



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**“MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS ESTACIONES  
DE SERVICIO Y TIENDAS DE CONVENIENCIA DE GRUPO  
LEMAES”**

**SUSTENTADO POR**

**ADBEEL ARODY AMAYA DELCID**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEGUCIGALPA HONDURAS, C.A.**

**DICIEMBRE, 2023**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes del problema.....	2
1.3. Definición del problema .....	4
1.4. Formulación del problema.....	5
1.5. Preguntas de investigación .....	5
1.6. Objetivos de la investigación.....	6
1.6.1. Objetivo general .....	6
1.6.2. Objetivos específicos .....	6
1.7. Justificación .....	6
II. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Análisis de la situación actual .....	7
2.1.1. Antecedentes de la empresa.....	7
2.2. Proceso Actual.....	8
2.2.1. Descripción de los procesos relacionados con el problema .....	9
2.3. Teorías que sustentan la investigación .....	10
2.3.1.1. Teoría de la satisfacción del cliente.....	10
2.3.2. Antecedentes de estudios previos .....	12
2.3.3. Hipótesis de la investigación .....	13
2.4. Conceptualización .....	14
III. CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	15
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	15
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.....	16
3.3. Población y muestra .....	16
3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	17

IV. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	17
4.1. Método de medición aplicado .....	17
2.4.1. 4.1.1. Justificación .....	18
2.4.2. 4.1.2. Aplicación.....	18
4.2. Resultados y análisis de los resultados. ....	19
2.4.3. 4.2.1. Resultados del cuestionario aplicado a clientes.....	19
2.4.4. 4.2.2. Resultados del cuestionario aplicado a clientes internos.....	33
4.3. Propuesta de Mejora .....	44
2.4.5. 4.3.1. Manual de Procesos .....	46
2.4.6. 4.3.2. Cronograma de Limpieza de Áreas Comunes .....	53
4.4. Implementación de los cambios .....	56
2.4.7. 4.4.1. Cronograma de actividades .....	57
2.4.8. 4.4.2. Detalle de cambios y responsables de su ejecución .....	58
V. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
5.1. Conclusiones.....	60
5.2. Recomendaciones .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	63
ANEXOS .....	65
INSTRUMENTO 1 – CLIENTES EXTERNOS.....	65
INSTRUMENTO 2 – CLIENTES INTERNOS .....	68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se divide en cinco capítulos, en el primer capítulo se sustenta el planteamiento del problema donde se incluye la introducción al informe, se mencionan los antecedentes del problema observado, se define de una manera clara el problema y se presentan los objetivos de la investigación, así como su justificación.

En el capítulo dos se expone el marco teórico de la investigación el cual contiene una recopilación teórica de fuentes fidedignas sobre el problema, se muestran las teorías de sustento y se presentan los instrumentos utilizados.

El capítulo tres se da a conocer la metodología a aplicar donde se muestra la descripción del ámbito de la investigación, la población y muestra involucrada, la técnica de recolección de datos utilizada y el plan de procesamiento de los mismos.

El capítulo cuatro muestra los resultados y análisis de la investigación donde se plantean los antecedentes de Grupo LEMAES, el proceso actual que se sigue en las gasolineras y tiendas de conveniencia donde se comprueba el problema real que la empresa afronta y la propuesta de mejora para combatir la problemática actual.

En el capítulo cinco se desglosan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado con el fin de enriquecer aún más el proceso de investigación realizado y que será de mucha ayuda para Grupo LEMAES y la mejora de sus procesos.

## **ABSTRACT**

This research is divided into five chapters. In the first chapter, the problem statement is substantiated, including the introduction to the report, mentioning the background of the observed problem, clearly defining the problem, and presenting the research objectives along with their justification.

Chapter two presents the theoretical framework of the research, which includes a theoretical compilation from reliable sources on the problem. It showcases supporting theories and introduces the instruments used.

Chapter three outlines the methodology to be applied, providing a description of the research scope, the involved population and sample, the data collection technique used, and the data processing plan.

Chapter four presents the results and analysis of the research, discussing the background of Grupo LEMAES, the current process followed in gas stations and convenience stores, verifying the actual problem faced by the company, and proposing improvements to address the current issues.

In chapter five, the conclusions and recommendations of the work are detailed, aiming to further enrich the research process and provide valuable insights for Grupo LEMAES to enhance its processes.

# **I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

La presente investigación se ha denominado “Determinar la atención al cliente al cliente en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES”, el cual tiene como punto central el realizar un análisis relacionado con la problemática que enfrentan las gasolineras y estaciones de servicio de Grupo LEMAES. Esta cadena de gasolineras está ubicada en la ciudad de Gracias en Lempira para conocer cuál es el origen del mal servicio al cliente brindado en las gasolineras y tiendas de conveniencia de la compañía. Para que una empresa logre su objetivo de aumentar sus rendimientos es importante una buena gestión de los colaboradores, lograr la fidelización de los clientes mediante un servicio de calidad. Para Grupo LEMAES es muy importante poder conocer los aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para que los clientes se sientan cómodos y deseen regresar.

La presente investigación se divide en cinco capítulos, en el primer capítulo se tiene hace una descripción del planteamiento del problema donde contiene la introducción luego del planteamiento del problema así como los antecedentes de lo observado con respecto al problema así como una definición clara de los objetivos de la investigación así como su respectiva justificación.

En el capítulo dos se hace una exposición del marco teórico que hace un sustento de la investigación lo cual incluye sus respectivas teorías de sustento y los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la investigación y una propuesta de valor que sea lo suficientemente eficaz para la empresa.

El capítulo tres hace una exposición sobre la metodología a aplicar en la investigación donde se describe de manera clara el ámbito de la investigación así como la población y

muestra que es necesario contactar con el fin de realizar el plan de procesamiento de información clave sobre el estudio.

El capítulo cuatro muestra los resultados provenientes de los instrumentos aplicados a la población y muestra seleccionada según los requerimientos del estudio y es a partir de ese análisis es que se planea plantear una propuesta de mejora para combatir el problema en cuestión

En el capítulo final se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado con el fin de brindar una guía clara a la empresa que le sea útil para mejorar en la problemática que actualmente afrontan.

## **1.2. Antecedentes del problema**

En las gasolineras y las tiendas de conveniencia del Grupo LEMAES han estado en funcionamiento durante varios años, desde noviembre del 2022 los clientes han comenzado a expresar cierta insatisfacción con la calidad del servicio que reciben.

Algunos de los antecedentes que han llevado a este problema son:

- **Personal sin Capacitación Específica:** La mayoría del personal en la gasolinera no ha recibido una capacitación formal en servicio al cliente. Como resultado, las interacciones con los clientes carecen de amabilidad y conocimiento sobre los procedimientos de la estación.
- **Largas Esperas en Horas Pico:** Durante las horas pico, especialmente en las mañanas y las tardes, se forman largas filas en la gasolinera debido a la falta de personal en las estaciones de servicio. Los clientes se quejan de esperas de hasta 15 minutos para ser atendidos.
- **Atención Rápida a Expensas de la Calidad:** Para reducir las esperas, el personal a veces apresura el proceso de abastecimiento, lo que puede llevar a errores en la cantidad de combustible despachado o en el cambio entregado.

- Falta de Comunicación con los Clientes: Los empleados de la gasolinera no comunican de manera proactiva las promociones, descuentos o programas de fidelización a los clientes. Como resultado, muchos clientes no están al tanto de las ventajas disponibles.
- Actitud Desinteresada del Personal: Algunos empleados muestran una actitud indiferente hacia los clientes, lo que ha causado quejas sobre el servicio poco amigable.

En conjunto, estos antecedentes han llevado a una experiencia de servicio al cliente insatisfactorio en la gasolinera, lo que ha resultado en quejas y pérdida potencial de clientes. Es importante abordar estos problemas para mejorar la calidad del servicio y mantener la lealtad de los clientes.

### **1.3. Definición del problema**

Grupo LEMAES es un consorcio de empresas que cuenta con gasolineras, tiendas de conveniencia, hoteles, una constructora, carwash y lubricentros. Las empresas están distribuidas en el departamento de Lempira. La empresa estrella del consorcio es LEMAES Gasolineras con sus cuatro estaciones de servicio ubicadas en las comunidades de Mapulaca, Candelaria, Valladolid y Erandique en Lempira, las primeras dos sucursales están abiertas las 24 horas del día mientras que las últimas dos tienen un horario de atención de 5.00 AM a las 9.00 PM. Cada una de las gasolineras cuenta con una tienda de conveniencia.

La principal debilidad que presentan las 4 gasolineras son las quejas constantes de los clientes por la calidad de servicio que se les brinda por parte de los colaboradores. A pesar de que los colaboradores se contratan en base a la experiencia previa, existen reprocesos en la operación que hacen que las bombas de gasolina se aglomeren de personas lo que genera molestias en los clientes que prefieren buscar otra gasolinera para cargar combustible.

Por otro lado, en las tiendas de conveniencia también no se tiene una buena atención al cliente lo que ha generado constantes quejas, retrasos en el área de caja y esto se traduce en la pérdida de clientes y en una baja productividad de los colaboradores y baja constante en las ventas.

Es debido a esto que se requiere realizar una investigación a profundidad para poder determinar que está generando los retrasos en la atención a los clientes, la manera en cómo se gestionan los colaboradores y, por medio de un acercamiento a ellos, poder comprender la opinión que estos tienen sobre la empresa y sobre sus funciones.

#### **1.4. Formulación del problema**

Basándose en la información anteriormente recabada se requiere realizar un diagnóstico de la situación actual de la forma en cómo operan las gasolineras de Grupo LEMAES que permita conocer los factores que influyen de manera directa en la mala atención del cliente, el retraso en los procesos y la opinión de los colaboradores con respecto a la empresa y si realmente conocen sus funciones a profundidad para que esto les permita cumplirlas como se debe de hacer.

La atención al cliente es uno de los pilares más importantes para cualquier compañía, sin importar el rubro, producto o servicio que comercialice, ya que es por los clientes que las empresas sobreviven, además que el servicio al cliente puede representar una ventaja competitiva de diferenciación si este es de excelente calidad lo que se traduce en un beneficio para la compañía con el pasar del tiempo.

Por otro lado, la gestión de los colaboradores resulta ser muy importante ya que ellos son la cara de la empresa ante el cliente, por lo tanto sus estados de ánimo influyen en su comportamiento por lo tanto es importante que todas las empresas estén al pendiente y cuiden este recurso.

#### **1.5. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual del área de servicio al cliente en las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES?
2. ¿Cuáles son los aspectos positivos que perciben los clientes de las gasolineras de Grupo LEMAES?
3. ¿Cuáles son los aspectos negativos percibidos por los colaboradores de Grupo LEMAES con respecto a la empresa?
4. ¿Qué le permitirá a los colaboradores de las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES brindar un servicio al cliente estandarizado y de alta calidad?

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Conocer las fortalezas y debilidades que poseen las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES desde el punto de vista de los clientes con el fin de definir una ventaja competitiva que permita posicionarse en el mercado y ser los líderes.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Identificar la situación actual que se presenta por el servicio brindado a los clientes en las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES.
- Conocer los aspectos positivos percibidos desde el punto de vista de los clientes.
- Identificar los puntos negativos percibidos por parte de los empleados con respecto a la empresa.
- Identificar la forma en como los colaboradores de las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES pueden brindar un servicio al cliente estandarizado y de calidad .

## **1.7. Justificación**

El estudio resulta ser de mucha importancia para Grupo LEMAES ya que por medio de él puede identificar los puntos negativos que los clientes perciben con respecto al servicio al cliente y eventualmente fortificarlos para convertirlos en una ventaja competitiva sostenible que les permita la diferenciación. Por otro lado, la empresa puede conocer la opinión que tienen los colaboradores con respecto al clima laboral de la empresa, identificar los puntos de mejora en el proceso de reclutamiento y selección que pueden realizar así como conocer si existe la necesidad de realizar capacitaciones en temas como la atención al cliente, habilidades blandas y demás.

Además, por medio de este estudio la empresa puede realizar una mejora operativa que le permita ser más productivos, tener colaboradores motivados y clientes satisfechos, lo que

se traduce en la fidelización de este último grupo y el aumento de la rentabilidad de la empresa.

## **II. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Análisis de la situación actual**

#### **2.1.1. Antecedentes de la empresa**

Breve descripción histórica

- Breve descripción histórica

Grupo LEMAES es un consorcio de empresas que cuenta con gasolineras, tiendas de conveniencia, hoteles, una constructora, carwash y lubricentros. Las empresas están distribuidas en el departamento de Lempira. La empresa estrella del consorcio es LEMAES Gasolineras con sus cuatro estaciones de servicio ubicadas en las comunidades de Mapulaca, Candelaria, Valladolid y Erandique en Lempira, las primeras dos sucursales están abiertas las 24 horas del día mientras que las últimas dos tienen un horario de atención de 5.00 AM a las 9.00 PM. Cada una de las gasolineras cuenta con una tienda de conveniencia.

Grupo LEMAES fue fundada por el patriarca de la familia don Edwin Edgardo Amaya en marzo del 2006, en el municipio de Candelaria Lempira, donde comenzó la construcción de la primera gasolinera en todo el sur de Lempira, junto a su esposa en 2008 lograron comenzar operaciones en el municipio de Mapulaca Lempira siendo así las únicas 2 gasolineras en todo el sur de dicho departamento. Así mismo se mantuvieron en función bajo la administración de los fundadores hasta el año 2012 cuando tomaron la decisión de arrendarlas.

Durante algunos años ambas gasolineras fueron rentadas hasta el momento que uno de los hijos del fundador se quisiera hacer cargo de ellas. En 2018 por consenso familiar se decidió dejar de rentar las gasolineras y comenzar a trabajarlas en familia. El 2019 se

inició la remodelación de la estación de Mapulaca, Lempira y en 2020 la remodelación de la estación de Candelaria Lempira. En 2022 se construyó y se comenzaron operaciones en Erandique Lempira y Valladolid Lempira.

Actualmente Grupo LEMAES está comenzando un proyecto para expandirse al municipio de San Miguelito ubicado en el departamento de Intibucá, donde se comenzó la construcción de dicha estación de servicios a mediados del 2023.

#### 2.1.1.2 Servicios que se ofrecen

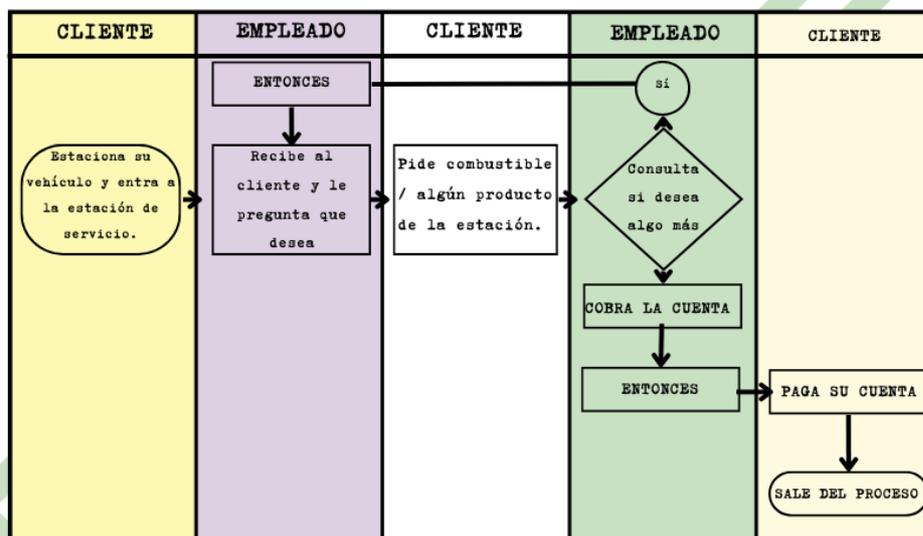
- Estación de Servicios LEMAES Candelaria, actualmente cuenta con tienda de conveniencia y venta de auto repuestos, conjunto a la venta de combustibles Diesel, Gasolina Super, Gasolina Regular y gas LPG. Dicha estación cuenta con 3 colaboradores.
- Estación de Servicios LEMAES Mapulaca, ofrece diferentes servicios, ya que en dicha propiedad se encuentra tienda de conveniencia, lavado de autos, llantera, hospedaje, bar y restaurante así mismo ofreciendo el servicio de venta de combustibles Diesel, Gasolina Super, Gasolina Regular y gas LPG. Dando oportunidad laboral a 9 colaboradores.
- Estación de Servicios LEMAES El Guayabo y Valladolid, por el momento solamente ofrece venta de combustibles Diesel y Gasolina Super. Dichas estaciones cuentan con 2 colaboradores cada una.

## 2.2. Proceso Actual

A continuación, se presenta el flujo de proceso de la atención al cliente en las estaciones de servicio de Grupo LEMAES:

GRUPO  
LEMAES

## Diagrama de flujo ATENCIÓN AL CLIENTE EN ESTACIÓN DE SERVICIO



### 2.2.1. Descripción de los procesos relacionados con el problema

El problema se basa en conocer como es la atención de las estaciones de servicio y gasolineras de Grupo LEMAES, conocer la percepción de los clientes, mejorar la productividad de los colaboradores y aumentar la participación de mercado.

Los procesos relacionados son:

Atención al cliente en bomba: Es el proceso que realiza el bombero desde que llega el cliente, carga combustible, realiza el pago y se va de la estación.

Atención al cliente en tienda: Es el proceso que realiza el cliente al llegar a comprar productos o combustible directamente a la tienda de servicio, llega a la tienda y elige lo que va a comprar, paga y se retira.

Limpieza de la estación: Proceso que realizan los colaboradores de la estación de servicio y las bombas de gasolina.

## **2.3. Teorías que sustentan la investigación**

### **2.3.1.1. Teoría de la satisfacción del cliente.**

Una teoría que puede sustentar la investigación del servicio al cliente es la Teoría de la Satisfacción del Cliente. Esta teoría se centra en comprender cómo las experiencias de los clientes con los productos y servicios de una empresa influyen en su satisfacción general y en su comportamiento posterior. La teoría aborda cómo las empresas pueden gestionar eficazmente las expectativas y las percepciones de los clientes para crear experiencias positivas y mejorar la retención de clientes.

La Teoría de la Satisfacción del Cliente se basa en varios conceptos clave:

- **Expectativas y Percepciones:** Los clientes llegan a una interacción con una empresa con ciertas expectativas en mente. La teoría explora cómo las percepciones del cliente en relación con si sus expectativas se cumplieron, superaron o no se cumplieron influyen en su satisfacción general.
- **Discrepancia de Satisfacción:** Esta teoría considera la discrepancia entre las expectativas del cliente y su experiencia real. Cuando la experiencia excede las expectativas, se genera satisfacción; cuando no se cumplen, puede surgir insatisfacción.
- **Factores de Influencia:** La teoría identifica varios factores que influyen en la satisfacción del cliente, como la calidad del producto o servicio, la interacción con el personal, el tiempo de respuesta, la resolución de problemas y más.
- **Retención de Clientes:** Se sostiene que la satisfacción del cliente tiene un impacto directo en la lealtad y retención de clientes. Los clientes satisfechos son más propensos a regresar y recomendar la empresa a otros.

- **Medición de la Satisfacción:** La teoría se relaciona con la importancia de medir la satisfacción del cliente a través de encuestas, comentarios y métricas específicas para comprender mejor cómo se percibe el servicio y qué áreas necesitan mejorar.

Esta teoría proporciona un marco sólido para investigar aspectos relacionados con el servicio al cliente, ya que ofrece una base conceptual para entender cómo las empresas pueden gestionar y mejorar la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede impactar positivamente en la retención de clientes, la imagen de la marca y el éxito a largo plazo.

### **2.3.1.2. Otras teorías**

Además de la Teoría de la Satisfacción del Cliente que mencioné previamente, existen otras teorías y enfoques que también pueden sustentar la investigación del servicio al cliente. Estas teorías proporcionan perspectivas adicionales para comprender cómo los clientes interactúan con las empresas y cómo se pueden mejorar las experiencias de servicio. Aquí hay algunas otras teorías relevantes:

- **Teoría de la Servucción:** Esta teoría se enfoca en la interacción entre el cliente y el proveedor de servicios. Propone que los clientes son co-productores del servicio y participan activamente en su creación. La teoría destaca la importancia de la comunicación, la interacción y la participación del cliente en la entrega del servicio.
- **Teoría de la Comunicación en el Servicio:** Esta teoría se centra en cómo la comunicación efectiva entre el personal de servicio y los clientes influye en la calidad de la experiencia del cliente. Explora cómo la comunicación verbal y no verbal, así como la empatía y la escucha activa, afectan la percepción del cliente sobre el servicio recibido.
- **Teoría de la Lealtad del Cliente:** Esta teoría se basa en la idea de que la lealtad del cliente es fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa. Examina cómo

factores como la satisfacción, la confianza, la calidad percibida y la relación con la marca influyen en la lealtad del cliente y en su disposición a seguir comprando y recomendando.

- Teoría del Servicio de Calidad: Esta teoría se enfoca en la calidad percibida del servicio. Propone que los clientes evalúan la calidad del servicio a través de dimensiones como la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la empatía y la tangibilidad. La calidad percibida afecta la satisfacción del cliente y su intención de volver.

### **2.3.2. Antecedentes de estudios previos**

#### **2.3.2.1. Servicio al cliente en las estaciones de servicio de la cabecera departamental de San Marcos**

En este estudio realizado se constató que la falta de influencia que tienen las capacitaciones y los manuales de procesos en los colaboradores y la entrega del servicio al cliente tiene un fuerte impacto por lo tanto es necesario que las estaciones de servicio implementen un plan de acción en capacitación y motivación para reconocer y premiar a sus colaboradores de manera racional y emocional. que generen cambios en la prestación del servicio al cliente, en las estaciones de servicio, así mismo se requiere que los colaboradores cuenten con un manual de procesos que les permita conocer sus funciones a detalle, saber cómo preceden las actividades a realizar con el fin de brindarle al cliente un servicio de calidad que esté estandarizado.

#### **2.3.2.2. La calidad del servicio y la fidelización del cliente de la estación de servicio El Terminal de la ciudad de Latacunga.**

En este estudio realizado se constató que los clientes si perciben diferencias en el servicio a pesar que visiten una estación de servicio de manera esporádica, lo que hace importante que se mantenga un estándar de calidad en la atención percibida. Por otro

lado, es necesario mejorar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes, la misma depende de las actitudes y conductas que ellos observen en la atención y los servicios que se incluye para satisfacer las necesidades de las personas, pues debe mantener su credibilidad y mejorar la seguridad que brinda al cliente que concurre a la gasolinera. También es importante mantener una estación de servicio bien surtida de productos ya que la mayoría de los clientes son viajeros que, al detenerse en una gasolinera, desean adquirir productos para alimentarse, hacer uso de las instalaciones para descansar el cuerpo o hacer sus necesidades básicas por lo tanto es importante el orden y la limpieza en todo momento.

### **2.3.3. Hipótesis de la investigación**

Hipótesis 1: Existen diferencias significativas en la calidad del servicio al cliente entre las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES.

Hipótesis 2: Existen aspectos significativos que los clientes identifican como áreas de mejora en las gasolineras de Grupo LEMAES desde su punto de vista.

Hipótesis 3: Los colaboradores de Grupo LEMAES perciben aspectos negativos que impactan la calidad del servicio al cliente y que podrían contribuir a una experiencia deficiente.

Hipótesis 4: Un plan de capacitación en servicio al cliente les permitirá a los colaboradores de las gasolineras y las tiendas de servicio de Grupo LEMAES poder brindar un mejor servicio al cliente que le permita tener una ventaja competitiva que los ayude a mejorar su posicionamiento en el mercado.

## 2.4. Conceptualización

El **servicio al cliente** es un enfoque estratégico en el que una organización se compromete a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes a través de la prestación de asistencia, orientación y soluciones efectivas. Implica establecer una comunicación efectiva, responder a las consultas y problemas de manera rápida y cortés, y garantizar que la experiencia del cliente sea positiva y memorable. De hecho, Phillip Kotler ha resaltado la necesidad de construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes a través de la prestación de un excelente servicio, ya que esto no solo promueve la satisfacción del cliente, sino que también puede generar recomendaciones positivas y lealtad a la marca. Por otro lado, Michael Porter abordó la importancia del servicio en la ventaja competitiva en su libro "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Porter destacó que el servicio puede ser un factor clave para diferenciar una empresa de sus competidores y lograr una ventaja sostenible en el mercado.

Así mismo, Porter considera que la ventaja competitiva del servicio se logra cuando una empresa ofrece un nivel de servicio excepcional y único que va más allá de lo que ofrecen sus competidores. Implica comprender las necesidades y deseos de los clientes y desarrollar estrategias para satisfacerlos de manera efectiva. La empresa se distingue al brindar una experiencia de cliente superior que genera lealtad, satisfacción y un reconocimiento positivo en el mercado. Así mismo, Christopher W. Hart, autor del libro "High-Speed Management" aborda la importancia de la rapidez en un entorno empresarial competitivo y cómo las organizaciones pueden optimizar sus procesos para lograr entregas rápidas y un servicio eficiente. Hart explora cómo la rapidez puede ser una ventaja competitiva y cómo las empresas pueden utilizarla para mejorar la satisfacción del cliente y su posición en el mercado. Su trabajo resalta la relevancia de

la rapidez en un mundo empresarial que valora la agilidad y la respuesta rápida a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, Hart define que la rapidez en el servicio se refiere a la habilidad de una empresa para actuar de manera ágil y eficiente en la prestación de servicios o la entrega de productos. Implica minimizar los tiempos de respuesta, acortar los ciclos de atención y reducir los retrasos al máximo. La rapidez en el servicio es fundamental para satisfacer las demandas de los clientes modernos, que valoran la inmediatez y la prontitud en sus interacciones con las empresas.

### **III. CAPITULO III: METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

La investigación presenta un enfoque cuantitativo ya que lo que se busca es poder profundizar en los datos obtenidos para dar respuesta a la investigación y que brinde la descripción y entendimiento conforme se desarrolla todo el proceso.

Por otro lado, la investigación posee un enfoque descriptivo ya que lo que se desea conocer es la descripción de un suceso, en el caso de esta investigación es la de comprender que los factores que influyen en el mal servicio al cliente brindado en las gasolineras y estaciones de conveniencia de Grupo LEMAES con el fin de poder especificar el proceso correcto que se debe realizar para poder tener una mejora según lo identificado además de identificar si la actitud de los colaboradores contribuye al problema en sí.

El diseño de la investigación para este estudio es no experimental ya que no existe una manipulación de las variables y es transversal simple debido a que la recolección de los datos se realiza en una única vez.

### 3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Debido a que el problema de investigación radica en identificar los factores que influyen en el mal servicio al cliente brindado en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES se tiene que realizar un estudio de la opinión de los clientes internos (los colaboradores de la empresa) como de los clientes externos (Los clientes habituales) de la empresa para lograr identificar correctamente la raíz del problema.

### 3.3. Población y muestra

Debido a los dos enfoques del estudio, se tiene que:

La primera población del estudio son los 18 colaboradores de la empresa, representarían la totalidad de la población y no se realizará un proceso de muestreo debido a que el universo de estudio es muy pequeño y es posible atenderlo en su totalidad.

La segunda población de estudio corresponde a los clientes externos o clientes habituales que visitan las tiendas de conveniencia y gasolineras de Grupo LEMAES en las comunidades de Mapulaca, Candelaria, Valladolid y Erandique.

Según los datos registrados por la gasolinera, la base de personas que forman parte de los clientes de las gasolineras de Grupo LEMAES es de aproximadamente 4,798 personas. Se toma como base los concursos que se han realizado y requerían que los clientes habituales se inscribieran presentando su DNI y un correo electrónico válido para participar.

La población de estudio representa a 4,798 personas, sin embargo, debido al tiempo con el que se cuenta y los recursos que se requieren se realizará un proceso de muestreo que permita extraer una cantidad representativa de esa muestra para ser estudiada.

Según (Sampieri, 2014) la fórmula para realizar establecer la muestra finita es:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{Z^2 PQ + E^2 N}$$

Donde:

Z: 1.96 valor del intervalo de confianza para el 95%

E: 5%

N: 4,798

P: 50% (Debido a que se desconoce la probabilidad de éxito).

Q: 50%

Al aplicar:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (4,798) * (0.5) * (0.5)}{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) + (0.05)^2 * (4,798)}$$

$$n = 4,607.9992 / 12.9554$$

$$n = 355.68 \text{ o } 356 \text{ personas}$$

### **3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Las técnicas que son necesarias a aplicar en este estudio con el fin de recolectar información serán las encuestas en línea que se vale de los cuestionarios como medio instrumento que permita la recolección de datos el cual se aplicara a los clientes internos y externos de las gasolineras de Grupo LEMAES.

Debido a que son dos poblaciones diferentes, se requieren dos instrumentos totalmente diferentes, los cuales contendrán las preguntas claves que permitan dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación y que permitan construir una propuesta de mejora sostenible y adecuada para la empresa.

## **IV. CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1. Método de medición aplicado**

El instrumento de medición aplicado en este estudio para recolectar la información fue el cuestionario. Debido a que el estudio se realizó con dos muestras, se tiene un cuestionario que consta de 12 preguntas las cuales se aplicaron a los clientes de las

gasolineras de Grupo LEMAES mientras que un segundo cuestionario con 10 preguntas se aplicó a los colaboradores de Grupo LEMAES. En ambos cuestionarios se utilizaron preguntas de tipo cerrado las cuales están delimitadas con el fin de que sea más fácil de analizar y codificar.

#### **2.4.1. 4.1.1. Justificación**

Se utilizó este método de medición debido a que el cuestionario permite recabar la información de una manera más rápida de los clientes y colaboradores, así mismo, era posible monitorear el éxito en la aplicación del mismo. Por otro lado, el cuestionario permite la delimitación de la información requerida para cumplir con los objetivos del estudio.

#### **2.4.2. 4.1.2. Aplicación**

La aplicación del instrumento se realizó de manera presencial a los colaboradores y digitalmente por medio de un link de Google Formularios a los clientes, para ambos casos se inició la aplicación del cuestionario del martes 14 de noviembre y se completó el 23 de noviembre del 2023.

## 4.2. Resultados y análisis de los resultados.

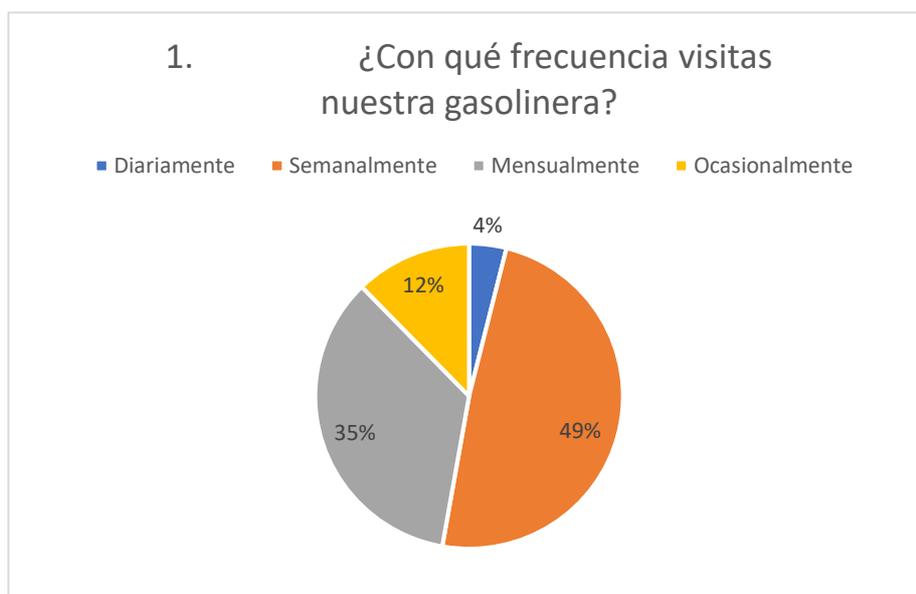
### 2.4.3. 4.2.1. Resultados del cuestionario aplicado a clientes

#### Pregunta 1

Tabla 1: ¿Con qué frecuencia visitas nuestra gasolinera?

1. ¿Con qué frecuencia visitas nuestra gasolinera?	
Diariamente	14
Semanalmente	175
Mensualmente	125
Ocasionalmente	44
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 1: ¿Con qué frecuencia visitas nuestra gasolinera?



De los 358 clientes encuestados, el 49% que corresponde a 175 afirma visitar la gasolinera semanalmente, seguido del 35% que corresponde a 125 afirman visitar la gasolinera mensualmente. Es importante cuidar los estándares de calidad en el servicio y mantener la excelente ya que los clientes visitan constantemente las gasolineras y es

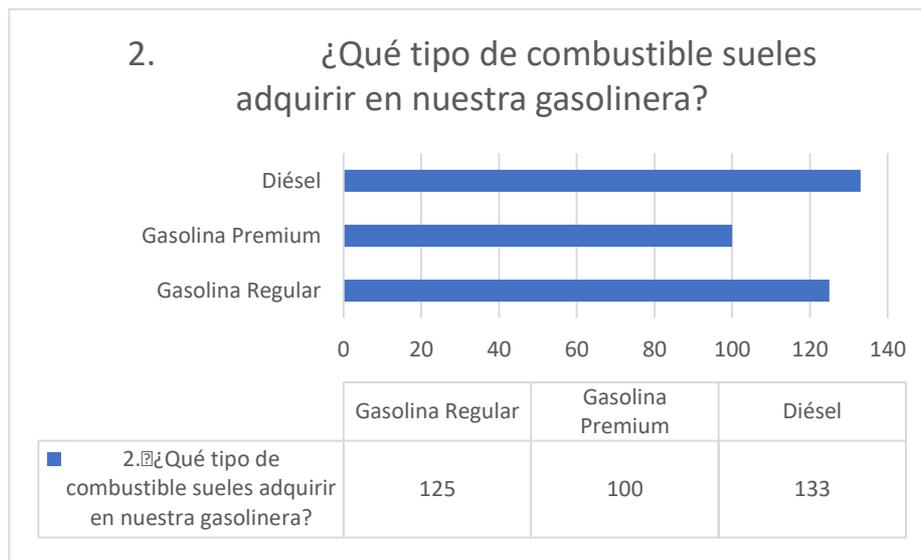
necesario que ellos perciban que, lejos de que el servicio se va denigrando, cada día los colaboradores ofrecen un servicio superior.

## Pregunta 2

Tabla 2: ¿Qué tipo de combustible sueles adquirir en nuestra gasolinera?

2. ¿Qué tipo de combustible sueles adquirir en nuestra gasolinera?	
Gasolina Regular	125
Gasolina Premium	100
Diésel	133
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 2: ¿Qué tipo de combustible sueles adquirir en nuestra gasolinera?



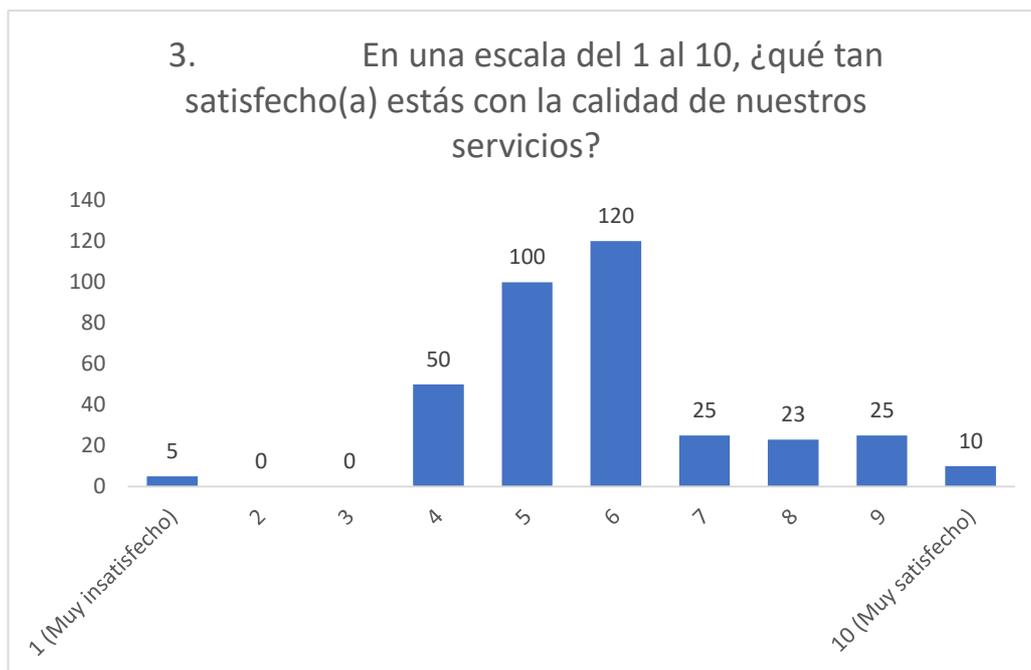
Según los datos recabados, 133 clientes que corresponde al 37.15% del total adquieren combustible tipo diésel, mientras que 125 que corresponde a 34.91% adquieren gasolina regular. Estos datos son importantes ya que la mayor proporción de clientes son vehículos de transporte pesado, los cuales requieren que el servicio sea prestado de manera ágil y rápida por los tiempos que deben de cumplir al transportar materias primas y demás.

### Pregunta 3

Tabla 3: En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros servicios?

3. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros servicios?	
<b>1 (Muy insatisfecho)</b>	5
<b>2</b>	0
<b>3</b>	0
<b>4</b>	50
<b>5</b>	100
<b>6</b>	120
<b>7</b>	25
<b>8</b>	23
<b>9</b>	25
<b>10 (Muy satisfecho)</b>	10
<b>Total</b>	358

Gráfico 3: En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros servicios?



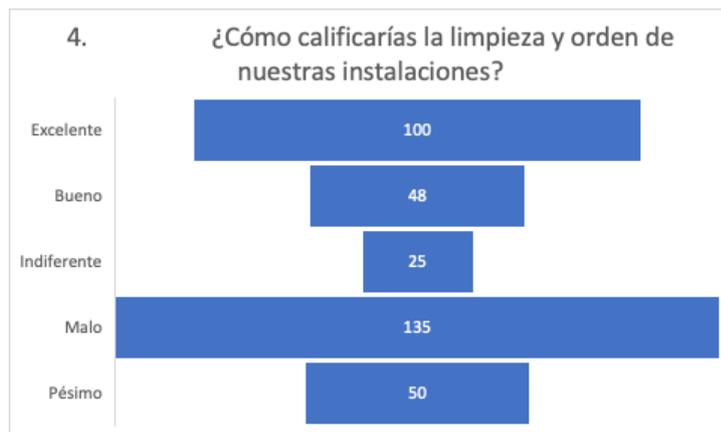
Al consultar sobre la satisfacción percibida por los clientes encuestados sobre la calidad de los servicios brindados por las gasolineras de Grupo LEMAES, la mayor tendencia se sitúa en la puntuación 5 y 6 de la escala aplicada. La cual está entre indiferente y levemente satisfecho, con una suma acumulada de 220 respuestas que corresponde al 61.45% lo que indica la importancia que debe prestarle Grupo LEMAES al servicio, ya que, aunque los clientes no están insatisfechos, realmente no se encuentran totalmente satisfechos, mediante este aspecto se puede crear una ventaja competitiva que le permita al grupo poder fidelizar a una mayor cantidad de clientes.

## Pregunta 4

Tabla 4: ¿Cómo calificarías la limpieza y orden de nuestras instalaciones?

4. ¿Cómo calificarías la limpieza y orden de nuestras instalaciones?	
Excelente	100
Bueno	48
Indiferente	25
Malo	135
Pésimo	50
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 4: ¿Cómo calificarías la limpieza y orden de nuestras instalaciones?



Con respecto a la calificación que los encuestados dieron a la limpieza y el orden en las instalaciones de las gasolineras de Grupo LEMAES, el 37.71% que corresponde a 135 personas afirman que la calificación es mala, mientras que el 27.93% que corresponde a 100 personas afirman que la calificación es excelente. Es necesario que Grupo LEMAES incentive a sus colaboradores a mantener la pista, los baños y las áreas aledañas en orden y limpias ya que los clientes, en su mayoría, detectan suciedad y

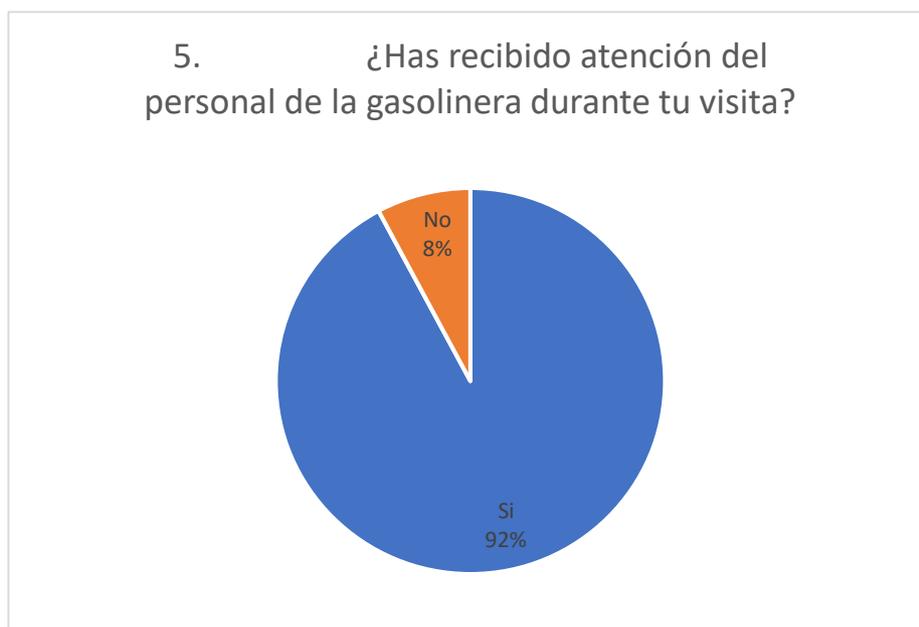
desorden, lo cual es un punto negativo tomando en cuenta que muchos son transportistas que hacen uso de las instalaciones para comer o usar el baño.

### Pregunta 5

Tabla 5: ¿Has recibido atención del personal de la gasolinera durante tu visita?

5. ¿Has recibido atención del personal de la gasolinera durante tu visita?	
Si	330
No	28
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 5: ¿Has recibido atención del personal de la gasolinera durante tu visita?



Resultando importante el hecho de brindar un servicio personalizado a los clientes, el 92% de los encuestados que corresponde a 330 personas confirman haber recibido atención del personal de la gasolinera, mientras que el 8% que corresponde a 28 personas no lo recibieron. Dentro de los aspectos que se consideran en atención se hace referencia a servir el combustible, limpiar los parabrisas, medir presión de las llantas y ofrecer medir los niveles del vehículo. Sin duda, este es un aspecto positivo que los

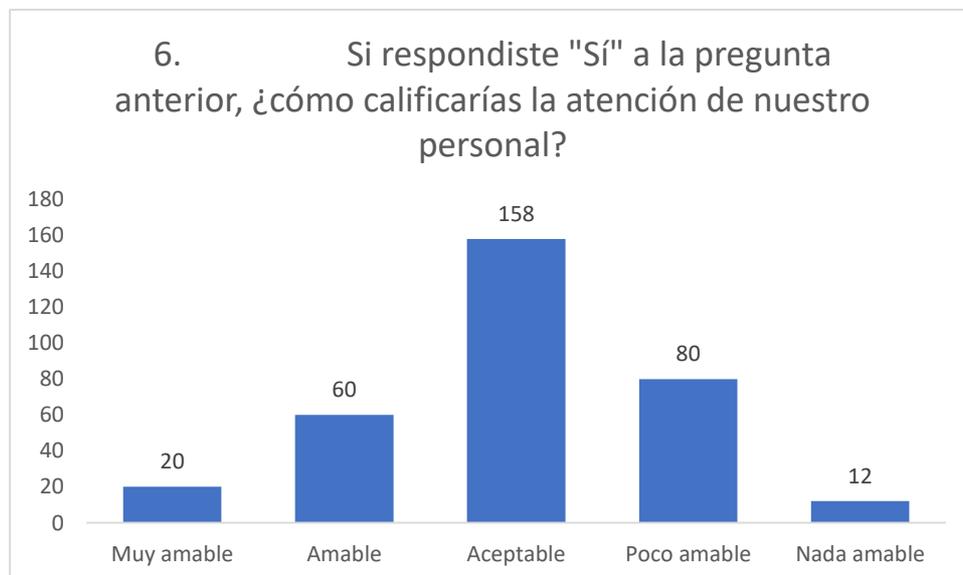
colaboradores están realizando, sin embargo es importante mantener la estandarización y lograr que todos los clientes sean atendidos de la misma manera.

### Pregunta 6

Tabla 6: Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, ¿cómo calificarías la atención de nuestro personal?

6. Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, ¿cómo calificarías la atención de nuestro personal?	
Muy amable	20
Amable	60
Aceptable	158
Poco amable	80
Nada amable	12
<b>Total</b>	<b>330</b>

Gráfico 6: Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, ¿cómo calificarías la atención de nuestro personal?



Al evaluar la atención que recibieron los clientes que si fueron atendidos por el personal, 158 afirman que el servicio fue aceptable, esto corresponde a 47.87% mientras

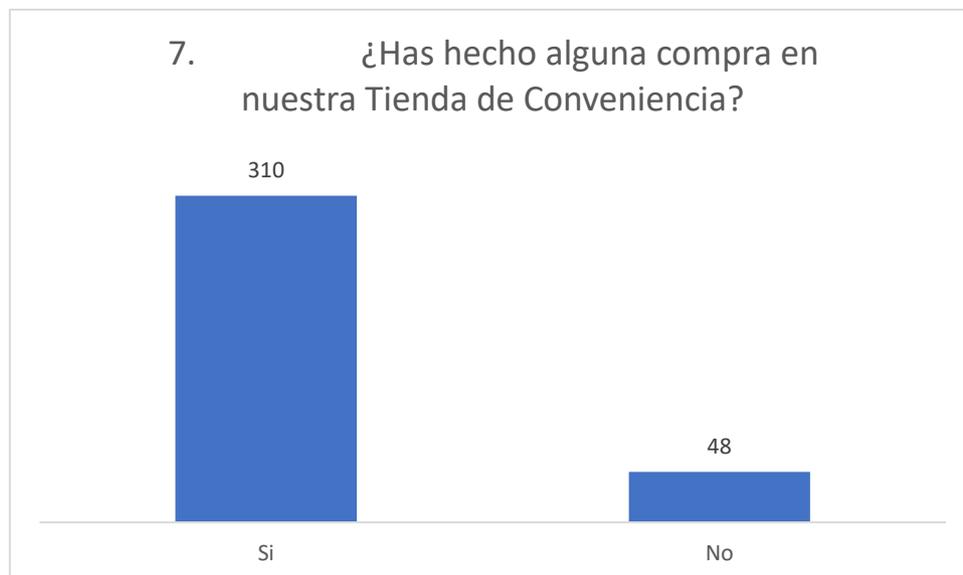
que 80 clientes afirman que el servicio recibido fue poco amable, esto corresponde al 24.14%. Es necesario que, además de brindar el servicio personalizado y estandarizado se cuide muy bien que sea muy completo y con una buena actitud ya que los clientes perciben cuando el servicio no es el mejor, entonces viene a jugar en contra de la empresa ya que la percepción de los clientes, a pesar de que reciben un servicio personalizado, es poco o nada amable.

### Pregunta 7

Tabla 7: ¿Has hecho alguna compra en nuestra Tienda de Conveniencia?

7. ¿Has hecho alguna compra en nuestra Tienda de Conveniencia?	
<b>Si</b>	310
<b>No</b>	48
<b>Total</b>	358

Gráfico 7: ¿Has hecho alguna compra en nuestra Tienda de Conveniencia?



Con respecto a las tiendas de conveniencia, 310 encuestados han realizado algún tipo de compra en ellas esto corresponde al 86.59% lo que significa que una gran cantidad de los clientes que visitan las gasolineras también hacen uso de las tiendas de conveniencia

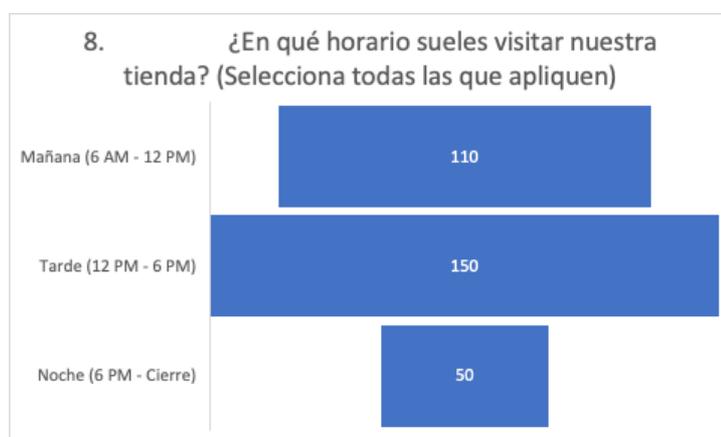
y es un factor clave para la empresa al momento de generar ingresos adicionales, por lo tanto se requiere analizar la percepción de los clientes con respecto al servicio recibido en ellas.

### Pregunta 8

Tabla 8: ¿En qué horario sueles visitar nuestra tienda? (Selecciona todas las que apliquen)

8. ¿En qué horario sueles visitar nuestra tienda? (Selecciona todas las que apliquen)	
<b>Mañana (6 AM - 12 PM)</b>	110
<b>Tarde (12 PM - 6 PM)</b>	150
<b>Noche (6 PM - Cierre)</b>	50
<b>Total</b>	310

Gráfico 8: ¿En qué horario sueles visitar nuestra tienda? (Selecciona todas las que apliquen)



Relacionado a los horarios de visita a las tiendas de conveniencia, la mayor frecuencia según los clientes la realizan entre las 12 del mediodía a las 6 de la tarde, esto lo confirman los 150 que seleccionaron esta opción, esto corresponde al 48.38%, mientras que 110 han visitado las tiendas de conveniencia en un horario de 6 de la mañana a las

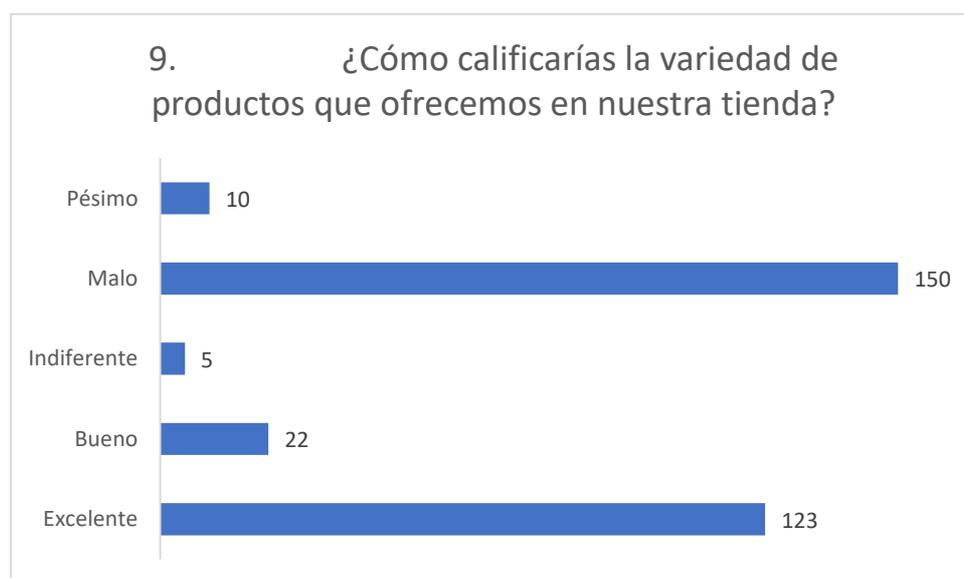
12 del mediodía. Es necesario reforzar la limpieza de las áreas en estos horarios de mayor afluencia de clientes y procurar que los colaboradores estén más al pendiente de la atención, sin embargo, este debería ser un aspecto que siempre se debe cuidar ya que afluencia de clientes siempre hay desde que se abre la tienda de servicio, hasta que se cierra. Es importante notar que los clientes mencionaron que se debería de abrir más temprano para poder desayunar.

### Pregunta 9

Tabla 9: ¿Cómo calificarías la variedad de productos que ofrecemos en nuestra tienda?

9. ¿Cómo calificarías la variedad de productos que ofrecemos en nuestra tienda?	
Excelente	123
Bueno	22
Indiferente	5
Malo	150
Pésimo	10
<b>Total</b>	<b>310</b>

Gráfico 9: ¿Cómo calificarías la variedad de productos que ofrecemos en nuestra tienda?



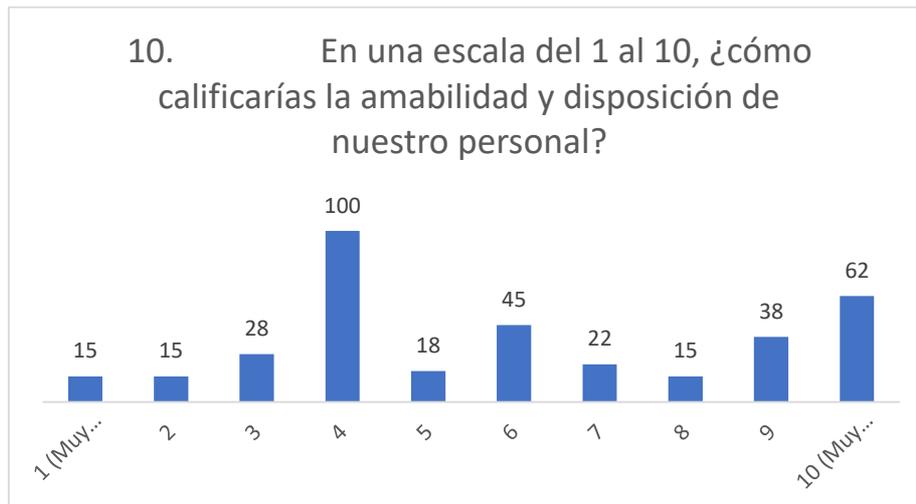
Con respecto a la variedad de productos, 150 clientes consideran que es malo, es decir, no se sienten totalmente satisfechos con el surtido de productos que pueden encontrar en las tiendas de conveniencia mientras que 123 concuerdan que si es excelente. Es necesario evaluar mediante el sistema de inventario aquellos productos que poseen menor rotación con el fin de buscar alternativas que sean más atractivas para el cliente y que los adquieran. Esto también para los lubricantes y aditivos que se venden para los vehículos con el fin de brindar productos que sean demandados y puedan generar ingresos importantes para Grupo LEMAES.

### Pregunta 10

Tabla 10: En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la amabilidad y disposición de nuestro personal?

10. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la amabilidad y disposición de nuestro personal?	
1 (Muy insatisfecho)	15
2	15
3	28
4	100
5	18
6	45
7	22
8	15
9	38
10 (Muy satisfecho)	62
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 10: En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la amabilidad y disposición de nuestro personal?



Con respecto a la amabilidad y disposición del personal, 100 encuestados consideraron brindar una puntuación de 4/10 mientras que 62 dieron una puntuación de 10/10.

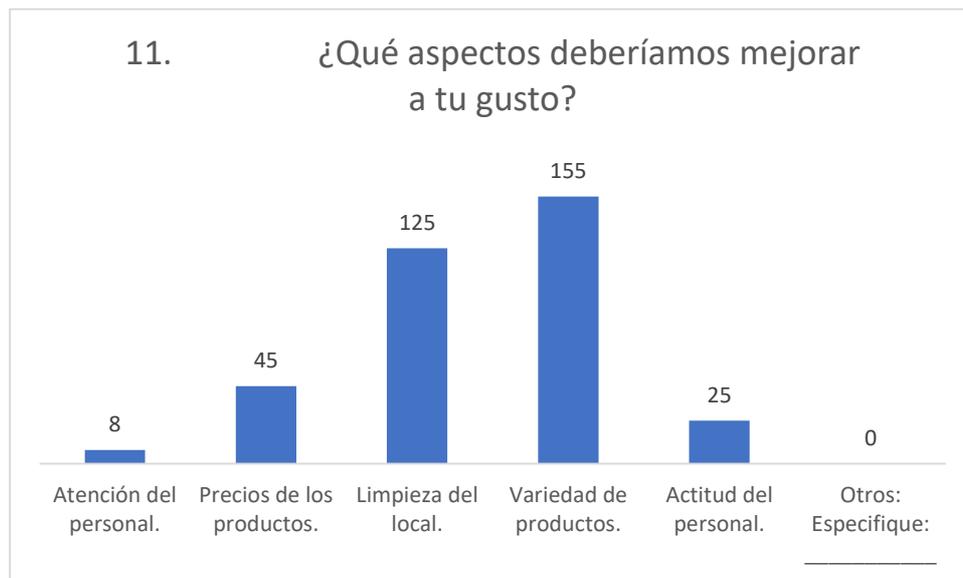
Debido que para la empresa es necesario que la amabilidad y la disposición del personal realmente satisfaga al cliente, es necesario que los colaboradores mejoren en este aspecto ya que, hay una gran cantidad de clientes (176 encuestados de 358 que representa un 49.16%) que dan una puntuación de 5 o menos, lo cual es balanceado con respecto a los que están satisfechos con estos aspectos por parte del personal pero es necesario estar por encima de la media mediante un servicio estandarizado.

## Pregunta 11

Tabla 11: ¿Qué aspectos deberíamos mejorar a tu gusto?

11. ¿Qué aspectos deberíamos mejorar a tu gusto?	
Atención del personal.	8
Precios de los productos.	45
Limpieza del local.	125
Variedad de productos.	155
Actitud del personal.	25
Otros: Especifique: _____	0
<b>Total</b>	<b>358</b>

Gráfico 11: ¿Qué aspectos deberíamos mejorar a tu gusto?



Haciendo referencia a los aspectos de mejora que, desde el punto de vista del cliente, se deben de realizar 155 clientes afirman que es necesario una mayor variedad de productos lo cual corresponde al 43.29% del total, mientras que 125 afirman que la limpieza del local es necesario mejorar, esta opinión corresponde al 34.92% de los encuestados. Sin duda, estos resultados van de la mano con los datos obtenidos con anterioridad en el instrumento aplicado.

## Pregunta 12

Tabla 12: ¿Recomendarías nuestra tienda de conveniencia a amigos o familiares?

12. ¿Recomendarías nuestra tienda de conveniencia a amigos o familiares?	
<b>Si</b>	228
<b>No</b>	130
<b>Total</b>	358

Gráfico 12: ¿Recomendarías nuestra tienda de conveniencia a amigos o familiares?



Sobre la tienda de conveniencia, el 64% de los encuestados que corresponde a 228 afirman que si recomendarían visitar la tienda de conveniencia a familiares y amistades, mientras que el 36% restante que corresponde a 130 clientes no la recomendarían.

Debido al rubro en el que se encuentra Grupo LEMAES, es importante el marketing de boca en boca es por eso que se requiere realizar mejoras para poder atraer una mayor cantidad de clientes y poder posicionarse en el mercado.

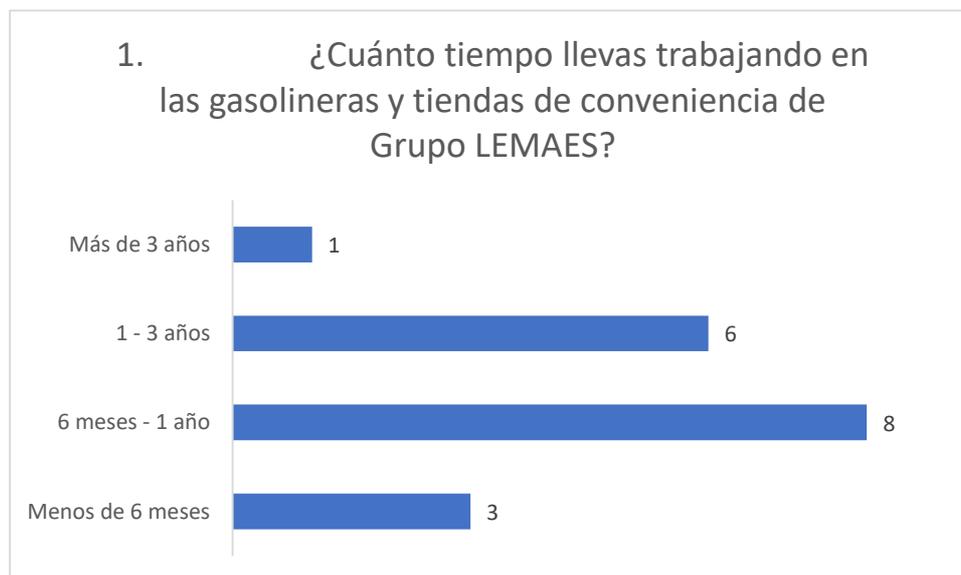
#### 2.4.4. 4.2.2. Resultados del cuestionario aplicado a clientes internos

##### Pregunta 1

Tabla 13: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES?

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES?	
<b>Menos de 6 meses</b>	3
<b>6 meses - 1 año</b>	8
<b>1 - 3 años</b>	6
<b>Más de 3 años</b>	1
<b>Total</b>	18

Gráfico 13: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES?



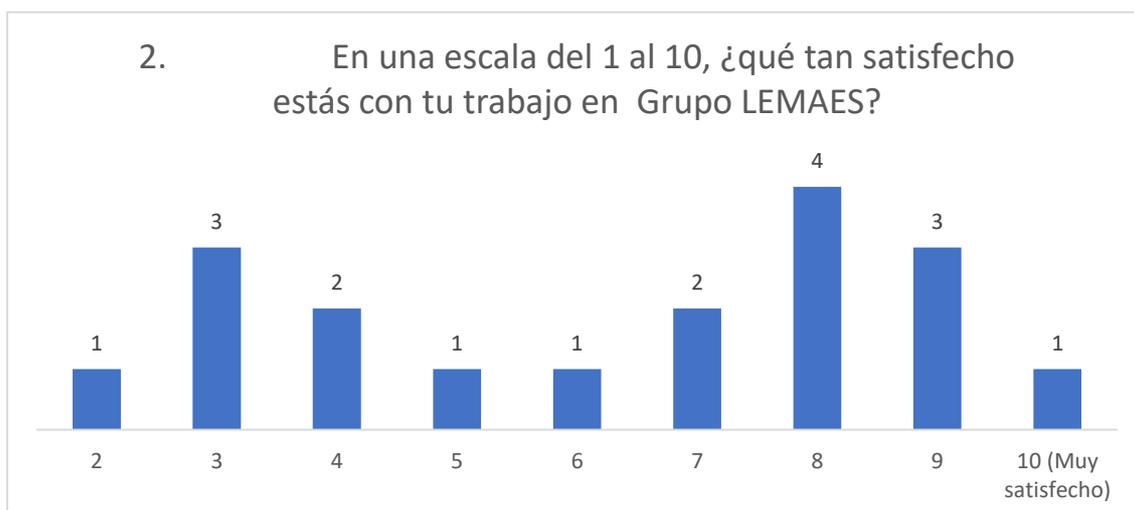
Con respecto al periodo de tiempo trabajando para Grupo LEMAES, se tienen a 8 empleados que tienen entre 6 meses a un año mientras que 6 afirman trabajar para la empresa desde hace 1 a 3 años. Se puede ver que la mayoría de los colaboradores (el 83.33% del total) han trabajado más de 6 meses para la empresa, por lo cual, ya deberían conocer los procesos en la gasolinera y la tienda de servicio.

## Pregunta 2

Tabla 14: En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo en Grupo LEMAES?

2. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo en Grupo LEMAES?	
<b>1 (Muy insatisfecho)</b>	
<b>2</b>	1
<b>3</b>	3
<b>4</b>	2
<b>5</b>	1
<b>6</b>	1
<b>7</b>	2
<b>8</b>	4
<b>9</b>	3
<b>10 (Muy satisfecho)</b>	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

Gráfico 14: En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo en Grupo LEMAES?



Con respecto a la satisfacción que sienten los colaboradores con el trabajo que realizan en Grupo LEMAES, 10 afirman tener una satisfacción positiva ya que dan una

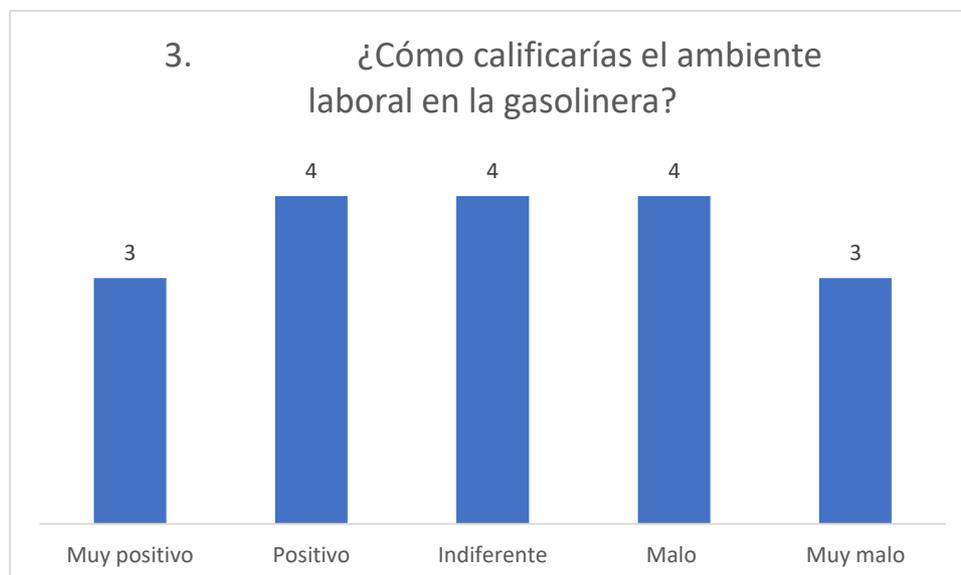
puntuación mayor a 5 mientras que 8 presentan una satisfacción negativa con respecto al trabajo. Es necesario que los colaboradores estén satisfechos con lo que hacen en su puesto de trabajo ya que son la cara de la empresa ante el cliente, los clientes son perceptivos y detectan cuando los colaboradores no brindan un buen servicio porque no les gusta o no conocen bien lo que deben de realizar.

### Pregunta 3

Tabla 15: ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en la gasolinera?

3. ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en la gasolinera?	
Muy positivo	3
Positivo	4
Indiferente	4
Malo	4
Muy malo	3
<b>Total</b>	<b>18</b>

Gráfico 15: ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en la gasolinera?



Con respecto al ambiente laboral percibido por los colaboradores, se puede ver una tendencia balanceada ya que 7 lo evalúan como positivo y muy positivo mientras que 7

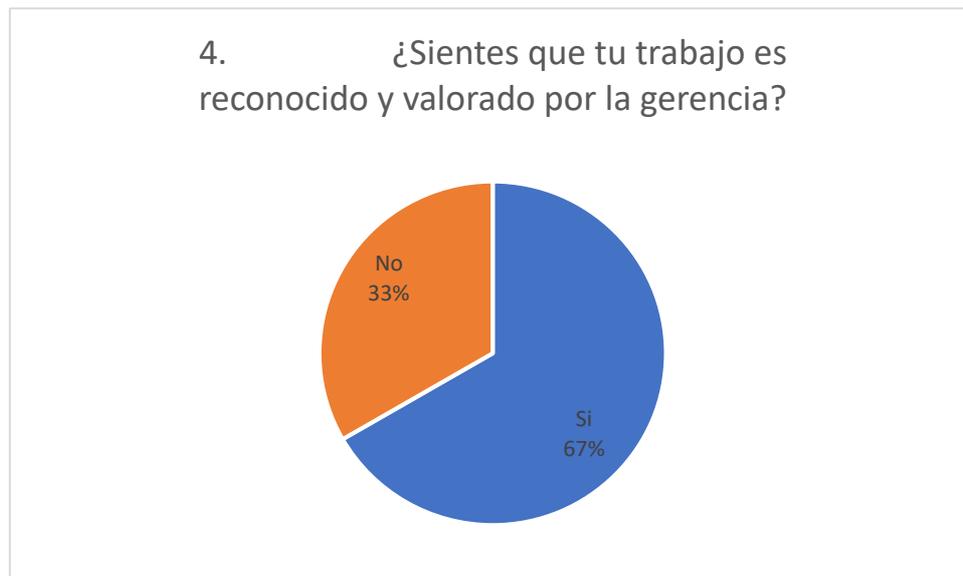
también lo evalúan como malo y muy malo mientras que 4 consideran que es indiferente. Debido a este último valor, es necesario identificar la forma de mejorar el ambiente laboral, ya que un empleado feliz hace de una manera más animada su trabajo y eso los clientes lo reciben con su servicio.

#### Pregunta 4

Tabla 16: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la gerencia?

4. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la gerencia?	
Si	12
No	6
<b>Total</b>	<b>18</b>

Gráfico 16: ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la gerencia?



El 67% de los colaboradores, que sumados son 12 afirman que perciben que su trabajo es reconocido y valorado por la gerencia de Grupo LEMAES, esto es muy importante para que ellos se sientan motivados a realizar mejor su trabajo. Los 6 colaboradores restantes consideran que su trabajo no es reconocido ni valorado, es por ello que es necesario que la gerencia cree un lazo estrecho con cada colaborador por individual con

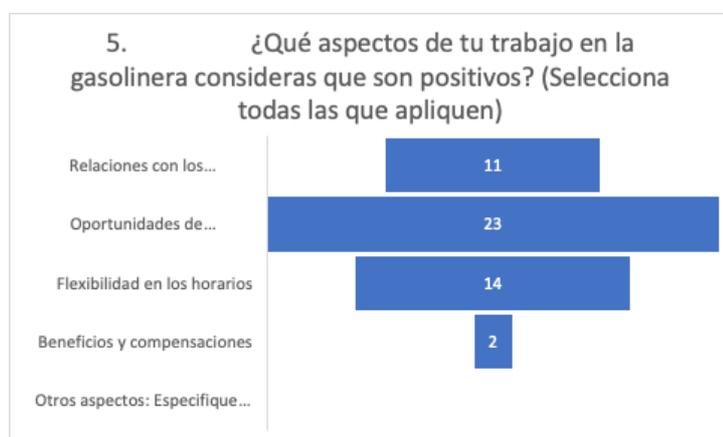
el fin de lograr un acercamiento más personalizado y conocer las circunstancias de cada uno.

### Pregunta 5

Tabla 17: ¿Qué aspectos de tu trabajo en la gasolinera consideras que son positivos? (Selecciona todas las que apliquen)

5. ¿Qué aspectos de tu trabajo en la gasolinera consideras que son positivos? (Selecciona todas las que apliquen)	
Relaciones con los compañeros de trabajo	11
Oportunidades de aprendizaje y desarrollo	23
Flexibilidad en los horarios	14
Beneficios y compensaciones	2
Otros aspectos: Especifique _____	0
<b>Total</b>	<b>50</b>

Gráfico 17: ¿Qué aspectos de tu trabajo en la gasolinera consideras que son positivos? (Selecciona todas las que apliquen)



Con respecto a los aspectos positivos que los colaboradores detectan como positivos de su trabajo, 23 veces se marcó la opción de oportunidades de aprendizaje y desarrollo ya que varios de ellos mencionaron que la empresa les permite hacer modificaciones en sus

horarios para recibir clases y seguirse preparando lo cual va de la mano con la siguiente opción seleccionada con mayor frecuencia que fue la flexibilidad en los horarios con 14 marcas. Sin duda, dentro de los aspectos que tuvieron menores marcas fueron los beneficios y compensaciones con una frecuencia de 2 y las relaciones con los compañeros de trabajo con 11 marcas.

## Pregunta 6

Tabla 18: ¿Hay algún aspecto de tu trabajo que te gustaría que se mejorara? (Por ejemplo, condiciones laborales, capacitación, comunicación, etc.)

6. ¿Hay algún aspecto de tu trabajo que te gustaría que se mejorara? (Por ejemplo, condiciones laborales, capacitación, comunicación, etc.)
Al entrar a trabajar nadie me dijo como hacer las cosas, fue una capacitación bien rápida.
Es necesario que los procesos estén oficializados, ya que así uno sabe qué hacer y todos lo haremos igual.
Sería bueno implementar algunos días de actividades grupales para hacer más entretenido el trabajo.
No tengo ninguna sugerencia.
Considero que todo está bien.
Deberían de implementar un horario de limpieza de los baños y la pista así hay más responsabilidad de todos y es compartida.
La tienda no tiene varios productos que los clientes piden y que son básicos, es de revisar eso.
Se necesita más rotulación, los clientes no saben dónde pueden echarle agua al carro o ir al baño.
Nada.
Es necesario más orden en los turnos.
Se requiere cambiar algunas formas de hacer el trabajo, para que todos lo hagamos igual.
El dueño debe involucrarse más para que sepa lo que pasa en las tiendas.
Pienso que lo que se debe mejorar es la limpieza, yo limpio mi bomba pero algunos compañeros dejan papeles, derraman combustible y no toman medidas correctivas.
Se ocupan más bomberos para las horas pico.
No hay muchas mesas para que los clientes se sienten en la tienda y algunos comen aquí.
Los baños requieren mantenimiento y que se revisen de que hay papel y jabón.

Los baños son un problema, siempre se quejan de que están sucios y no tienen los insumos.

Debido a que vienen rastras, es necesario que el espacio se amplie un poco para los clientes que vienen en carros livianos, a algunos se les hace difícil mover su carro.

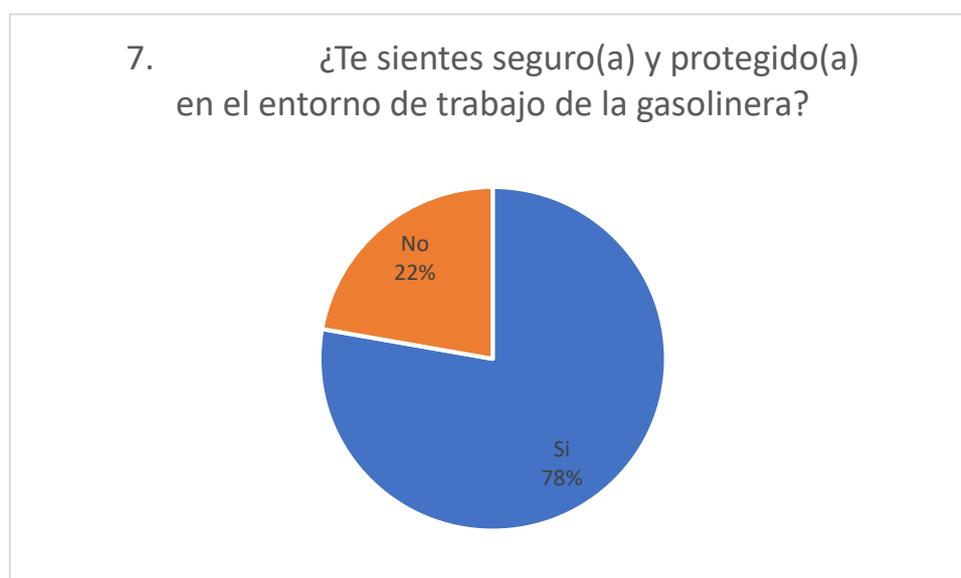
La pregunta 6 es de tipo abierto y se quería conocer los aspectos de mejora desde el punto de vista de los colaboradores, sin duda alguna, ellos coinciden con los clientes con respecto a la limpieza de las áreas, especialmente del baño donde se presentan quejas de que no tiene papel y jabón, además que la mayor parte del tiempo está sucio debido a que no se tiene un horario establecido de limpieza.

### Pregunta 7

Tabla 19: ¿Te sientes seguro(a) y protegido(a) en el entorno de trabajo de la gasolinera?

7. ¿Te sientes seguro(a) y protegido(a) en el entorno de trabajo de la gasolinera?	
<b>Si</b>	14
<b>No</b>	4
<b>Total</b>	18

Gráfico 18: ¿Te sientes seguro(a) y protegido(a) en el entorno de trabajo de la gasolinera?



Con respecto a la seguridad y protección que sienten los colaboradores en el entorno de trabajo, 78% que corresponde a 14 confirman sentirse así. Es interesante que la empresa

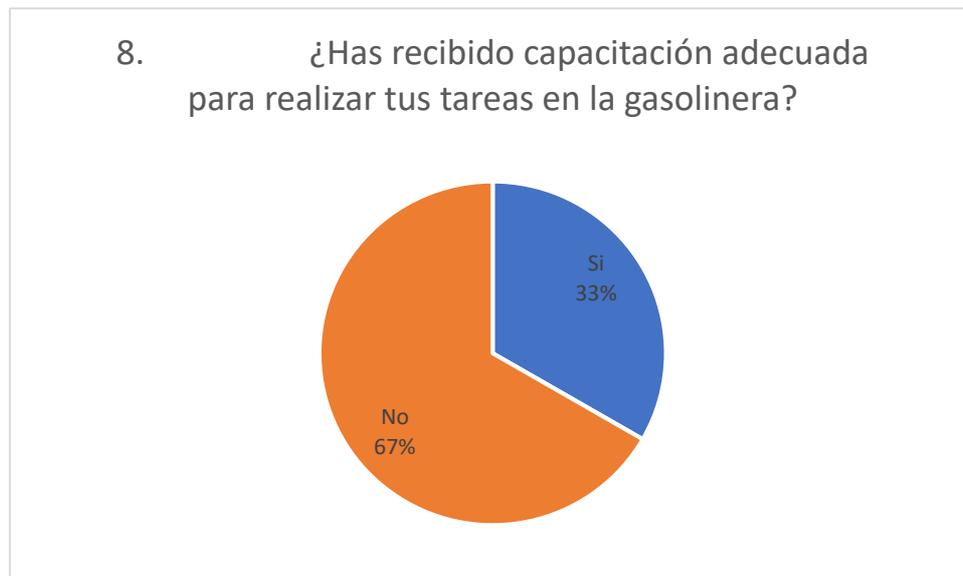
cuenta con dos guardias de seguridad subcontratados y con cámaras de seguridad en todos los complejos para asegurar que los colaboradores están a salvo. Así mismo, la ubicación de las gasolineras es estratégica ya que tienen gran tránsito de vehículos y es relativamente seguro.

### Pregunta 8

Tabla 20: ¿Has recibido capacitación adecuada para realizar tus tareas en la gasolinera?

8. ¿Has recibido capacitación adecuada para realizar tus tareas en la gasolinera?	
Si	6
No	12
<b>Total</b>	<b>18</b>

Gráfico 19: ¿Has recibido capacitación adecuada para realizar tus tareas en la gasolinera?



Tomando en cuenta el tema de capacitación en el puesto de trabajo, 67% de los colaboradores que corresponde a 12 mencionan que no han recibido capacitación para realizar sus tareas, de hecho, es interesante que ellos gracias a la experiencia que traen de sus puestos de trabajo anterior es que han logrado realizar sus funciones y han implementado las directrices que la gerencia establece pero no han recibido

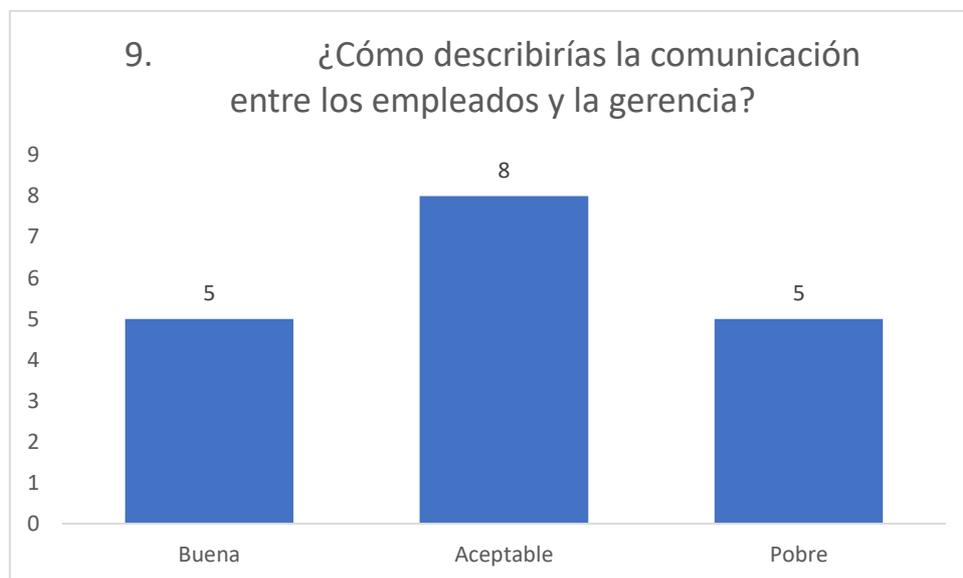
capacitación por parte de la empresa para mejorar en temas de servicio al cliente e inteligencia emocional. EL 33% que corresponde a 6 colaboradores mencionan haber recibido capacitación pero es relacionada al tema del control de la caja, inventarios y contabilidad básica.

### Pregunta 9

Tabla 21: ¿Cómo describirías la comunicación entre los empleados y la gerencia?

9. ¿Cómo describirías la comunicación entre los empleados y la gerencia?	
<b>Buena</b>	5
<b>Aceptable</b>	8
<b>Pobre</b>	5
<b>Total</b>	18

Gráfico 20: ¿Cómo describirías la comunicación entre los empleados y la gerencia?



Con respecto a la comunicación entre colaborador y gerencia, 8 consideran que es aceptable, mientras que 5 la evalúan como muy buena y 5 también consideran que es pobre. La mayoría de los colaboradores afirmaron que el dueño de la gasolinera es flexible, suele escucharlos pero no es tan fácil de contactar ya que pasa ocupado con los

negocios que pertenecen a Grupo LEMAES, por lo tanto, esto dificulta que puedan comunicar ciertas anomalías que surgen eventualmente.

### Pregunta 10

Tabla 22: ¿Qué aspectos podría mejorar la gerencia para propiciar un ambiente laboral más agradable?

10. ¿Qué aspectos podría mejorar la gerencia para propiciar un ambiente laboral más agradable?	
Programas de capacitación.	17
Mejor sistema de compensación.	16
Transporte para los colaboradores.	5
Mejora en los turnos laborales.	12
Acercamiento entre la gerencia y los empleados.	2
Sistema de gestión de quejas y reclamos anónimo y seguro.	5
Otros, especifique: _____	0
<b>Total</b>	<b>57</b>

Gráfico 21: ¿Qué aspectos podría mejorar la gerencia para propiciar un ambiente laboral más agradable?



Con respecto a los puntos de mejora percibidos desde el punto de vista de los colaboradores, 17 marcas se dieron a la necesidad de crear programas de capacitación lo cual le permitiría a ellos poder mejorar en su interacción con el cliente, 16 marcas corresponden a un mejor sistema de compensación el cual incluye la falta de un seguro (Cuentan con el seguro reglamentario establecido por ley) pero consideran que un seguro privado sería mejor ya que cuando se enferman tienen que viajar para poder recibir atención médica. 15 marcas fueron registradas en la mejora de turnos laborales, esto a pesar de la flexibilidad que existe por parte de la gerencia pero es necesario establecer horarios para entrar, salir, limpiar, hacer cierre y entregar la bomba y la caja.

### 4.3. Propuesta de Mejora

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios, se determinó que es necesario que Grupo LEMAES realice algunas mejoras para poder satisfacer a los clientes y fidelizarlos. Al hacer el análisis de los datos, se puede determinar que los clientes reciben el servicio completo en las gasolineras pero hay un problema con los colaboradores ya que no lo brindan de buena gana, es por eso que se requiere realizar un cambio para que los colaboradores brinden un servicio de calidad y sea estandarizado.

Adicionalmente, con el resultado de los datos para las dos muestras se obtuvieron interesantes hallazgos que le pueden permitir a Grupo LEMAES aumentar la eficiencia y aumentar la fidelización. Desde el punto de vista de los clientes, es necesario que se mejore la limpieza en los locales y que las tiendas de conveniencia posean una mayor variedad de productos, tomando en cuenta que, por la ubicación de las gasolineras, hay pocas opciones para que el cliente pueda comprar productos o pueda hacer uso de un espacio para comer o ir al baño. Desde el punto de vista de los colaboradores, es necesario realizar una estandarización de los procesos con el fin de brindar un servicio de calidad, estén repartidas las tareas de manera uniforme. Por otro lado, se requiere que exista un horario establecido de limpieza de las áreas comunes de las gasolineras y un plan de capacitación que les permita a los colaboradores poder seguir mejorando en temas de atención al cliente.

Es por ello que, como propuesta de mejora, se le recomienda a Grupo LEMAES un Manual de Procesos que incluya todas las actividades y los responsables involucrados, el cual debe ser socializado para que los colaboradores puedan conocer sus tareas, se puedan estandarizar y los clientes puedan percibir que el servicio es más eficiente.

Con el Manual de Procesos para las Gasolineras de Grupo LEMAES se pretende tener un mejor control de los procedimientos de atención al cliente en la pista y las tiendas de conveniencia lo que brindaría una mejora considerable para el manejo del recurso humano. Adicionalmente se propone un calendario de limpieza de las áreas comunes tomando en cuenta las horas de mayor movilización de clientes para asegurar que los clientes no encuentren sucio durante su visita.

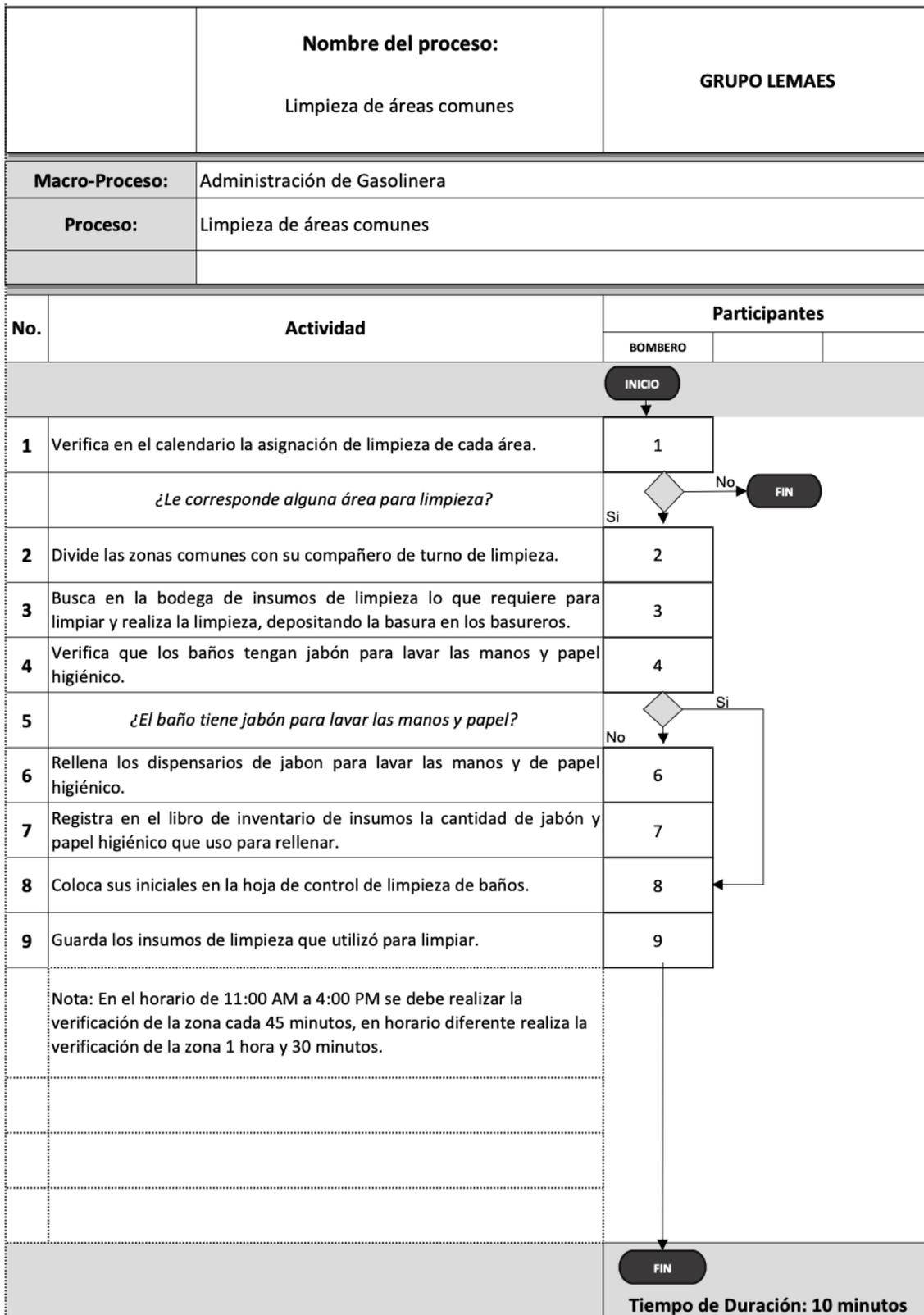
Adicionalmente, una vez conocidos, discutidos, comprendidos y aplicados los procesos propuestos es necesario que se incorpore el uso de herramientas de calidad de la siguiente manera:

- Implementar herramientas de gestión de calidad, como el Ciclo de Deming (PDCA), para planificar, hacer, verificar y actuar en procesos clave.
- Utilizar herramientas específicas, como diagramas de Pareto y diagramas de flujo, para analizar y mejorar procesos.
- Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir y monitorear el desempeño de los procesos operativos y de servicio.
- Analizar los datos recopilados para identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- Trabajar en colaboración con los proveedores para garantizar la calidad de los productos que se ofrecen en la tienda de conveniencia.
- Establecer estándares de calidad para los productos suministrados y realizar auditorías periódicas.

2.4.5. 4.3.1. Manual de Procesos

	<b>Nombre del proceso:</b> Atención al cliente en las tiendas de conveniencia	<b>GRUPO LEMAES</b>		
<b>Macro-Proceso:</b>	Administración de Gasolinera			
<b>Proceso:</b>	Atención al cliente en las tiendas de conveniencia			
No.	Actividad	Participantes		
		CAJERO	CLIENTE	
<b>INICIO</b>				
1	Verifica que el cliente ingrese a la tienda de conveniencia y lo saluda, dándole la bienvenida.	1		
2	Ingresa a la tienda de conveniencia y busca el / los producto(s) que necesita.		2	
3	Coloca los productos en la zona de pago.		3	
4	Recibe al cliente con una sonrisa y pregunta ¿Encontró todo lo que buscaba?	4		
	¿El cliente encontró todos los productos que buscaba?			Si
				No
5	Escribe el nombre de / los producto(s) que el cliente no encontró para revisar al momento de hacer inventario.	5		
6	Escanea los productos que el cliente colocó en la zona de pago.	6		
7	Verifica el total y se lo indica al cliente.	7		
8	Consulta al cliente la forma de pago (Tarjeta / efectivo) con la que realizará el pago.	8		
9	Recibe la forma de pago del cliente según haya sido su preferencia.	9		
10	Entrega la factura y los productos en su respectiva bolsa al cliente.	10		
11	Despide al cliente deseándole un buen día y dice la frase "Lo esperamos pronto, no olvide que somos su tienda de conveniencia confiable".	11		
<b>FIN</b>				
<b>Tiempo de Duración: 8 minutos</b>				

		<b>Nombre del proceso:</b>	<b>GRUPO LEMAES</b>
		Atención al cliente en las bombas de servicio	
<b>Macro-Proceso:</b>	Administración de Gasolinera		
<b>Proceso:</b>	Atención al cliente en las bombas de servicio		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Participantes</b>	
		BOMBERO	
<b>INICIO</b>			
1	Recibe al cliente diciendo "Bienvenido a la estación de servicio de gasolinera de Grupo LEMAES mi nombre es XX, es un gusto atenderle".	1	
2	Consulta al cliente que tipo de combustible desea y la cantidad en lempiras del mismo.	2	
3	Coloca en la bomba de combustible la cantidad que el cliente requiere y dispensa el combustible en el tanque del vehículo.	3	
4	Consulta al cliente "¿Desea que le revise los niveles a su vehículo?"	4	
	¿El cliente desea que le revise los niveles al vehículo?		
5	Revisa los niveles de los siguientes líquidos: aceite, agua, frenos e hidraulico.	5	
6	Indica al cliente si el vehículo tiene algun faltante de los líquidos según el nivel que posean.	6	
7	Consulta con el cliente si desea adquirir alguno de los líquidos.	7	
	¿El cliente desea adquirir alguno de los líquidos?		
8	Busca el carburante en la bodega, lo dispensa en el espacio correspondiente y le entrega lo que reste al cliente.	8	
9	Limpia los vidrios del vehículo, mientras el combustible es dispensado por la máquina.	9	
10	Consulta al cliente la forma de pago (Tarjeta / efectivo) con la que realizará el pago.	10	
11	Realiza el cobro al cliente según la forma de pago que el seleccionó y lo registra en el sistema para liberar la bomba de combustible.	11	
12	Despide al cliente deseandole un buen día y dice la frase "Lo esperamos pronto, no olvide que somos su gasolinera de confianza".	12	
<b>FIN</b>			
<b>Tiempo de Duración: 12 minutos</b>			



		<b>Nombre del proceso:</b> Corte de turno diario de tienda de conveniencia en la estación gasolinera	<b>GRUPO LEMAES</b>	
<b>Macro-Proceso:</b>		Administración de Gasolinera		
<b>Proceso:</b>		Inventario de productos		
<b>INICIO</b>				
No.	Actividad	Participantes		
		CAJERO	SUPERVISOR	
1	Imprime hoja de levantamiento de inventario.	1		
2	Realiza el conteo físico de cada uno de los productos disponibles en la tienda de conveniencia.	2		
3	Verifica que el conteo físico cuadre con el conteo registrado en inventario.	3		
	<i>¿El conteo físico cuadra con el conteo registrado en inventario?</i>			
4	Realiza el pago de los productos que faltan en el inventario.	4		
5	Firma las hojas de conteo físico e imprime la hoja de inventario de sistema cuadrado.	5		
6	Remite las hojas al supervisor de gasolinera.	6		
7	Recibe, revisa y firma las hojas de control de inventario.		7	
8	Realiza conteo aleatorio de productos para verificar que el inventario es correcto		8	
	<i>¿El conteo físico cuadra con lo registrado en las hojas?</i>			
9	Realiza memorando de llamado de atención por incumplimiento y realiza cobro al cajero.		9	
10	Envía el memorando para firma de recibido del cajero y lo archiva en el expediente.		10	
11	Archiva las hojas de control de inventario.		11	
<b>FIN</b>				
<b>Tiempo de Duración: 2 horas</b>				

		<b>Nombre del proceso:</b>		
		Reabastecimiento de tienda de conveniencia	<b>GRUPO LEMAES</b>	
<b>Macro-Proceso:</b>		Administración de Gasolinera		
<b>Proceso:</b>		Reabastecimiento de tienda de conveniencia		
No.	Actividad	Participantes		
		SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	
1	Ingresa al sistema y revisa la existencia de los productos verificando el punto de reorden para cada uno.	1		
	<i>¿Existen productos con nivel por debajo del punto de reorden?</i>			
2	Verifica el nivel de ventas semanal de cada producto por debajo del punto de reorden.	2		
3	Elabora y firma orden de requisición para cada producto.	3		
4	Remite orden de requisición de productos al administrador para que coloque la orden de compra.	4		
5	Recibe y revisa la orden de requisición de productos.		5	
6	Realiza la cotización de los productos con 3 proveedores. (Si el producto se maneja con un único proveedor, se omite este paso).		6	
7	Recibe las cotizaciones de los proveedores y verifica los precios.		7	
8	Selecciona el proveedor con el mejor precio y envía orden de compra.		8	
9	Recibe confirmación de fecha de entrega de los productos solicitados y la remite al supervisor de gasolinera.		9	
10	Recibe al proveedor con los productos.	10		
11	Ingresa al sistema los productos y actualiza el inventario.	11		
		<b>Tiempo de Duración: 96 horas</b>		

		<b>Nombre del proceso:</b>		<b>GRUPO LEMAES</b>	
		Corte de turno diario de tienda de conveniencia en la estación gasolinera			
<b>Macro-Proceso:</b>		Administración de Gasolinera			
<b>Proceso:</b>		Corte de turno diario de tienda de conveniencia en la estación gasolinera			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Participantes</b>			
		<b>SUPERVISOR</b>	<b>CAJERO</b>		
		<b>INICIO</b>			
1	Realiza entrega a cajero de los valores de la caja registradora al iniciar turno.	1			
2	Completa formato en digital boleta de entrega de caja, que los montos en efectivo.	2			
3	Imprime y Entrega formato de boleta al cajero que inició el turno de venta en la tienda de conveniencia.		3		
4	Recibe formato de boleta, y corrobora que su contenido sea igual a los valores en caja registradora		4		
5	Cumple con turno de trabajo asignado.		5		
6	Notifica al supervisor la finalización del turno de trabajo, para poder realizar la entrega del corte de la caja registradora.		6		
7	Realiza arqueo de caja registradora del turno a entregar.	7			
8	Completa formato de boleta de recepción de caja registradora	8			
9	Imprime y Entrega formato de boleta al cajero que finaliza el turno de venta en la tienda de conveniencia.	9			
10	Recibe formato de boleta, y corrobora que su contenido sea igual a los valores en caja registradora.		10		
11	Archiva boletas impresas y firmada.	11			
		<b>FIN</b>			
		<b>Tiempo de Duración: 8 horas</b>			

		<b>Nombre del proceso:</b>		
		Reabastecimiento de combustible	<b>GRUPO LEMAES</b>	
<b>Macro-Proceso:</b>		Administración de Gasolinera		
<b>Proceso:</b>		Reabstecimiento de combustible		
No.	Actividad	Participantes		
		SUPERVISOR	ADMINISTRADOR	
		INICIO		
1	Revisa, al final del día, en cuadro registro el nivel de almacenamiento de combustible.	1		
	¿El nivel registrado alcanza el valor establecido para reabastecimiento?			FIN
		Si	No	
2	Completa en digital formato de orden de reabastecimiento de combustible, llevando número correlativo.	2		
3	Remite en correo electrónico al administrador de la estación orden para su revisión y firma.	3		
4	Recibe y revisa orden de reabastecimiento de combustible, realizando cambios de considerarlo necesario.		4	
5	Guarda en digital, imprime y firma orden de reabastecimiento.		5	
6	Escanea orden firmada y la remite por correo electrónico al proveedor para coordinar entrega de combustible.		6	
7	Recibe respuesta del proveedor con detalles de la entrega del combustible.		7	
8	Coordina con supervisor y bombero asignado el recibimiento del vehículo transportador del combustible.		8	
9	Recibe vehículo transportador del combustible para reabastecimiento.		9	
10	Anota en formato digital de cuadro control el ingreso del combustible entregado.	10		
11	Confirma que el reabastecimiento del combustible se realizo en forma y bajo todos los parametros establecidos.	11		
12	Completa y guarda formato digital, imprime y obtiene firma del proveedor y administrador de la estación.	12		
13	Achiva y escanea formato de reabastecimiento firmado.	13		
		FIN		
		<b>Tiempo de Duración: 48 horas</b>		

## 2.4.6. 4.3.2. Cronograma de Limpieza de Áreas Comunes

# CALENDARIO DE LIMPIEZA

## DISTRIBUCIÓN SEMANAL

**PISTA****MARCOS GONZALES - LINDA DÍAZ**  
*Lunes y Miércoles***BAÑOS****CARLOS MONDRAGÓN - PABLO ZELAYA**  
*Martes y Jueves***COMEDORES****LORENZO MARTÍNEZ - DANILO PÉREZ**  
*Viernes y Domingo***PISTA****ANDRÉS GÓMEZ - JUAN PAZ**  
*Viernes y Domingo***BAÑOS****LORENZO MARTÍNEZ - DANILO PÉREZ**  
*Lunes y Miércoles***COMEDORES****CARLOS MONDRAGÓN - PABLO ZELAYA**  
*Martes y Jueves*

# CALENDARIO DE LIMPIEZA

---

## DISTRIBUCIÓN SEMANAL

---

**PISTA**

**JUAN VARELA - JIMMY ZAPATA**

*Martes y Jueves*

**BAÑOS**

**MARCOS GONZALES - LINDA DÍAZ**

*Viernes y Domingos*

**COMEDORES**

**ANDRÉS GÓMEZ - JUAN PAZ**

*Lunes y Miércoles*

**PISTA**

**LORENA JUAREZ - PEDRO RAMIREZ**

*Sábado*

**BAÑOS**

**JUAN VARELA - JIMMY ZAPATA**

*Sábado*

**COMEDORES**

**CARLOS MONDRAGÓN - PABLO ZELAYA**

*Sábado*



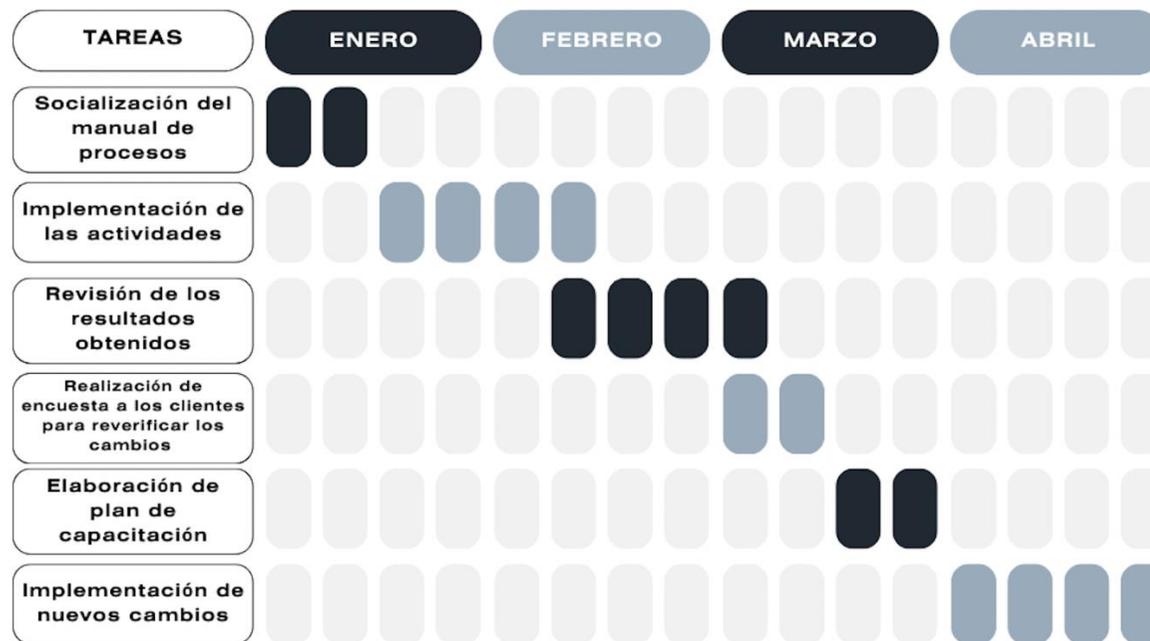
#### **4.4. Implementación de los cambios**

Para la implementación de los cambios se propone el siguiente calendario:

## 2.4.7. 4.4.1. Cronograma de actividades

## Cronograma del *proyecto*

Distribución de actividades



#### **2.4.8. 4.4.2. Detalle de cambios y responsables de su ejecución**

- Socialización del manual de procesos:

Es necesario socializar el manual de procesos para que los colaboradores comprendan los procedimientos implícitos en cada uno de los procesos que realizan y que comprendan las actividades completas y el orden secuencial de acuerdo al tiempo que toman. (Supervisor de gasolinera).

- Implementación de actividades:

Los colaboradores deben iniciar a realizar las actividades de acuerdo al orden secuencial propuesto con el fin de ser eficientes y estandarizar sus labores diarias con el fin de asegurar una mejor eficiencia de las tareas designadas. (Cajero y bomberos).

- Revisión de los resultados obtenidos:

Se requiere verificar que las actividades descritas en el manual se realizaron según el orden secuencial y determinar si se cumplieron los tiempos establecidos, así como la estandarización de cada una de las labores encomendadas a los colaboradores (Supervisor de gasolinera).

- Realización de encuesta a los clientes para reconfirmar los cambios:

Se necesita verificar las mejoras implementadas aplicando la encuesta propuesta en el proyecto para determinar si los clientes han visto mejoras significativas en la atención recibida por los colaboradores, así como determinar si la limpieza y el manejo del inventario en las tiendas de conveniencia ha mejorado. (Administrador)

- Elaboración de plan de capacitación:

De acuerdo a los resultados, se requiere implementar un plan de capacitación en los temas que los clientes perciban desventajas por parte de los colaboradores, especialmente reforzar los temas de atención y servicio al cliente. (Administrador).

- Implementación de nuevos cambios:

Es necesario verificar que el plan de capacitación generó cambios en la forma que los colaboradores realicen su trabajo, por lo cual, los temas deben ser implementados y verificar que los colaboradores sigan los nuevos lineamientos aprendidos. (Administrador y Supervisor de gasolineras).

## V. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Actualmente, la situación actual que se presenta por el servicio brindado a los clientes en las gasolineras y tiendas de servicio de Grupo LEMAES, el 61.45% de los encuestados realmente no se encuentran totalmente satisfechos con el servicio recibido a pesar que si recibieron un servicio completo, ellos consideran que la actitud con la que recibieron el servicio por parte de los colaboradores no fue el mejor debido a la falta de estandarización de los procesos y el poco conocimiento de los colaboradores de las actividades que deben realizar.
- Dentro de los aspectos positivos percibidos desde el punto de vista de los clientes, el 92% afirman haber recibido atención del personal de la gasolinera lo que incluye servir el combustible, limpiar los parabrisas, medir presión de las llantas y ofrecer medir los niveles del vehículo. Sin duda, este es un aspecto positivo que los colaboradores están realizando. Por otro lado, el 86.59% de los encuestados que visitan las gasolineras también hacen uso de las tiendas de conveniencia y realizan sus compras lo cual es un factor clave para la empresa al momento de generar ingresos adicionales.
- Con respecto a los puntos negativos percibidos por parte de los empleados con respecto a la empresa, el 61.11% de ellos consideran que el clima laboral está entre indiferente y muy malo lo cual es un factor que incide en el mal servicio al cliente que están brindando, adicionalmente ellos consideran que se requiere oficializar los procesos ya que así sabrán lo que deben realizar, es necesario implementar un horario de limpieza de las áreas comunes, rotular la pista para que los clientes no estén desubicados y realizar mantenimiento a los baños para que los clientes se sientan cómodos en su visita.

- Debido a que los colaboradores desconocen sus funciones de manera adecuada, es necesario la creación de un manual de procesos que exponga claramente las funciones y los participantes involucrados con el fin de lograr una estandarización de las tareas y que los clientes puedan percibir una mejora en el servicio. Así mismo, es necesario que se implemente un calendario de limpieza de las áreas comunes con el fin de mantener el lugar presentable para los clientes y se sientan cómodos y felices al realizar su visita. Se debe establecer el paso a paso de cada actividad que asegure que los procesos se cumplan a cabalidad.

## **5.2. Recomendaciones**

- Con el fin de lograr aumentar la satisfacción de los clientes con el servicio percibido se requiere mejorar la estandarización de los procesos con el fin de que los colaboradores conozcan a detalle el orden que deben realizar las actividades, adicionalmente, es necesario establecer un calendario que permita que ellos conozcan en qué momento deben limpiar las áreas comunes y la asignación balanceada de acuerdo a los horarios de mayor tráfico de clientes. Adicionalmente es necesario que el dueño de Grupo LEMAES se incorpore más con los empleados para que ellos sientan una mayor cercanía y aprecio a su trabajo, así se sienten parte de una familia.
- Es necesario que el Supervisor de gasolinera de un seguimiento constante al nivel de servicio que ofrecen los bomberos y los cajeros en las tiendas de conveniencia con el fin de asegurar que están cumpliendo con sus funciones. Es necesario la creación de KPI's que permitan una mejor medición del desempeño, ya que solo así se puede

conocer y premiar a los colaboradores que están cumpliendo con sus funciones y profundizar en el comportamiento de aquellos que no lo realizan de una manera adecuada y tomar medidas correctivas que impidan insatisfacción en los clientes.

- Se necesita poder estandarizar bien los procesos ya que los colaboradores los desconocen y esto está afectando en su desempeño, así mismo, se requiere planificar cada una de las actividades para aumentar la eficiencia. Por otro lado se requiere realizar un mantenimiento preventivo a todas las áreas de la gasolinera y la tienda de conveniencia para que los empleados estén tranquilos y se enfoquen en realizar sus actividades. De esta forma, también los clientes podrán recibir un servicio que sea satisfactorio. La tienda de conveniencia debe llevar un seguimiento centrado en el cliente y sus necesidades para poder ofrecer productos que ellos necesiten, esto con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio.
- Por medio de la propuesta de valor de un manual de procesos y un calendario de limpieza de las áreas comunes de la gasolinera, Grupo LEMAES logrará una mejora circunstancial en el proceso de atención al cliente ya que los colaboradores conocerán sus funciones y el orden secuencial en las que las deben de realizar. El calendario de limpieza le permitirá a los colaboradores poder programar su tiempo para realizar sus funciones y mantener limpio su espacio de trabajo lo que se traduce en un incremento en la satisfacción del cliente ya que recibirán un servicio completo y visitaran un espacio limpio y equipado lo que los hará sentirse cómodos, recomendar los productos y regresar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arenal, C. (2021). Gestión de la atención al cliente/consumidor. San Millán: Editorial Tutor Formación
2. Barrios, E. (2020). La crítica favorable de un cliente. Revista Industria. Recuperado de <http://www.revistaindustria.com/?p=15107>
3. Bartlett, M. E. (2018). Diagnóstico de necesidades de capacitación en Gasolineras y Estaciones de Servicio en la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
4. Chase, R. y Jacobs, R. (2019). Administración de operaciones: producción de cadenas de suministros. (13a. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana
5. Czinkota, M. (2017). Marketing Internacional (10a. Ed.). México: Pearson Educación
6. Evans, J. y Lindsay W. (2019). La Administración y el Control de la Calidad. (9a. Ed.). México: International Thomson
7. Cantú, H. (2018) Desarrollo de una cultura de calidad (2ª. Edición). México: Editorial McGraw-Hill
8. Feijoó, J. L., Montancé, J., Oubiña, G., Urbancic, R., y Fernandez, J. (2016). El talento humano en hotelería y turismo. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor

9. Oficina Nacional y Administración y Personal ONAP (2017). Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan032024.pdf>
  
10. Pizzo, M. (2018). Porque el cliente no expresa sus quejas. De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/por-que-el-cliente-insatisfecho-no-se-queja-a-las-quejas-hay-que-merecerlas>
  
11. Roa, W. (2019). Cuando la humildad atrae clientes. De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/cuando-la-humildad-atrae-clientes>
  
12. Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). Ciudad de México, Estado de México, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

## ANEXOS

### INSTRUMENTO 1 – CLIENTES EXTERNOS

Agradecemos que hayas elegido las Gasolineras de Grupo LEMAES. Tu opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestros servicios. Por favor, tómate unos minutos para completar esta encuesta. ¡Gracias!

1. ¿Con qué frecuencia visitas nuestra gasolinera?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente

2. ¿Qué tipo de combustible sueles adquirir en nuestra gasolinera?

- Gasolina Regular
- Gasolina Premium
- Diésel

3. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho(a) estás con la calidad de nuestros servicios?

- 1 (Muy insatisfecho)
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 (Muy satisfecho)

4. ¿Cómo calificarías la limpieza y orden de nuestras instalaciones?

- Excelente
- Bueno
- Aceptable

Regular

Deficiente

5. ¿Has recibido atención del personal de la gasolinera durante tu visita?

Sí

No

6. Si respondiste "Sí" a la pregunta anterior, ¿cómo calificarías la atención de nuestro personal?

Muy amable

Amable

Aceptable

Poco amable

Nada amable

7. ¿Has hecho alguna compra en nuestra Tienda de Conveniencia? (Selecciona todas las que apliquen)

Si

No

8. ¿En qué horario sueles visitar nuestra tienda? (Selecciona todas las que apliquen)

Mañana (6 AM - 12 PM)

Tarde (12 PM - 6 PM)

Noche (6 PM - Cierre)

9. ¿Cómo calificarías la variedad de productos que ofrecemos en nuestra tienda?

Excelente

Bueno

Aceptable

Regular

Deficiente

10. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías la amabilidad y disposición de nuestro personal?

1 (Muy insatisfecho)

2

3

4

5

6

7

8

9

10 (Muy satisfecho)

11. ¿Qué aspectos deberíamos mejorar a tu gusto?

Atención del personal.

Precios de los productos.

Limpieza del local.

Variedad de productos.

Actitud del personal.

Otros: Especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Recomendarías nuestra tienda de conveniencia a amigos o familiares?

Sí

No

**INSTRUMENTO 2 – CLIENTES INTERNOS**

Agradecemos tu participación en esta encuesta. Tu opinión es valiosa y nos ayudará a mejorar el ambiente laboral y las condiciones en las estaciones de servicio y gasolineras de Grupo LEMAES. Por favor, toma unos minutos para responder estas preguntas de manera honesta y sincera.

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en las gasolineras y tiendas de conveniencia de Grupo LEMAES?

Menos de 6 meses

6 meses - 1 año

1 - 3 años

Más de 3 años

2. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo en [Nombre de la Gasolinera]?

1 (Muy insatisfecho)

2

3

4

5

6

7

8

9

10 (Muy satisfecho)

3. ¿Cómo calificarías el ambiente laboral en la gasolinera?

Muy positivo

Positivo

Neutral

Negativo

Muy negativo

4. ¿Sientes que tu trabajo es reconocido y valorado por la gerencia?

Sí

No

5. ¿Qué aspectos de tu trabajo en la gasolinera consideras que son positivos? (Selecciona todas las que apliquen)

- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo
- Flexibilidad en los horarios
- Beneficios y compensaciones
- Otros aspectos: Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Hay algún aspecto de tu trabajo que te gustaría que se mejorara? (Por ejemplo, condiciones laborales, capacitación, comunicación, etc.)

\_\_\_\_\_

7. ¿Te sientes seguro(a) y protegido(a) en el entorno de trabajo de la gasolinera?

- Sí
- No

8. ¿Has recibido capacitación adecuada para realizar tus tareas en la gasolinera?

- Sí
- No

9. ¿Cómo describirías la comunicación entre los empleados y la gerencia?

- Buena
- Aceptable
- Pobre

10. ¿Qué aspectos podría mejorar la gerencia para propiciar un ambiente laboral más agradable?

- Programas de capacitación.
- Mejor sistema de compensación.
- Transporte para los colaboradores.
- Mejora en los turnos laborales.
- Acercamiento entre la gerencia y los empleados.
- Sistema de gestión de quejas y reclamos anónimo y seguro.
- Otros, especifique: \_\_\_\_\_