.

6.4.1 ANÁLISIS EXTERNO

- Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen el producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva.

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Dar a los consumidores lo que necesitan, lo que realmente desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Considerando que el precio del combustible está regulado en Honduras y que esto hace que el sector petrolero se vuelva más competitivo, se determina que los factores clave de éxito para las “Estaciones de servicio Uno” se presentan en el siguiente figura:

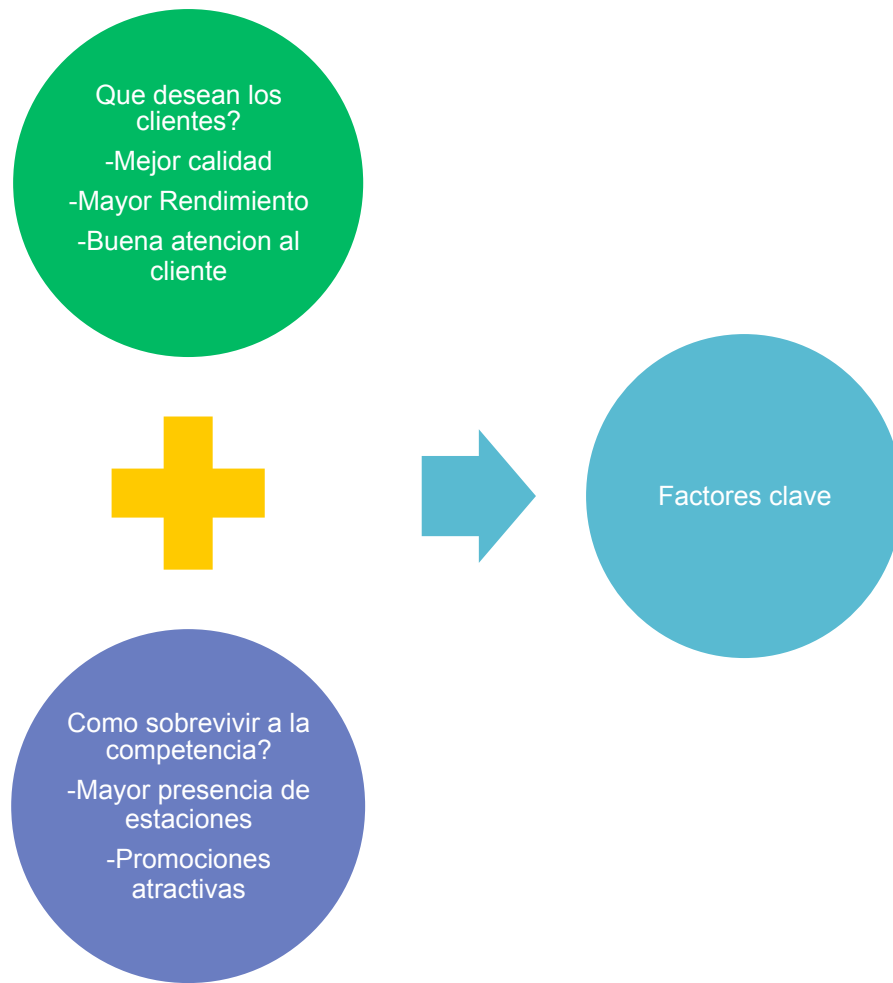


Figura 17. Factores clave de éxito

6.4.2 ANÁLISIS INTERNO

- Análisis FODA

Es una herramienta esencial para evaluar la situación general de una empresa, permite examinar sus recursos y capacidades competitivas para aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de las amenazas externas que podrían afectar su supervivencia en un futuro.

A continuación se detalla el análisis FODA de las estaciones de servicio Uno:



Figura 18. Análisis FODA

- Marco de referencia de la propuesta de valor

El marco de referencia de la propuesta de valor establece cuales son los atributos que los clientes vinculan con la marca, siendo este el soporte que tiene una empresa para que los clientes prefieran consumir sus productos ante los costos que debe percibir un cliente por adquirirlos.

A continuación se detalla el marco de referencia de la propuesta de valor actual de las Estaciones de Servicio Uno:



Figura 19. Marco referencial de la propuesta de valor

6.5 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.5.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los objetivos del plan estratégico se detallan a continuación:

1. Determinar cómo se puede obtener información valiosa del cliente.
2. Establecer indicadores para medir la satisfacción del cliente
3. Desarrollar canales de comunicación entre el cliente y la empresa
4. Retener a los clientes y obtener su lealtad

6.5.2 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

6.5.2.1 OBTENER INFORMACIÓN VALIOSA DEL CLIENTE

Uno debe enfocarse a conocer a sus clientes con el fin de ofrecerles y proporcionarles lo que verdaderamente necesitan. Por tal razón debe realizar investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas, esto le permitirá tener un conocimiento profundo de sus clientes así como a identificar que realmente quieren los clientes que visitan las Estaciones de Servicio.

La fórmula para obtener información valiosa del cliente de las Estaciones de Servicio Uno está compuesta por:



Figura 20. Herramientas para obtener información valiosa del cliente

a. Investigación Cualitativa

La metodología que se debe utilizar es el mapeo de la experiencia del cliente, observando lo que el cliente hace desde que entra a la Estación de Servicio, lo que hace desde que realiza la compra de combustible hasta lo que hace cuando se va de la Estación.

b. Investigación Cuantitativa

Para llevar a cabo la investigación cuantitativa se debe realizar entrevistas directamente a los cliente en los estaciones de servicio a través de encuestas y los cuestionarios

deben ser cortos y precisos Uno asimismo debe realizar grupos focales dirigidos a diferentes segmentos por medio de entrevistas.

El objetivo principal de realizar ambas investigaciones es conocer a profundidad lo que experimentan los clientes al recibir el servicio en las estaciones Uno.

Para lograr que la investigación sea efectiva, se deberá realizar lo siguiente:

Paso 1. Seleccionar un grupo de clientes objetivo

Los grupos de clientes objetivos a considerar son:

- Clientes de transporte público (Furgones, camiones)
- Clientes de un perfil ejecutivo (Oficinistas, Gerentes, profesionales)
- Clientes que les gusta viajar a diferentes lugares del país los fines de semana
- Clientes de transporte público (Taxis, buses)

Paso 2. Definir el contexto del cliente

- Clientes motoristas de transporte pesado

Empresas que utilizan transporte de equipo pesado para realizar sus operaciones diarias de transporte de producto, dentro de este grupo de clientes están las ferreterías, supermercados, tiendas, restaurantes, empresas de productos masivos, Transporte de valores, cementeras entre otras

- Clientes de perfil ejecutivo

Personas que utilizan sus vehículos de Lunes a Viernes para transportarse al trabajo y hacer diligencias de la oficina y que utilizan el vehículo los fines de semana para realizar actividades familiares o personales.

- Clientes que viajan a diferentes lugares del país los fines de semana

Personas que regularmente viajan los fines de semana en familia o con grupo de amigos a diferentes lugares del país, que le gusta hacer actividades de campo, que

disfrutan mucho estar en contacto con la naturaleza, que disfrutan de ir a la playa que por lo generalmente buscaren lugares lejos de sus hogares para relajarse.

- Clientes de transporte público

Personas que utilizan vehículos para transportar a las personas que quieren movilizarse a sus trabajos, universidades o hacer sus diligencias personales.

Paso 3. Desglosar el proceso subyacente de actividades asociadas con el producto o servicio

- A los clientes les importa si la Gasolinera está llena de clientes, entran a la Gasolinera aunque esté llena? prefieren irse? regresan en otro momento o se van a la Gasolinera próxima?
- Si el empleado que le atiende no es amable, el cliente se molesta prefiera irse o no le da importancia y de igual forma dispensa gasolina?
- Si el cliente paga con tarjeta de crédito y el empleado se tarda en hacer el cobro, que hace? Es paciente? Cuanto es lo máximo que podría esperar?
- Es importante para el cliente que el empleado le ofrezca otros servicios como limpiarle el parabrisas, calibrarle las llantas, limpiarle los vidrios mientras el carro se está dispensando de gasolina? O no le interesa que le ofrezcan estos servicios?
- Le da mayor importancia a un servicio rápido o a una buena atención?
- Al momento de irse, espera que el empleado se despida o no le da importancia?

Paso 4. Capturar los resultados deseados que quieren los clientes

Una información relevante de este análisis es determinar de acuerdo a los resultados que es lo que esperan los clientes encontrar en una gasolinera, a que le llaman un servicio de calidad o un buen servicio, que se les puede ofrecer que actualmente no se esté haciendo, que es lo que más le importa y que es lo menos quieren experimentar en una Estación de Servicio.

Paso 5. Identificar y priorizar oportunidades

De acuerdo a los resultados determinar qué es lo que tiene mayor relevancia de cada uno de los resultados y que es en lo que la empresa debe priorizar, si debe ofrecer más servicios adicionales, capacitar mejor los empleados para que brinden un buen servicio, mejorar las instalaciones de las Gasolineras, mejorar los procesos así como determinar que actualmente está ofreciendo la empresa y no es tan relevante para el cliente.

Paso 6. Repetir el análisis para cada cliente clave y contexto de uso final

Es necesario que la empresa realice este tipo de investigación con frecuencia y le de seguimiento a todo el proceso de compra que experimenta el cliente durante la compra y después de la compra, esto permitirá determinar la frecuencia de visita por cada tipo de cliente así como su experiencia con el uso del producto

6.5.2.2 MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La satisfacción del cliente es el resultado de las percepciones que va teniendo un cliente a lo largo del tiempo en cada una de las experiencias o puntos de contacto que tenga en las estaciones de servicio, en contraste con las expectativas que el cliente tenía al entrar en contacto con la actividad de servicios. La calidad del servicio percibido en una estación de servicio Uno, dependerá de la diferencia que tenga el cliente entre el servicio esperado y el servicio recibido.

En la mayoría estaciones de servicio los clientes pueden obtener el combustible en dos modalidades de servicio:

- Servicio completo: Implica que un empleado debe realizar una serie de pasos, para dispensarle combustible al cliente.
- Autoservicio: El cliente es quien se encarga de dispensar el combustible.

Por lo general la mayoría de clientes utilizan el servicio completo; en vista de que esto requiere que un empleado brinde un servicio al cliente, es de vital importancia implementar indicadores que midan la satisfacción del cliente. Los indicadores de desempeño o conocidos por sus siglas en inglés KPIs miden el logro de los resultados propuestos, estos indicadores ayudaran a la empresa a determinar si el servicio que se está brindando a los clientes están logrando los niveles de satisfacción establecidos.

En vista de que estos indicadores se enfocan en lo que se debe hacer para mejorar y corregir todos aquellos aspectos que están impidiendo lograr la satisfacción del cliente es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente para comparar lo que se entrega en el servicio en contraste a lo que esperaba. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

Por tal razón el nivel de cumplimiento de los indicadores estará determinado por lo siguiente:

- Cubrir y/ o superar las expectativas del cliente
- Percepción del cliente sobre la calidad del servicio y la marca
- Resolución de reclamos

En base a estos puntos, a continuación se detalla los indicadores que ayudaran a medir el desempeño del servicio al cliente brindado en las estaciones de servicio.

a. Indicadores para medir la calidad del servicio

Para que un cliente perciba que un servicio es de calidad, este deberá cumplir o superar sus expectativas. Por lo que se considera que es fundamental que un empleado de una estación de servicio brinde una atención rápida y que sea amable con el cliente, esto hará que el cliente visite con mayor frecuencia una estación de servicio. Por tal razón para determinar la calidad de servicio al cliente, está se medirá en función a la frecuencia de visita de los mismos en un periodo de tiempo.

El indicador a implementar es el siguiente:

Tabla 2. Indicador para medir la calidad del servicio

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Análisis	Fórmula de cálculo	Meta
Calidad del servicio	%	Trimestral	$\frac{\text{Cantidad de personas con mayor frecuencia de visita} * 100}{\text{Número de personas encuestadas}}$	95%

b. indicadores para medir la satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente está ligada a la percepción que tenga sobre la calidad del servicio y a la experiencia que tenga con la marca como un servicio integral, esto significa que debe estar satisfecho con cada punto de contacto que tenga con la empresa. Por tal razón para determinar la satisfacción del cliente, está se medirá en función a la conformidad que tenga el cliente con la calidad de servicio recibida por el empleado y a la conformidad que tenga en aspectos como las instalaciones físicas, servicio, promociones, publicidad y el producto. Los indicadores a implementar son los siguientes:

Tabla 3. Indicadores para medir la satisfacción del cliente

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Análisis	Formula de calculo	Meta
Satisfacción del cliente con el servicio	%	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de personas satisfechas con el servicio} * 100}{\text{Número de personas encuestadas}}$	95%
Satisfacción del cliente con la marca	%	Trimestral	$\frac{\text{Cantidad de personas con \# respuestas afirmativas} > 3 * 100}{\text{Número de personas encuestadas}}$	95%

En vista de que la satisfacción al cliente debe ser medida constantemente, se sugiere realizar evaluaciones cortas y puedan ser aplicadas directamente al cliente por medio de entrevistas o correo electrónico.

c. Indicadores para medir la efectividad en el manejo de reclamos

Los reclamos que puede realizar un cliente en una estación de servicio pueden ser surgir debido a una inconformidad con el servicio o con el combustible, considerando que la probabilidad de que la empresa se dé cuenta de un reclamo que el cliente le haga directamente al Gerente o encargado de la estación es nula, la empresa debe implementar medios donde el cliente pueda hacer sus reclamos. Por lo tanto se considera que es importante medir la frecuencia del mismo reclamo por varios clientes, la cantidad de reclamos recibidos en un periodo de tiempo y la efectividad con que la que son resueltos los reclamos.

Los indicadores a implementar son los siguientes:

Tabla 4. Indicadores para medir la efectividad en el manejo de reclamos

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Frecuencia de Análisis	Formula de calculo	Meta
Reincidencia de reclamos	%	Trimestral	$\frac{\text{Cantidad de reclamos repetitivos}}{\text{Numero de reclamos recibidos}} * 100$	10%
Porcentaje de reclamos	%	Mensual	Cantidad de reclamos recibidos	30 reclamos
Efectividad en la resolución de reclamos	%	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de reclamos resueltos}}{\text{Numero de reclamos recibidos}} * 100$	95%

6.5.2.3 CREAR MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Para poder establecer una relación con el cliente es importante tener retroalimentación del mismo, esto con la idea de detectar oportunidades de mejora y ganarse la confianza del cliente. Beneficiándose de la nueva era digital la cual está al alcance de muchas personas, Uno debe implementar canales de interacción que permitan tener una comunicación fluida con los clientes permitiéndoles que hagan sus reclamos, den su opinión y realicen sugerencias a la empresa.

Los medios que debe utilizar para comunicarse con el cliente son los siguientes:




<ul style="list-style-type: none">• En la actualidad todavía hay personas que prefieren utilizar medios tradicionales como el buzón, para realizar sus quejas y sugerencias.• Estos buzones deberán ser colocados en cada una de las islas donde se encuentran las dispensadoras de combustible.	<ul style="list-style-type: none">• De acuerdo al estudio realizado a los clientes de las estaciones, el correo electrónico fue el medio de mayor preferencia para realizar sus quejas y sugerencias.• La dirección de correo que se podría utilizar es servicioalclienteuno@uno-terra.com	<ul style="list-style-type: none">• Existen miles de usuarios que pertenecen a redes sociales, entre las más utilizadas se encuentran facebook y Twitter.• Actualmente la empresa cuenta con más de 10,000 fans en estas redes.
<p>Buzón de quejas y Sugerencias</p> 	<p>Correo electrónico</p> 	<p>Redes sociales</p> 

Figura 21. Medios de comunicación con el cliente

La empresa a través de publicidad debe incentivar a sus clientes para que utilicen los medios de correo electrónico y redes sociales como opción número uno, en vista de que son medios que permiten una respuesta inmediata así como una retroalimentación del cliente oportuna y son de menor costo para la empresa. .

6.5.2.4 ADQUIRIR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

La lealtad de los clientes es lo que garantizara a Uno sobrevivir a través del tiempo, para obtener la lealtad de sus clientes es necesario que se enfoque en hacer que el cliente prefiera dispensar combustible en Uno antes que ir a la competencia, para lograrlo debe mantener a sus clientes satisfechos ofreciéndoles algo diferente y estableciendo relaciones con ellos que creen vínculos con la marca, con el fin de retenerlos por largos periodos de tiempo.

Por tal razón se considera que para poder obtener la lealtad de sus clientes, Uno debe ofrecer una propuesta de valor única y establecer relaciones duraderas con sus clientes a través del marketing relacional.

a. Diseñar una propuesta de valor para el cliente

Partiendo de que es el cliente quien le da el verdadero valor a la marca, en este sentido Uno debe preocuparse por darles un mayor valor a sus clientes, este valor será el resultado de contrastar los beneficios recibidos de la marca frente a los costos percibidos por adquirir sus productos. Por lo que la empresa más allá de satisfacer las necesidades básicas de sus clientes, debe enfocarse en proporcionar un valor agregado que lo diferencie de la competencia.

Para poder ofrecer una propuesta de valor única, primero se debe identificar cuáles son las necesidades básicas que busca un cliente en una estación de servicio, las cuales se detallan a continuación:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1. Calidad del Producto | 6. Opciones de Pago |
| 2. Iluminación | 7. Seguridad |
| 3. Fácil acceso | 8. Atención |
| 4. Acceso a bombas | 9. Mobiliario |
| 5. Instalaciones cómodas | 10. Higiene |

Conociendo cuales son las necesidades básicas que desean satisfacer los clientes en una estación de servicio y que en la actualidad la mayoría de están son satisfechas por la competencia de forma similar, se debe desarrollar una propuesta de valor que diferencie el servicio al cliente de Uno con el de la competencia, enfocándose en ofrecer asesoría a sus clientes para que sientan confianza y seguridad al conducir

El objetivo principal de esta propuesta de valor es que los clientes encuentren en Uno un aliado que cuida de su vehículo y que les asesora adecuadamente sobre el mantenimiento de su vehículo, asimismo debe posicionarse como el combustible de mayor rendimiento; esto genera un sentimiento de ahorro en vista que el cliente percibirá que el combustible tiene una mayor duración.

Por lo que debe basar su propuesta en los siguientes pilares:



Figura 22. Pilares propuesta de valor

Asesoría de Servicios Técnicos

Uno aparte de de ofrecer servicios como revisión de motor, llantas, niveles entre otros, debe ofrecer a sus clientes servicios de asesoría relacionados con el mantenimiento del vehículo, lo cual requiere que el personal que dispensa Gasolina tenga conocimientos técnicos mecánicos, esto hará que el cliente además de dispensar combustible en una estación de servicio busque asesoría para mantener su vehículo en optimas condiciones.

- Certificación de los empleados

Uno debe certificar a sus empleados con el fin de generarles confianza y seguridad a los clientes a través de un servicio de calidad; para que los empleados puedan ser certificados deberán cumplir con un requisito mínimo de evaluación en las siguientes áreas:

- ❖ Seguridad: Considerando los riesgos que tienen los clientes al estar en una Estación de Servicio, los empleados deben tener la capacidad de responder ante cualquier incidente que pudiera suscitar en la Estación de Servicio y poner en riesgo la vida de los clientes.
- ❖ Funciones del Puesto: Se debe definir cuáles son las funciones del puesto desde como dispensar el combustible, como realizar el cobro, como se deben realizar servicios adicionales como limpiar el parabrisas, calibrar llantas, revisar el motor entre otras. Los empleado deben estar capacitados en cada una de las funciones que requiera su puesto para que el cliente sienta que su vehículo está en manos de un experto.
- ❖ Etiqueta de Servicio: Los empleado deben realizar un protocolo de servicio que permita a Uno sir las única Estaciones que ofrecen un servicio excepcional, asegurando que el cliente siempre regrese. La cordialidad y la amabilidad son dos aspectos que deben prevalecer en la atención que se le brinde al cliente.

b. Implementación del marketing relacional

- Crear una base de datos para administrar la relación con los clientes

Uno debe implementar una estrategia centrada en el cliente que permita gestionar e integrar todos los contactos de la empresa y el cliente de una forma personalizada con el objetivo de establecer relaciones duraderas con ellos. Por tal razón debe hacer uso del CRM para gestionar las relaciones con sus clientes, creando una base de datos en base a la siguiente información:

- Datos personales
- Hábitos de consumo
- Preferencias de consumo
- Comportamiento de consumo

Esta información se puede obtener a través de encuestas, grupos focales y al realizar promociones que requieran que el cliente proporcione una serie de datos. Para sistematizar esta base de datos es necesario implementar un software que permita administrar y almacenar esta información, por lo que se propone utilizar la aplicación de Zoho CRM, la cual es completamente gratuita y de fácil uso.

Se considera que las variables a medir con esta base de datos deben ser las siguientes:

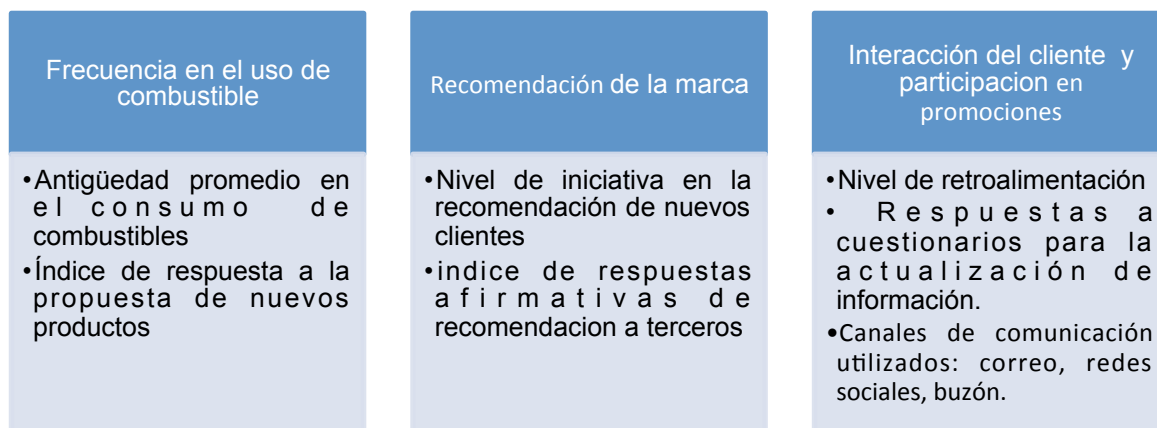


Figura 23. Variables de medición del CRM