



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE.  
DESARROLLO DE ACCIONES CONCRETAS DE MEJORAS EN LA ESTACIÓN  
DE SERVICIO GUAYAQUIL DE EP PETROECUADOR.**

**AUTORA:**

**VARAS BAJAÑA ANGÉLICA ROXANA**

**TUTORA:**

**MGS. LAURA LUNA P.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014-2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **ANGÉLICA ROXANA VARAS BAJAÑA**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **LICENCIADA EN PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**.

**TUTORA**

---

**MGS. LAURA LUNA P.**

**REVISOR(ES)**

---

---

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**PSICÓLOGA. COLAMARCO ALEXANDRA**

**Guayaquil, a los 2 del mes de Julio del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, ANGÉLICA ROXANA VARAS BAJAÑA**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al cliente. Desarrollo de acciones concretas de mejoras en la estación de servicio Guayaquil de EP PETROECUADOR**, previa a la obtención del Título de **LICENCIADA EN PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 2 del mes de Julio del año 2014**

---

**ANGÉLICA ROXANA VARAS BAJAÑA**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
AUTORIZACIÓN**

Yo, **ANGÉLICA ROXANA VARAS BAJAÑA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al cliente. Desarrollo de acciones concretas de mejoras en la estación de servicio Guayaquil de EP PETROECUADOR**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 2 del mes de Julio del año 2014**

---

**ANGÉLICA ROXANA VARAS BAJAÑA**

## **Agradecimiento**

**A Dios y a cada una de las personas que estuvieron cerca para darme la mano cuando la necesite y que se hicieron uno conmigo dándome sus fuerzas inclusive para que yo resista y no claudique en la meta propuesta.....muchas gracias amigos míos todos.**

**A mi tutora por ser mi apoyo y enseñarme puntualmente el manejo de técnicas y métodos para que este trabajo haya alcanzado el punto correcto en el tiempo requerido.**

**Muchas gracias.**

## **Dedicatoria**

**Durante esta etapa de mi vida, pongo como único autor de mis logros a Dios Padre, que en todo momento me ha sostenido dándome fortaleza para continuar cuando yo me he visto vencida, derrotada, cansada, decepcionada y sin ganas de seguir. Bendito seas mi Señor Dios y dueño de mi vida, sin ti no puedo.**

***“Bendigo a Dios, qué me aconseja; aun de noche me instruye la conciencia; tengo siempre presente a Dios, con él a mi derecha no vacilo.”***

**Biblia de Jerusalén, Salmo 16 ,7**

**Doy gracias a mis pequeños quienes fueron los que más sufrieron durante este periodo de mi vida, mis largas horas estudiando o preparando una tutoría, sin fines de semana, esto significo para ellos perder también a su madre.**

**Debía cubrir las necesidades de mis cinco hijos que recién habían perdido a su padre, uno de los hombres más nobles y valerosos con quien Dios me permitió compartir mi vida y procrear mis hijos.**

**Dios nuevamente me permite continuar dándome a un nuevo compañero que se ha hecho uno conmigo para sacar adelante los proyectos iniciados, mi esposo me ha alentado y acompañado cuando necesitaba de su fortaleza, sabiduría, paciencia y amor logrando mantener mi ánimo firme para continuar.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

---





**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CALIFICACIÓN**



## Tabla de contenido

Resumen.....	VII
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Formulación del Problema.....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3. Justificación y Delimitación.....	6
1.4. Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1._ Antecedentes.....	9
1.2.__Antecedentes de la organización.....	9
Filosofía Organizacional.....	10
Misión.....	10
Visión.....	10
Valores.....	11
1.3._ Antecedentes del proyecto.....	11
CAPITULO I: Servicio al Cliente.....	12
1.1.__ Definición.....	12
Principios de la gestión de servicio Según Karl Albrecht.....	13
1. _ Conocimiento de gustos y preferencias de los clientes.....	13
2. _ Momentos de verdad.....	13
3. _ Manejo de calificación de clientes.....	13

4. _ Conocimiento de la percepción de imagen frente a clientes.....	13
5. _ Reconocimiento de clientes.....	13
6. _ Comunicación cara a cara.....	13
7. _ Manejo de encuestas (cómo, y por qué).....	13
8. _ Análisis de información.....	13
9. _ Realizar propuestas.....	13
10. __ Cierre de ciclo.....	13
1.1.__ Definición de Cliente- EP PETROECUADOR.....	16
1.2.__ Características.....	16
1.3.__ EP PETROECUADOR y servicio al cliente .....	17
CAPITULO II: Calidad y Gestión empresarial.....	18
1.1.__ Sistema de Gestión de Calidad.....	18
Importancia del Sistema de Gestión de Calidad.....	18
Sistema de Gestión de Calidad dentro de la estación de servicio.....	20
1.2.__ Calidad.....	20
1.3.__ Calidad empresarial.....	21
1.4.__ Gestión empresarial.....	23
1.5._ Gestión empresarial- EP PETROECUADOR.....	23
CAPITULO III: Cadena de Valor.....	24
Cadena de valor.....	24
Cadena de valor- EP PETROECUADOR.....	24
CAPITULO IV: Normas de Calidad.....	25
Ventajas de contar con una certificación de calidad.....	25
Norma ISO 14001:2004.....	26
Modelo del sistema de gestión ambiental ISO 14001:2004 .....	27
Norma ISO 18001:2007.....	27
Implementación del plan de trabajo en EP PETROECUADOR.....	28

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

2.1. __ Hipótesis o idea a defender.....	29
Operacionalización de variables.....	30
2.2. __ Fases.....	31
1. _ Diagnóstico.....	31
2. _ Estructura.....	32
3. _ Ejecución.....	33
2.3. __ Tipo y método de investigación.....	39
2.4. __ Diseño muestral.....	39
2.4.1. _ Selección de la muestra.....	39
2.5. __ Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	39
2.5.1. _ Encuestas.....	39
2.5.1.1. __ Fórmula del diseño muestral.....	40
Coberturas áreas geográficas.....	40
2.5.2. _ Entrevistas individuales estructuradas.....	41
2.5.3. _ Focus Group.....	41
2.5.4. _ Instrumento de validación de la muestra.....	41
2.5.4.1. _ Procedimiento de investigación.....	42
2.5.4.2. __ Encargados de recopilar información.....	42
2.6. __ Modelo de encuestas, entrevistas, y focus group.....	42
Guía de preguntas de encuesta para validación de herramienta (Con un total de 40 encuestas piloto).....	42
Guía de preguntas de encuesta definitiva, posterior a la validación de herramientas.....	43
Guía de preguntas de entrevistas individuales para validación de herramienta....	44

Guía de preguntas de entrevistas definitivas, posterior a la validación de herramientas.....	45
Guía de preguntas de Focus Group para validación de herramienta (Con un total de 4 entrevistas personas).....	46
Guía de preguntas de Focus Group definitivas, posterior a la validación de herramientas.....	47

#### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS DE RESULTADOS, PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

2.7._ Resultados cuantitativos.....	48
2.7.1. _ Encuestas.....	48
2.8.__ Resultados cualitativos.....	56
Entrevistas individuales con cuestionarios.....	56
Focus Group.....	60
Evaluación del observador.....	60
Conclusión de datos obtenidos.....	61
3.1._ Evaluación de los promedios de despacho por funcionario.....	63
FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....	64
2.9.____ Validación y mejoramiento del cuadro de los procesos involucrados en la estación de servicio.....	65
2.10. Formato: Descripción funcional, perfil por competencias y puestos de trabajo. (Ver anexo).....	68
2.11.__ Diseñar estrategias de mejoramiento en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente que se aplicará en la estación.....	69
Propuesta.....	72
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	75
Referencias Bibliográficas.....	76

## Tablas y Gráficos

Tabla 1.....	16
Características de atención al cliente.....	16
Tabla 2.....	17
Características de empresas orientadas al servicio al cliente.....	17
Tabla 3.....	19
Sistema de Gestión de Calidad dentro del servicio.....	19
Tabla 4.....	21
Factores claves para alcanzar los objetivos de la Calidad.....	21
Tabla 5.....	56
Resultado de entrevistas.....	56
Tabla 6.....	65
Cuadro de Procesos de Gestión.....	65
Gráfico 1.....	22
Ciclo de calidad.....	22
Gráfico 2.....	25
Gráfico 3.....	27
Gráfico 4.....	40
Cobertura de área geográfica.....	40
Gráfico 5.....	48
Resultado de encuestas.....	48
Gráfico 6.....	49
Resultado de encuestas.....	49
Gráfico 7.....	50
Resultado de encuestas.....	50
Gráfico 8.....	51
Resultado de encuestas.....	51

Gráfico 9.....	52
Resultado de encuestas.....	52
Gráfico 10.....	53
Resultado de encuestas.....	53
Gráfico 11.....	54
Resultado de encuestas.....	54
Gráfico 12.....	55
Resultado de encuestas.....	55
Gráfico 13.....	64
Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	64
Gráfico 14-15.....	69
Árbol de problemas y Plan de acción.....	69

## **Resumen**

Durante del diagnóstico se evidenció la necesidad de realizar este trabajo de titulación, considerando el claro rol que cumplen los clientes dentro de la visión, misión<sup>1</sup> de EP PETROECUADOR, y lo importante que es para la empresa el servicio. Se busca con el proyecto dejar un manual de apoyo que ayude a superar necesidades y expectativas, a través del desarrollo de mejoras en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente en la estación de servicio ubicada en ave. 25 de julio, contribuyendo así a una cultura de calidad empresarial con capacidad de trabajar bajo objetivos institucionales.

Como propuesta en este proyecto se plantea contar con la cantidad de Auxiliares de despacho necesarios para cubrir con las demandas presentadas por clientes, establecer horarios de trabajo de ocho horas, realizar mejoras en los dispensadores, que se encuentren todos en estado operativo, ingreso de un Analista Técnico que brinde apoyo al personal de despacho y mejora en la carga laboral, incremento de Auxiliares de Mantenimiento y Guardias de Seguridad para el control de afluencia vehicular, entrega de uniformes, mascarillas y mejora en la relación directamente proporcional entre el esfuerzo realizado y el sueldo recibido<sup>2</sup>.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para la obtención de la certificación OHSAS 18001-2007, elaboración de formato con las descripciones de funciones, perfil por competencia y puesto de trabajo, son puntos importantes que favorecen en el desarrollo de este tema.

### **Palabras claves**

1. Cliente 2.- Satisfacción 3.- Gestión de Calidad 4.- Estaciones de servicio.

---

<sup>1</sup> Ver página 2

<sup>2</sup> Dato obtenido a través de focus group realizado a los auxiliares de despacho de la estación de servicio EP Petroecuador ubicada en la ave. 25 de julio



## **Introducción**

En el año 1972 tuvo origen la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), en el año 1989 como una empresa estatal de petróleos en el Ecuador, en el año 2007 bajo los mandatos del Presidente Rafael Correa Delgado, se implementaron reformas en el modelo de gestión, con sólidas bases en una planeación estratégica, respaldando las acciones que se presentaren en los sectores energéticos previamente determinados del país, en el año 2009, se pone en práctica el plan maestro 2009-2015. EP Petroecuador crea estaciones de servicio, una de ellas ubicada en la Avenida 25 de Julio sur de la ciudad de Guayaquil vía Puerto Marítimo.

Considero que este tema es de suma importancia porque la EP Petroecuador es una empresa de servicio y se debe ajustar los estándares de calidad exigidos por los entes reguladores y calificar a la optimización de estos.

Cuando realice el diagnóstico se pudo evidenciar falencias que debían ser manejadas y mejoradas planteando un esquema de trabajo que se ajuste a las necesidades de los clientes en concordancia con todo el sistema administrativo y operativo de la Estación de Servicio.

El Trabajo de Investigación se ajusta a la misión y visión empresarial, contribuyendo al buen vivir, consolidando al estado democrático y la construcción del poder popular, garantizando los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global, consolidando el sistema económico, social, y solidario de manera sostenible, asegurando la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica con una relación directa en el plan maestro de hidrocarburos 2013-2017 y EP PETROECUADOR 2013-2018 (Ver anexo).

Enfoque este trabajo de investigación en lograr una mejora en el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, atendiendo de manera ágil y eficaz, respondiendo a los estándares de calidad, exigencias, demandadas, fidelización e incremento en la cartera de clientes.

Con de la aplicación del método de investigación con un enfoque mixto se evidencio la necesidad de reforzar las descripciones de las funciones, manejos de procesos, falta de Personal de Despacho, Analista Técnico, y Auxiliar de Mantenimiento, siendo estos los considerados como agentes causantes de quejas en clientes por la falta de atención ágil.

No existieron limitaciones referente al método de investigación, sin embargo se presentaron situaciones difíciles de cumplir por tratarse de una empresa pública, no cuentan con directivos de manera permanente dificultando el desarrollo de diversos proyectos, hubo un cambio del puesto del Coordinador de la estación de servicio, pero se pudo manejar ya que el nuevo encargo recayó en una persona que forma parte del área administrativa de la estación, quien mostró una gran apertura frente al proyecto.

Se propone para la mejora en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente:

1. Estrategia FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, FO-FA-DO-DA), validación y mejoramiento del cuadro de procesos involucrados en la estación de servicio, formato de descripción de funciones, diseño de estrategias para la mejora en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente.
2. Realizar inducción al momento de incorporar a una persona a la empresa, donde se explique la filosofía organizacional (misión, visión, valores), objetivos, metas, innovación empresarial, descripción de

funciones correspondiente al cargo, recalcando que desde ese momento formar parte del activo más importante de la empresa.

3. Brindar capacitaciones en: servicio al cliente, manejo de clima laboral, trabajo en equipo, liderazgo, complementar esa predisposición con trabajo en la parte humana de cada Auxiliar de despacho.
4. Establecer un mejor horario de trabajo para los Auxiliares de Despacho, que laboren solo las 8 horas que el MRL establece, considerando que ellos son la imagen de la empresa.
5. Realizar la contratación de un analista técnico para la mejor distribución de funciones y carga laboral, incrementar el personal de seguridad por diferentes hechos presentados dentro de la estación.
6. Apoyo de la alta dirección para la implementación y desarrollo de la certificación ISO 14000.
7. Establecer reuniones periódicas con el personal administrativo y operativo, para fortalecer la comunicación efectiva entre el personal, aprovechando esos momentos para aclarar dudas, aprovechar las sugerencias en mejora de la institución, y actividades a cumplirse dentro de la estación, todo con el objetivo de lograr un buen clima organizacional.

El proyecto fue desarrollado periódicamente en un tiempo aproximado de 8 meses con visitas de tres veces por semana a la estación Servicio.

Se aplicaron técnicas de grupos o Focus Group y entrevistas al personal administrativo y operativo de donde se obtuvo información valiosa que nos ayudó realizar el planteamiento de las mejoras en el servicio y atención al cliente de la estación.

Es importante también señalar que durante el desarrollo del proyecto en la estación se estaba realizando la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional para la certificación OHSAS 18001 y cumplimiento de la norma SART, este proceso fue muy productivo y aportó mucho para la tesis ya que fuimos parte de este en algunos momentos.

Al plantea cada una de las necesidades de mejoras en el servicio y atención al cliente de la Estación de Servicios Guayaquil en este trabajo de tesis, he logrado que el despachador adquiera un sentido de mayor de afinidad con el trabajo que realiza y el cliente, mantener una mejor relación con el personal administrativo – operativo, crear una conciencia de responsabilidad en cuanto a la afectación cuando uno los Auxiliares de Despacho no cumplen con los turnos ya sea por enfermedad o permisos , dejar en la estación un formado con el cual los jefes pueden realizar mejoras en el manejo de los horarios con el incremento del personal que cubra los turnos prolongados y sean reducidos a horarios de 8 horas y que permita a los despachadores estar con mejor predisposición en el trabajo que realizan, hay que considerar un factor muy importante, la imagen de la empresa se refleja en el trabajo que estos realizan a diario, de allí la importancia del tema de esta tesis .

## **CAPITULO I**

### **El problema**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Luego de la observación de campo realizada en la Estación de Servicios se evidenció la existencia de una constante movilización de despachadores debido a que se trasladan a los puntos de atención comercial en la frontera sur; y el ausentismo laboral ocasionado por los permisos y licencias, han dado lugar a que se generen quejas de los clientes y retrasos en la agilidad del despacho del combustible al cliente que diariamente acude a la estación, provocando quejas y clientes insatisfechos.

Motivados por mejorar el Sistema de calidad en la Estación de Servicios Petrocomercial Guayaquil, se ha planteado el proyecto, el cual se enfocará en el Desarrollo de acciones puntuales en el Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente, fundamentado en brindar atención eficiente al cliente de la empresa EP PETROECUADOR por medio de procesos controlados y estandarizados, como agilidad en el despacho del combustible y otros que aparezcan en el transcurso de la elaboración del mismo, respondiendo de este modo a los estándares de calidad y exigencias demandadas por la comunidad y el país.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **Pregunta de investigación**

¿En que nos ayudará el plan de mejoras en acciones concretas en el Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente y cuáles serían las acciones específicas que se deberían realizar dentro de la Estación de Servicios Guayaquil de la EP PETROECUADOR?

## **1.3. Justificación y Delimitación**

El cliente es la razón de ser de toda empresa. Cumplir con sus necesidades y expectativas requiere el desarrollo de una cultura de calidad empresarial fundada en un cambio de actitud de todos los involucrados en el servicio.

Este sentir debe estar presente en los encargados de la Estación de Servicio Guayaquil, pues las demandas constantes de un mejor servicio nos orientan a cambios y a ofrecer valor agregado al trabajo que se realiza a diario.

Mediante la propuesta de acciones de mejoras concretas en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente, los Coordinadores y Jefes de esta importante empresa, podrán utilizar las metodologías de trabajo que les permitirán desarrollar estrategias a corto y mediano plazo utilizando planes de acción para mejorar el servicio e identificar su posicionamiento en el mercado mejoradas a lo largo del proyecto.

Cuando el mercado se torna agresivo el servicio al cliente es considerado elemento clave para el éxito empresarial convirtiéndose en el motor principal para una mejora en el Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente.

La atención excelente al cliente marca una gran diferencia frente a la competencia, el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo como técnicas de desarrollo de calidad en el servicio al cliente darán a nuestra empresa un mayor valor agregado.

Los cambios efectuados en la estación de Servicio Guayaquil, mediante las acciones concretas de desarrollo de mejora conducirá, lógicamente, a lograr competitividad, siendo beneficiados directamente los clientes de la gasolinera Guayaquil de la EP PETROECUADOR.

La responsabilidad ética con las todas las generaciones permite en el presente proyecto hacer un alto para la búsqueda de mecanismos de mejora en el servicio, calidad, y respeto considerados fundamentales para prefigurar un nuevo esquema de desarrollo humano.

Además lo planteado en el trabajo de titulación contribuye al buen vivir, consolidando al Estado Democrático y la Construcción del poder popular, garantizando los derechos de la sostenibilidad territorial y global, consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica complementando con la visión empresarial, brindando una atención de calidad en la estación de servicio EP PETROECUADOR Guayaquil, enfocada en el desarrollo de mejoras en el sistema de calidad y servicio al cliente, basándose en ofrecer atención eficiente al cliente a través de agilidad en el despacho de combustible, entre otros procesos que se encontraron en el desarrollo del proyecto.

El presente trabajo está delimitado a la Estación de Servicios Guayaquil de la EP PETROECUADOR. El tiempo que se requirió para realizar este trabajo fue de 8 meses a partir del mes de Julio del 2013 a Febrero del 2014, comprendidos en el Semestre A y B 2013 y el plan de acción de mejoras propuesto y que se implementó en el año 2014.

## **1.4. Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de acciones concretas para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad y el Servicio al Cliente de la Estación de Servicios Guayaquil de la EP PETROECUADOR para el año 2014 y mantener la Certificación Internacional ISO 1400, mediante el seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad mejorando permanentemente los procesos.

### **Objetivos específicos**

1. Desarrollar acciones concretas de mejoras en la Estación de Servicios Guayaquil de la EP PETROECUADOR apoyados en la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa EP PETROECUADOR.
2. Aplicar estrategias (FODA) FO-FA, DO-DA.
3. Implementar un formato de descripción de funciones, por competencia y puesto de trabajo.



## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

#### **1.1. Antecedentes**

#### **1.2. Antecedentes de la organización**

Durante el año 1972 tuvo origen la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), en el año siguiente pudo tener una inclusión en la organización de los países exportadores de petróleo. Naciendo Petroecuador en el año 1989 como una empresa estatal de petróleos en el Ecuador, trabajando con un sistema de empresas asociadas. (EP PETROECUADOR, 2012)

En el año 2007 bajo los mandatos del Presidente Rafael Correa Delgado, se implementaron reformas en el modelo de gestión, con sólidas bases en una planeación estratégica, respaldando las acciones que se presentaren en los sectores energéticos previamente determinados del país.  
(EP PETROECUADOR, 2012)

En el 2009, se pone en práctica el plan maestro 2009-2015, encontrándose dentro del mismo la política de hidrocarburo, programas y planes de ayuda para lograr potenciar el sector petrolero. Durante el 2010 Petroecuador se transformó en EP Petroecuador. (EP PETROECUADOR, 2012)

EP Petroecuador crea estaciones de servicio por mandato presidencial, una de ellas ubicada en la Avenida 25 de Julio sur de la ciudad de Guayaquil vía Puerto Marítimo, conformada por 40 trabajadores, divididos en; 32 despachadores y 8 funcionarios del área administrativa y técnica.

## **Filosofía Organizacional**

### **Misión**

EP Petroecuador en conjunto con las subsidiarias creadas, realizará gestiones en el sector hidrocarburífero a través de la investigación, aprovechamiento, traslado, reserva, manufactura, y distribución de hidrocarburos, con una magnitud a nivel nacional e internacional, cuidando el medio ambiente, con una contribución directa a la utilización sostenible de los recursos naturales, logrando un crecimiento integral, sostenible, siempre unido a los principios, normas de la constitución, ley de hidrocarburos, y orgánica para las empresas públicas. (EP PETROECUADOR, 2012)

### **Visión**

Convertirse en una de las empresas públicas que certifique el alcance de metas previamente establecidas, siendo contemplada de manera internacional por su eficiencia empresarial, con una calidad en la gestión dentro del sector hidrocarburífero, con una gran consciencia ambiental, equipo de talentos humanos altamente capacitados, y comprometidos. (EP PETROECUADOR, 2012)

## **Valores**

**Integridad.**\_ El equipo de trabajo dentro de la empresa se responsabiliza por las acciones y decisiones tomadas, con una frontal fidelidad a la empresa, sin dar cabida para prácticas corruptas de cualquier índole, mostrando en todo momento la honestidad.

**Respeto.**\_ El equipo de trabajo de la empresa se obliga a brindar un servicio profesional, amable y generando empatía, sin caer en el paradigma de cosificar a las personas.

**Responsabilidad.**\_ El equipo de trabajo de la empresa trabajará bajo los objetivos de la empresa sin dejar de lado el cuidado al medio ambiente aportando de manera significativa con la mejora social, económica y ambiental.

**Excelencia.**\_ El equipo de trabajo de la empresa trabajará bajo parámetros de excelencia y eficiencia con grandes aportes profesionales y técnicos.

**Trabajo en equipo.**\_ Dentro de la empresa se agrupan los diversos criterios con el objetivo de alcanzar la visión y misión empresarial generando soluciones no problemas. (EP PETROECUADOR, 2012)

### **1.3. Antecedentes del proyecto**

El proyecto contribuye al buen vivir, consolidando al estado democrático y la construcción del poder popular, garantizar los derechos de la sostenibilidad territorial y global, consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica complementando con la visión empresarial, brindando una atención de calidad en la estación de servicio EP

PETROECUADOR Guayaquil, enfocada en el desarrollo de mejoras en el sistema de calidad y servicio al cliente, basándose en ofrecer atención eficiente al cliente a través de agilidad en el despacho de combustible, entre otros procesos que se encontraron en el desarrollo del proyecto.

Al existir una constante movilización, y ausentismo de los despachadores, ocasionados por los traslados a los puntos de atención comercial en la frontera sur, permisos y licencias por enfermedad, generan retrasos y grandes dificultades en la agilidad y eficacia del despacho de combustible a los clientes que acuden de manera diaria a la estación, provocando quejas y clientes insatisfecho.

El proyecto se orientó a lograr una mejora en el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, atendiendo de manera ágil y eficaz, respondiendo a los estándares de calidad, exigencias demandadas, fidelización e incremento en la cartera de clientes.

## **CAPITULO I: Servicio al Cliente**

### **1.1. Definición**

Es el grupo de tareas conectadas de manera directamente proporcional, que cumplen el objetivo de proporcionar un servicio o producto a una persona natural o jurídica en el tiempo y espacio solicitado. (José Rodríguez, 2008)

## Principios de la gestión de servicio Según Karl Albrecht

1. Conocimiento de gustos y preferencias de los clientes.
2. Momentos de verdad.
3. Manejo de calificación de clientes.
4. Conocimiento de la percepción de imagen frente a clientes.
5. Reconocimiento de clientes.
6. Comunicación cara a cara.
7. Manejo de encuestas (cómo, y por qué)
8. Análisis de información.
9. Realizar propuestas.
10. Cierre de ciclo.

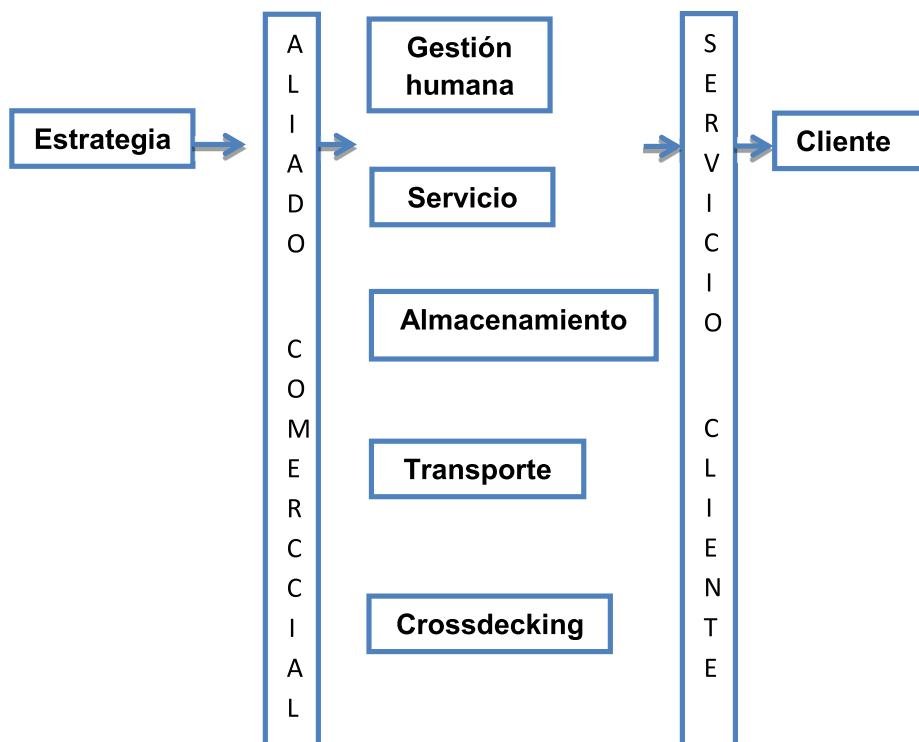
El servicio al cliente se enfoca en el contacto generado entre la organización y los usuarios, marcando una percepción instantánea de la calidad del servicio convirtiéndose en un momento de verdad, las personas encargadas de ese momento de verdad de manera diaria no es el personal de la alta dirección por lo tanto esos momentos de verdad se vuelven más vulnerables y susceptible a las calificaciones final del cliente en la prestación de servicio, sino se llega a tomar una verdadera consideración acerca de esos momentos de verdad pueden ser unos conductores a la mediocridad. (Sistema y Calidad total, 2011)

El permanecer en contacto con el cliente con un enfoque al cliente, todas las empresas trabajan bajo dependencia de la satisfacción de clientes por dicho motivo antes mencionado es necesario tener conocimiento de todos los cambios dentro del mercado y lograr prever los mismos, se vuelve en parte fundamental el tener una cercanía con cada uno de los clientes para garantizar

una satisfacción con menores costos y aprovechando los recursos. (Sistema y Calidad total, 2011)

El rol del cliente está presente en todos los procesos de una empresa se puede evidenciar de manera clara en la solución de problemas estando presente el cliente de manera constante para la resolución de los problemas es importante que el cliente pueda percibir la mejora, en lo referente a la prestación de servicios debe existir una cooperación entre el cliente y vendedor los mejores resultados dependen de los dos factores antes mencionados. (Sistema y Calidad total, 2011)

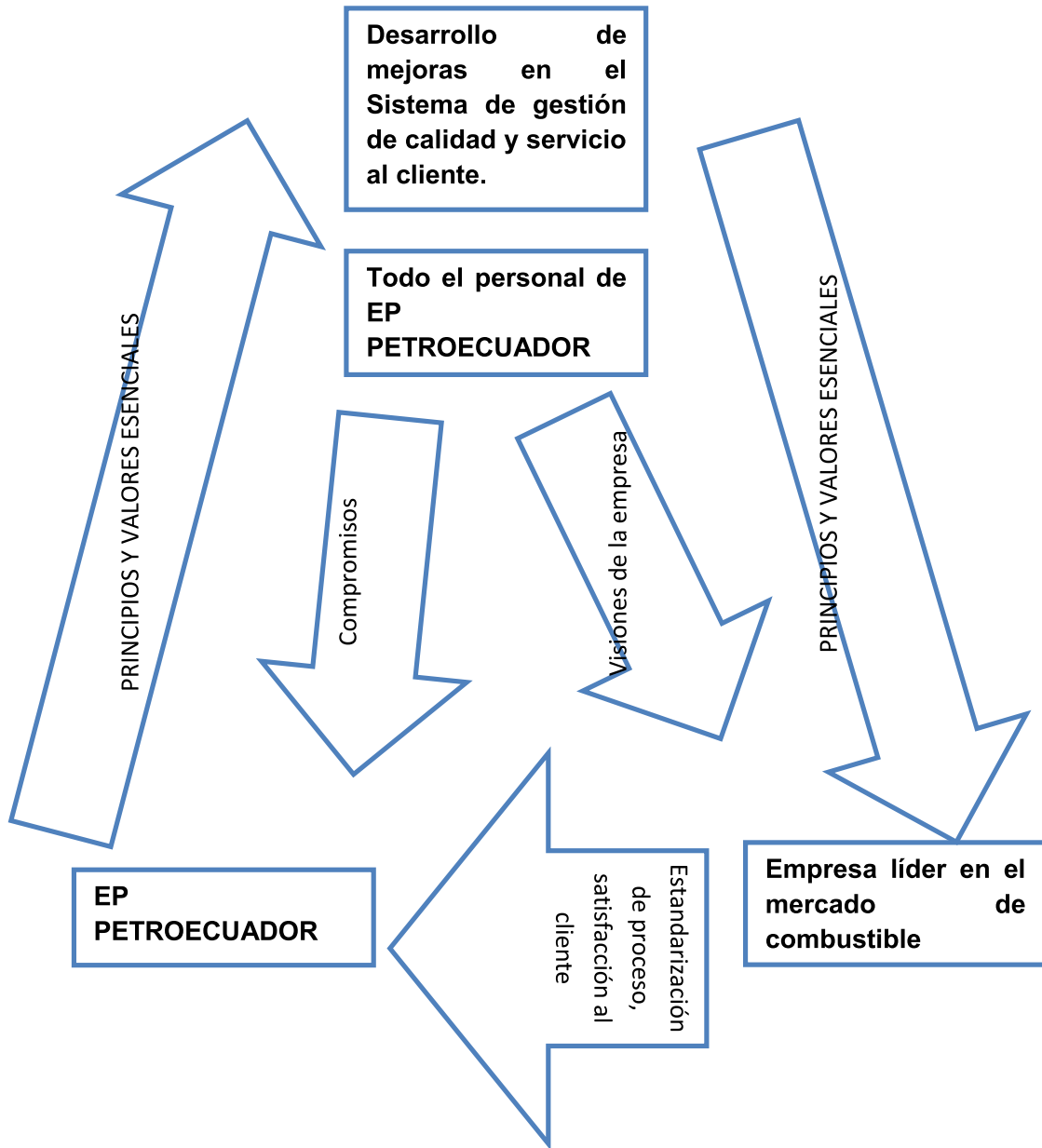
### Modelo de servicio



Fuente: Con base de datos obtenidos de (Gómez, 2006)

Autora: Roxana Varas

### Triángulo interno



Fuente: Con base de datos obtenidos de (Gómez, 2006)

Autora: Roxana Varas

### 1.1. Definición de Cliente- EP PETROECUADOR

Para EP PETROECUADOR es definido como la unión de estrategias de la empresa formadas para satisfacer y superar expectativas de clientes, buscando una ventaja competitiva frente a la competencia, llegando a la conclusión que es importante para el crecimiento de una empresa. (EP PETROECUADOR, 2012)

### 1.2. Características

Las 7 características más frecuentes son:

**Tabla 1**  
**Características de atención al cliente**

Impalpable
Efímero
Constante
Completo
Realizar lo ofrecido
Satisfacer las necesidades
Valor agregado

Fuente: Con base de datos obtenidos de (Gómez, 2006)

Autora: Roxana Varas



**Tabla 2**

**Características de empresas orientadas al servicio al cliente**

<b>Conocimiento a profundidad de los clientes (base de datos, control de perfiles)</b>
<b>Investigaciones constantes para evidenciar cambios en clientes (satisfacción de nuevas necesidades)</b>
<b>Implementación de estrategias para mejoras en el servicio al cliente (creación, implementación, evaluación de modelos)</b>
<b>Constantes seguimientos para evaluación del nivel de satisfacción al cliente</b>
<b>Implementación de medidas de acción para superar expectativas</b>
<b>Informan de manera ordenada a toda la organización de los niveles de satisfacción de clientes externos</b>
<b>Elaboración de estrategias internas para las ventas con el compromiso de los colaboradores (mercadeo)</b>

Fuente: Con base de datos obtenidos de (Gómez, 2006)

Autora: Roxana Varas

**1.3. EP PETROECUADOR y servicio al cliente (alineamiento de estrategias)**

Dentro de la empresa EP PETROECUADOR, se tiene claramente establecido los parámetros u objetivos con los que trabaja el área de servicio al cliente, entre los cuales se pueden mencionar el inclinarse por el aumento dentro del mercado, realizando estrategias en conjunto con el área de mercadeo para la atracción de clientes, otros de los objetivos se encuentra en fomentar la excelencia en la atención al usuario, trabajando de manera integral en hacer, plantear y ejecutar políticas tanto generales como específicas en relación con la atención al cliente, logrando una satisfacción plena, superando las

expectativas de los clientes, y fidelización a través de la eficiencia y eficacia, evidenciando la aplicación de

Estrategias totalmente direccionadas al servicio del cliente. (EP PETROECUADOR, 2012)

## **CAPITULO II: Calidad y Gestión empresarial**

### **1.1. Sistema de Gestión de Calidad**

Es el grupo de preceptos dentro de una empresa relacionada entre sí, considerándose clave para la administración estructurada de calidad, con un enfoque de mejora permanente en la calidad. (Sistema y Calidad total, 2011)

#### **Importancia del Sistema de Gestión de Calidad**

Se considera verdaderamente importante para el alcance de objetivos determinados estratégicos dentro de las organizaciones al enfrentarse a un mundo que cambia de manera acelerada en varios aspectos (gustos, preferencias, competencia, calidad, entre otros), alcanzando:

**Tabla 3**

Rendimiento
Competitividad
Mayor alcance en otros mercados
Enfrentar cambios acelerados en el mercado
Mayor utilización de recursos
Satisfacer necesidades
Generar valor agregado

Fuente: Con base de datos obtenidos de (Sistema y Calidad total, 2011)

Autora: Roxana Varas

Al contar con un sistema de gestión de calidad es la mejor carta empresarial para el desarrollo del potencial que posee toda organización permitiendo gestionar los peligros del entorno sin dejar de lado el medio ambiente, generar productividad, disminución de los costos, satisfacer y superar expectativas de clientes, mejora de manera continua, innovar y lograr una perspectiva objetiva del mercado. (Sistema y Calidad total, 2011)

### **Sistema de Gestión de Calidad dentro del servicio**

El sistema de gestión de calidad no permite dejar de lado el recurso humano siendo el contacto tangible de toda empresa con los clientes percibiendo un trabajo de una gestión global, el compromiso por parte del equipo de trabajo de la empresa juega un papel trascendental al ser una herramienta para la gestión con una adecuada aplicación de los diferentes requisitos establecidos para cada una de las normas de calidad con una orientación a la satisfacción de

clientes y mejora de manera continua en el desempeño. (Sistema y Calidad total, 2011)

Existiendo una relación directa entre el talento humano y la calidad de la gestión resultaría totalmente incoherente exigir calidad dejando de lado la calidad humana al ser los motores dentro de las organizaciones con una herramienta competitiva que cruza fronteras y se convierte en una ventana para oportunidades comerciales en varios países y con el tiempo en una carta de presentación y parámetros a seguir para las demás empresas. (Sistema y Calidad total, 2011)

### **Sistema de Gestión de Calidad dentro de la estación de servicio**

Es considerado en pilar importante para obtener certificaciones de calidad que cumplan con la normativa SART para la EP PETROECUADOR, conlleva un estudio integral iniciando con un diagnóstico relacionada de manera directa con la metodología utilizada para obtención de una perspectiva objetiva dentro de las estaciones de servicio. (Ver anexo)

#### **1.2. Calidad**

La calidad se basa en conseguir una productividad que satisfaga las necesidades del mercado, permitiendo la obtención de competitividad con otras empresas. (Gerencia y Negocios, 2013)

## Factores claves para alcanzar los objetivos de la Calidad

Tabla 4

<b>Grupo de talento humano que se comprometa a la mejora de la calidad</b>
<b>Gestión de todos los recursos de manera eficiente financieros y logísticos</b>
<b>Fortificar la administración de riesgos</b>
<b>Mejorar la imagen de la empresa frente al mercado.</b>

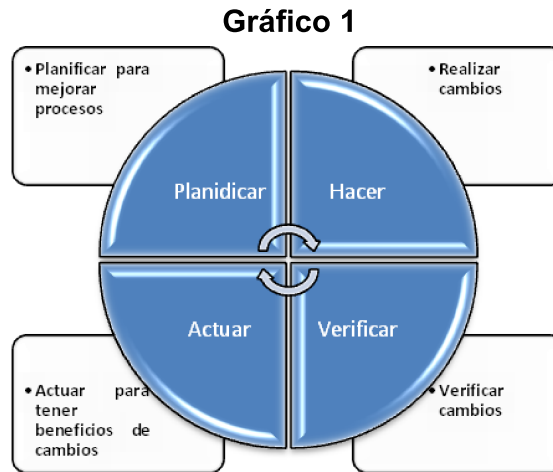
Fuente: Con base de datos obtenidos de (Sistema y Calidad total, 2011)

Autora: Roxana Varas

### 1.3. Calidad empresarial

La calidad para EP PETROECUADOR se entiende como una ideología empresarial, congruente dirigida a satisfacer las necesidades y superar expectativas de todos los clientes aplicando mejoras permanentes en toda la empresa, con resultados trascendentales tales como; incremento en el mejoramiento del nivel de vida contribuyendo al buen vivir. El hecho de brindar calidad nace en el ámbito empresarial con el claro objetivo de generar satisfacción, y se comparte en todos los niveles. (EP PETROECUADOR, 2012)

## Ciclo de calidad



Fuente: Con base en datos de Gestipolis (Gestipolis, 2007)

Autor corporativo: Roxana Varas

El ciclo de calidad Deming, se enfoca principalmente en cuatro aspectos fundamentales dentro de todas las organizaciones, cada uno de los pasos que se escribe en el ciclo es definido como; Planificar.\_ se encarga de realizar cambios en los diferentes procesos dentro de la organización, evaluando cuales son los procesos que se llevan a cabo de manera incorrecta y plantear ideas para cambiar dichos procesos. Hacer.\_ realizar cambios con el objetivo de empezar por cambios con efectos pequeños convirtiéndose en una etapa experimental. Verificar.\_ Se realizan análisis para evaluar si los cambios realizados están generando los resultados esperados. Actuar.\_ Se realizan grandes cambios de manera integral dentro de la organización. (Gestipolis, 2007)

#### **1.4. Gestión empresarial**

La Gestión empresarial se enfoca en los diferentes procedimientos de la administración dentro de una organización manejando el conjunto de tareas (planeación, dirección, organización, calificación, y control), todas las áreas forman parte de un mismo motor administrando el capital humano manteniendo a todo el personal generador de valor agregado. (Sistema y Calidad total, 2011)

#### **1.5. Gestión empresarial- EP PETROECUADOR**

La Gestión es fundamental para garantizar una completa satisfacción a los clientes de EP PETROECUADOR, implicando un reconocimiento y control de los procesos de vital importancia considerados dentro de la cadena de valor, para el mejoramiento continuo, un sistema de gestión de calidad resulta una gran herramienta administrativa dentro de la organización, que sirve de manera posterior para la buena toma de decisiones al resolver problemas que impliquen costos traducidos en dinero. (EP PETROECUADOR, 2012)

La organización puede ser observada como un sistema de gestión empresarial, dentro de la gestión se encuentran 3 pasos; planificar, organizar, y dotar del recurso humano requerido, se cumple uno de los principales objetivos brindar valor a los clientes, el proceso conlleva realizar; investigaciones que contemplen el oportunidades de mercado, crecimiento de estrategias en las áreas de mercadeo, producción, talento humano, servicio al cliente, financiera, entre otras, todo es manejado de manera diferente y correcta. (EP PETROECUADOR, 2012)

La gestión empresarial ayuda en la efectividad a través de la eficiencia y eficacia en la organización, no existen parámetros o límites dentro de la gestión debido a la globalización se han dado cambios de la mano con la tecnología. Estableciendo metas en innovación, productividad, utilidades, rendimiento, disminución en costos, cuantificando cada una de las metas. (EP PETROECUADOR, 2012)

### **CAPITULO III: Cadena de Valor**

#### **Cadena de valor**

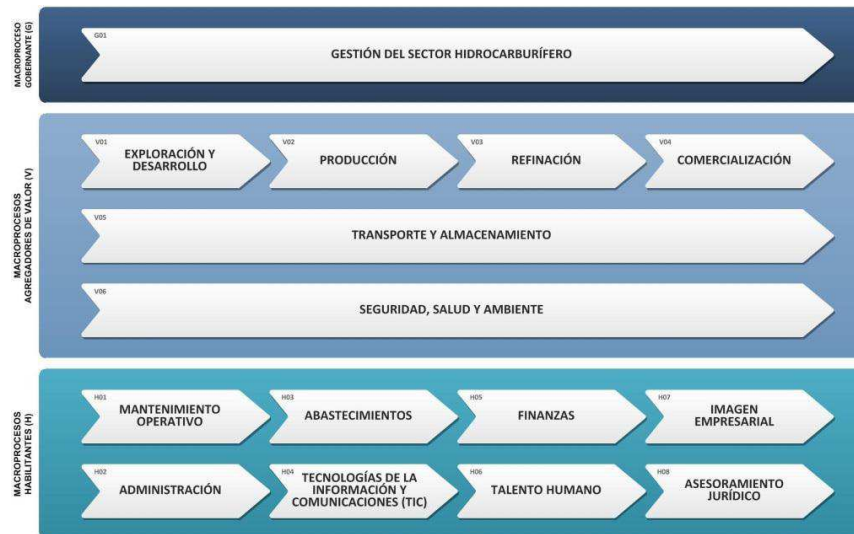
Es el instrumento de administración que contempla las actividades claves dentro de una organización facilitando la visibilidad de fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas, y ventajas competitivas, observando las tareas que van desde el diseño hasta la post-venta e identificando las de valor agregado. (Crecenegocios, 2013)

#### **Cadena de valor- EP PETROECUADOR**

Para EP PETROECUADOR la cadena de valor es parte importante definiendo de manera clara las actividades fundamentales para generar un valor a todos los clientes. Dentro de los macro procesos de la cadena de valor se encuentra la seguridad, salud y ambiente que involucra de manera directa a las estaciones de servicios y refinerías, contribuyendo el proyecto a la implementación de mejoras a través de normas de calidad 18001 y elaboración de formato con descripciones funcional, perfil de competencias y puestos de trabajo, generando una ventaja competitiva para la empresa.



Gráfico 2



Fuente: Con base en datos de EP PETROECUADOR 2010 (EP PETROECUADOR, 2012),

Autor corporativo: EP PETROECUADOR

## CAPITULO IV: Normas de Calidad

### Ventajas de contar con una certificación de calidad

Se convierte en sinónimo de confianza para todos los clientes de una determinada empresa, dando paso a formar parte de una ventaja competitiva, se logra integrar de mejor manera a los miembros de una institución al adquirir el compromiso de formar parte del cambio con un enfoque que toma en consideración como los resultados que se generen afectan el servicio final y obviamente la satisfacción de los clientes, la dirección es parte primordial garantizando la el cumplimiento y la calidad dentro de la gestión, permitiendo el alto nivel en todos de calidad en todos los procesos. (Sistema y Calidad total, 2011)

## **Norma ISO 14001:2004**

También llamada Norma Internacional de gestión ambiental, refleja de manera clara el sólido desempeño ambiental a través del control de los impactos en las diferentes actividades realizadas, servicio, y productos, los certificados se han vuelto para las empresas en estándares de calidad frente a los mercados y clientes tan exigentes. (EP PETROECUADOR, 2012)

Uno de los objetivos de la norma internacional de gestión ambiental dentro de EP PETROECUADOR es brindar componentes para un sistema de gestión ambiental totalmente eficaz, y ser incorporado con otros requerimientos de gestión, siendo de gran ayuda para alcanzar las metas ambientales establecidas dentro de la empresa, basando el éxito del sistema al compromiso establecido entre todos los niveles de manera primordial de los altos directivos y las funciones que se desempeñan dentro de la empresa. (EP PETROECUADOR, 2012)

Para EP PETROECUADOR el tener la certificación ISO 14001:2004 es considerado una ventaja comparativa, cumpliendo el objetivo global referente al estimular que se proteja el medio ambiente y se puedan evitar contaminaciones ambientales, con cláusulas que pudieren ser auditadas de manera objetiva. (EP PETROECUADOR, 2012)

### Modelo del sistema de gestión ambiental ISO 14001:2004

Gráfico 3



Fuente: Con base en datos de (6 Sigma Ecuador, 2004), Autora: Roxana Varas.

### Norma ISO 18001:2007

También llamada “Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, OHSAS”, con la implementación dentro de las estaciones de servicio Amazonas, Guayaquil, refinería libertad, terminales el beaterio, shushufindi, balao y pascuales, cumpliendo las funciones de; respaldar la seguridad y salud ocupacional fundamentadas en la norma OSHAS 18001, implementada en las instalaciones operativas, fomentar la adquisición de conciencia y la realización de condiciones legales de seguridad y salud ocupacional, determinar las necesidades de requerimientos y propósitos para los establecimientos operativos, reconocer y ejecutar recursos para la implementación, sostenibilidad, y perfeccionamiento del sistema de seguridad y salud dentro de los espacios operativos, efectuar las acciones correctas para el personal dentro de las instalaciones operativas requerido por la implementación del sistema.

Garantizando el éxito de la herramienta a través de la colaboración de todos los trabajadores de EP PETROECUADOR. (EP PETROECUADOR, 2012)

### **Implementación del plan de trabajo en EP PETROECUADOR**

Dentro de los objetivos a través de un estudio establecieron toma en consideración la identificación de los requerimientos legales, peligros, ruidos en seguridad y salud ocupacional, prueba del manejo, y procedimientos de conlleven una relación con el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, observación y análisis de las diversas actividades y accidentes, utilizando alcances y metodologías propuestos estableció; el crecimiento y la evaluación de los ruidos laborales, contaminación de los químicos, estrés térmico en los lugares de operación de la EP PETROECUADOR, elaborar el cálculo y apreciación desde el punto de vista técnico de las circunstancias de riesgo del ruido dentro de las gerencias de transporte, comercialización, refinación, y almacenamiento (Ver anexo, Consultssac Cía. Ltda.) (EP PETROECUADOR, 2012), La implementación de la norma OHSAS se efectuó en tres fases para garantizar la efectividad dentro de la estación de servicio Guayaquil (Ver anexo, informe de avances proyecto fases).

## **CAPITULO III**

### **Metodología**

#### **3.1. Hipótesis o idea a defender**

El seguimiento adecuado al Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente, junto a la mejora continua de los procesos a través de un plan de acción concreto que nos permita identificar oportunidades de mejoras para mantener las certificaciones internacionales ISO 14001 Y 9001.

Dentro de la hipótesis se pueden evidenciar variables dependientes y variables independientes, es necesaria la división de dichas variables para una mejor definición dentro de la operacionalización:

Variable dependiente:

Certificaciones Internacionales ISO 14001 Y 9001.

Variable independiente:

Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente.

### Operacionalización de variables

<u>Variables</u>	<u>Conceptualización</u>	<u>Categorías</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Ítems básicos</u>	<u>Técnicas e Instrumentos</u>
Modelo de gestión de calidad en el servicio	Es considerado un nuevo modelo de gestión o administración, todos los objetivos que se quieren lograr dentro de las organizaciones se pueden realizar a través del desarrollo de todos los procesos con calidad.	Modelo de gestión o administración.	Mejora en procesos considerados claves para la empresa.	Cambios en procesos de gestión.	Cuadro de validación de procesos internos.
Insatisfacción de clientes y disminuir las quejas	La insatisfacción de clientes se ve reflejada en no cubrir y superar expectativas, sin generar un valor agregado con criterios negativos referentes a una empresa.	Insatisfacción de clientes. Quejas	Existencia de clientes insatisfechos, y origen de quejas	La disponibilidad mostrada frente al cliente. Respuesta que brindan al realizar algún tipo de consulta. Lo que se transmite al cliente.	Encuestas
Competitividad de servicio al cliente.	Se relaciona de manera directa con la capacidad de satisfacer al cliente, y desarrollo de procesos que permitan ventajas dentro del mercado.	Competitividad de servicio al cliente.	La competitividad de servicio al cliente.	El servicio que brindan los despachadores. Problemas más frecuentes. Satisfacción del servicio al cliente que da en la empresa.	Encuestas Entrevistas individuales. Grupo focal.
Normas ISO	Normas Internacionales de Gestión confianza para todos los clientes de una determinada empresa, dando paso a formar parte de una ventaja competitiva, se logra integrar de mejor manera a los miembros de una institución.	Mejora continua de procesos.	Mejoras en la calidad del servicio. Aumento en ventas diarias	El tiempo de espera afecta el servicio al cliente. Existencia de conflictos entre despachadores. Inexistencia de estándares tiempo servicio. Iniciativas de la jefatura.	Cuadro de validación de procesos internos. Entrevistas individuales. Evaluación de los promedios de ventas de los auxiliares de despacho. Grupo focal.

Fuente: Con base de datos (Gómez, 2006) , Autora: Roxana Varas

## **3.2. Fases**

### **1. Diagnóstico**

Para realizar la primera fase del proyecto, se estableció un enfoque de un diagnóstico cualitativo, procediendo a la presentación de la propuesta del proyecto al jefe de talento humano (Lcdo. Gustavo Rodríguez P.), expresando que se establecía la total apertura para la puesta en marcha del proyecto pero sin olvidar como primer paso solicitar el permiso de la coordinadora de las estaciones de servicio (Eco. Angélica Tomalá), durante la reunión con la coordinadora se procedió a explicarle; tema y la importancia de establecer un Modelo de Gestión de Calidad y Servicio en las estaciones, para mejorar el servicio al cliente, factor clave dentro de la organización.

En días posteriores se llevó a cabo una presentación ejecutiva del tema a los encargados de las diferentes áreas involucradas, quienes mostraron motivación, y apoyo para la ejecución del proyecto, al reconocer que significaría un aporte valioso para la empresa, y que permitiría alcanzar el título profesional de Psicóloga Organizacional a un miembro del grupo de talento humano (Roxana Varas Bajaña).

Se delegó al Ing. William Espinoza, para realizar el seguimiento y cumplimiento de todas las actividades a desarrollarse en la estación de servicio ubicada en; av. 25 de julio vía puerto marítimo y calle 55 SE, por motivo de actividades que realiza la Eco. Angélica Tomalá en las diferentes estaciones de la empresa, y sus funciones en Quito como Coordinadora Nacional.

Se realizó una convocatoria a través de correo electrónico interno al personal administrativo y operativo, exponiendo las diferentes actividades a realizarse de manera posterior dentro de la estación y lo fundamental que resultaría dentro del proceso la colaboración prestada (Ver anexo).

## **2. Estructura**

Al tener identificados los problemas dentro de la estación de servicio entre los cuales se evidenciaron: insatisfacción de clientes referente al servicio prestado dentro de la estación de servicio, causado por el ausentismo de Auxiliares de despacho al solicitar de manera frecuente permisos, licencias, enfermedad, y traslados a estaciones de frontera sur, generen retrasos y dificultades en la agilidad del despacho del combustible a los cliente que acuden diariamente a la estación, dejando como resultado quejas y clientes insatisfechos

Al proponer un Desarrollo de acciones concretas de mejoras en la estación de servicio Guayaquil de EP PETROECUADOR, se desea brindar atención eficiente al cliente de la empresa por medio de procesos controlados y estandarizados, elaboración de formato para perfil por competencias y puestos de trabajo (Ver anexo), implementación de normas OHSAS (Ver anexo) respondiendo de este modo a los estándares de calidad y exigencias demandadas por la comunidad y el país.

El proyecto se justifica bajo diferentes criterios: El cliente es la razón de ser de toda empresa por lo tanto el cumplir con sus necesidades y expectativas requiere



el desarrollo de una cultura de calidad empresarial fundada en un cambio de actitud de todos los involucrados en el servicio.

Compartiendo el mismo sentir entre los encargados de la Estación de Servicio Guayaquil, pues las demandas constantes de un mejor servicio son una evidente orientación a cambios y a ofrecer valor agregado al trabajo que se realiza de manera diaria contribuyendo al buen vivir.

Los directivos de EP PETROECUADOR podrán utilizar como una herramienta que permitirá lograr objetivos establecidos ya sean a corto, mediano o largo plazo, debido al enfoque del proyecto con mejoras en el servicio al cliente, desarrollando ventajas competitivas dentro de las estaciones de servicio de EP PETROECUADOR.

Para una visión objetiva de las diferentes actividades a realizar dentro del proyecto se procedió a elaborar un diagrama de GANTT, especificando el tiempo, recursos, responsables e involucrados, siendo en una herramienta de gran utilidad para identificar paso a paso las actividades a seguir para alcanzar el objetivo deseado.

### **3. Ejecución**

Se dio paso al comienzo del proyecto con la guía del diagrama de Gantt previamente elaborado, dentro de la primera semana del 1-7 de julio del 2013 (Ver anexo) se elaboraron los antecedentes tanto de EP Petroecuador como de proyecto, para poseer una idea más clara del escenario sobre el que se trabajará, de manera consecutiva se procedió a la descripción de la finalidad del proyecto, importante para tener el conocimiento de lo que se desea lograr, la definición de objetivos generales y específicos pieza fundamental para implementación del proyecto.

Se estableció la cobertura de áreas geográficas para realizar la investigación, eligiendo a la estación de servicio ubicada en ave. 25 de julio, continuando con la Descripción de grupo de objetivo, tipo y método de investigación para una buena aplicación de herramientas o técnicas de investigación, al elaborar las fuentes de información (primaria y secundario), utilizadas a lo largo del proyecto se pudo evidenciar el papel clave que desempeñarían en la obtención de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En la segunda semana del 8-14 de Julio del 2013 (Ver anexo), se diseñó la propuesta con mucha objetividad, para lograr una aprobación inmediata, dentro de la tercera semana del 15-21 de Julio del 2013 (Ver anexo) se presentó la propuesta del proyecto a las autoridades de EP PETROECUADOR, actividad importante para la puesta en marcha del proyecto, logrando una excelente presentación y aprobación inmediata.

En la semana del 22-28 de Julio del 2013, se elaboró el marco teórico respaldando el proyecto con diversos conceptos, definiciones o términos utilizados, entre los que se pueden mencionar dentro del primer capítulo que analiza el servicio al cliente: definición, características, EP PETROECUADOR y el servicio al cliente (alineamiento de estrategias), en el segundo capítulo se analiza calidad y gestión empresarial: Calidad empresarial, Gestión empresarial, en el tercer capítulo se analiza la Cadena de valor de EP PETROECUADOR, en el cuarto capítulo se analiza las normas de calidad ISO: ISO 14001:2004, modelo del sistema de gestión ISO 18001:2007, implementación del plan de trabajo Consultssac en EP PETROECUADOR.

En la primera semana del 5-11 de Agosto del 2013 (Ver anexo) se desarrollaron las fases del proyecto (diagnostico estructura, y ejecución), fueron consideradas primordiales para la explicación de los pasos que se siguieron para el desarrollo del proyecto, y alcance de objetivos.

En la segunda semana del 12-18 de Agosto 2013 (Ver anexo) se identifica el FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades, y amenazas), fue de ayuda porque se pudo efectuar un análisis interno y externo, útil para implementar estrategias, conocer la perspectiva del personal operativo y administrativo referente a la empresa, y evidenciar oportunidades de mejoras.

En la tercera y cuarta semana del 19-30 de Agosto del 2013 (Ver anexo), se plantean hipótesis, fue clave la operacionalización de variables para la correcta separación de variables dependientes e independientes que posteriormente se verificarían (modelo de gestión de calidad en el servicio, insatisfacción de clientes y disminuir las quejas, competitividad de servicio al cliente, mejora de procesos).

En la primera semana del 2-8 de Septiembre del 2013 (Ver anexo), se realiza el diseño muestral (selección de la muestra), se estableció que las encuestas se realizarían a los clientes que visiten la estación de servicio, las entrevistas individuales con cuestionarios al personal de la estación y el focus group a los Auxiliares de despacho realizando un análisis de 360 grados.

En la segunda, tercera, y cuarta semana del 9-29 de septiembre del 2013 (Ver anexo), para obtener los datos deseados a lo largo del proyecto se definieron como

técnicas e instrumentos de recolección de datos, encuestas, entrevistas individuales con cuestionario y focus group, comenzando con una validación de la muestras, a través de pruebas pilotos, dejando como resultado la necesidad de realizar cambios en las herramientas eliminación de preguntas, y mejora en la formulación de preguntas, sin olvidar mencionar las personas encargadas de la recopilación de información (Roxana Varas B).

En la primera semana del 7-13 de Octubre del 2013 (Ver anexo), se realiza los modelos de las encuestas, entrevistas, y focus group posterior a la validación de herramientas, fue necesario para tener una guía que arrojaría datos relevantes e importantes para el proyecto considerando a toda la información obtenida como valiosa.

En la segunda semana del 14-20 de Octubre del 2013 (Ver anexo), se convocó a una reunión con el personal de la estación de servicios Guayaquil tanto administrativo como operativo a través de un memorándum (Ver anexo) dirigido al Coordinador Sénior de Gestión del Talento Humano, Supervisor de la estación, Coordinadora de las estaciones de servicios y analistas.

En la tercera semana del 21-27 de Octubre del 2013 (Ver anexo), se elabora un protocolo de reunión, definiendo de forma muy clara los temas a tratar y los objetivos de la reunión: (Exposición del tema principal, esquematizar el asunto principal, aportación de puntos de vista de los asistentes, Establecimiento de turnos para opinar, puntos clave a discutir y conclusiones finales).

Durante la cuarta semana del 28-31 de Octubre del 2013, y primera semana del 4-10 de Noviembre del 2013 (Ver anexo), para una correcta ejecución de la herramienta de investigación se elaboró un cronograma para realización de las

entrevistas individuales con cuestionarios, teniendo en consideración los días libres, y horas de trabajo del personal de la estación. Aplicando las entrevistas al personal de la estación de servicio se presentaron problemas tales como: incumplimiento de citas por motivos de carga laboral, capacitaciones que estaban recibiendo en Quito, presión ejercida por parte de los clientes para ser atendidos.

En la segunda semana del 11-17 de Noviembre del 2013 (Ver anexo), se analiza toda la información obtenida a través de la investigación cualitativa, contribuyendo a las conclusiones, recomendaciones, y estrategias del proyecto.

Durante la tercera y cuarta semana del 18-29 de Noviembre del 2013 (Ver anexo), para la mejor ejecución de las encuestas se comenzó con el cronograma, luego se aplicaron de las encuestas a los clientes que frecuentaron de manera diaria la estación de servicio, aplicando una estrategia para la obtención de información al evidenciar que no existía una colaboración por parte de los clientes, se regalaron stickers de EP PETROECUADOR a cambio de la colaboración de los clientes. También se analizó la información obtenida se procedió a la tabulación de datos.

En la primera, segunda, y tercera semana del 2-22 de Diciembre del 2013 (Ver anexo) se elaboró el cronograma y desarrollo del focus group a los Auxiliares de despacho, dividiendo en grupos para al personal para una mejor aplicación de la herramienta, para un posterior análisis de información, considerado pilar fundamental para la eficiencia y eficacia del proyecto.

En la cuarta semana del 23-29 de Diciembre del 2013 (Ver anexo), se analizan los promedios de ventas de los Auxiliares de despacho, evidenció mejoras luego de haber realizado un contacto con el personal de la estación de servicio y haber transmitido un mensaje de necesidad para una mejora inmediata en lo referente a la atención del cliente, continuando con la validación y mejoramiento de los

procesos que se ejecutan en la estación de servicio, con observaciones y modificaciones dentro de cada cuadro de procesos.

Durante la primera, segunda, tercera y cuarta semana del 6-31 de Enero del 2013 (Ver anexo), se desarrolló el diseño de las estrategias de mejoramiento para la guía del Modelo de gestión que se aplicará en la estación, factor importante para proyecto. Concluyendo el proyecto con la presentación del Sistema de Gestión de Calidad y servicio al cliente, elaborado para la estación de servicios Guayaquil y entrega del informe final del proyecto, con recomendaciones que se enfocan no tan solo en el área de servicio al cliente sino demás áreas que se identificaron a lo largo del trabajo.

Durante la tercera, y cuarta semana del 17-25 de Febrero del 2014 (Ver anexo), se pudo desarrollar el chequeo final del documento y la impresión del mismo, adjuntando los anexos dentro de los cuales se encuentran: bitácoras con el orden respectivo, certificaciones de la estación de servicio, ventas de los despachadores de la estación de servicio, diagrama de Gantt, encuestas pilotos y definitivas, formatos de descripción funcional perfil por competencias y puestos de trabajo.

Se generaron cambios dentro de EP PETROECUADOR como resultado del proyecto entre los cuales se pueden evidenciar; Contratación de 5 Auxiliares de despacho para la estación de servicio Guayaquil y fronteras, realización de estudios para la disminución de horas laborales para los Auxiliares de servicio, contribución en la implementación de las normas OHSAS 18001:2007, elaboración de formato de descripción funcional, perfil por competencia y puestos de trabajo.

### **3.3. Tipo y método de investigación**

La investigación contó con un enfoque mixto, cualitativo a través de entrevistas estructuradas, y focus group, se encarga de explorar e inducir una realidad, cuantitativo a través de encuestas, basándose en resultados, usando estudios de tipo deductivo y exploratorio con un análisis que va desde lo general a lo particular. (Morales, 2010) (Escuela de posgrado 2011)

### **3.4. Diseño muestral**

#### **3.4.1. Selección de la muestra**

Se utilizan métodos o técnicas para la obtención de una muestra representativa del total de la población para obtener muestras representativas que garantizan una correcta aplicación de herramientas de manera simple y sistemática entre las que se pueden mencionar: encuestas, entrevistas, y focus group. (Instituto Nacional de Estadísticas)

### **3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

#### **3.5.1. Encuestas**

Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicará una fórmula matemática, (Bolaños, 2012)

Cálculo para poblaciones infinitas (más de 100.000):

$$n = \frac{(Z_{\alpha^2} \cdot P \cdot Q)}{e^2}$$

Cada variable dentro de la fórmula tiene su definición:

n= Es el tamaño de la muestra.

Z $\alpha^2$ = Nivel de confiabilidad 95% ; 1.96

p/q= Es los que estén a favor y en contra con un valor del 50% o 0.50

e<sup>2</sup>= error 5%

### 3.5.1.1. Fórmula del diseño muestral

$$n = \frac{(1.96^2 \cdot 50 \cdot 50)}{(5^2)}$$

$$n = 384$$

Se determinan un total de encuestas a realizar de 384.

### Coberturas áreas geográficas

Guayaquil, ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE

**Gráfico 4**

#### Cobertura de área geográfica



Fuente: Con base en datos de Google Maps (Google maps, 2013)

Autor corporativo: Google Maps



### **3.5.2. Entrevistas individuales estructuradas**

Las entrevistas individuales con cuestionarios son una base fundamental dentro del proyecto, explorando y abarcando de manera directa, y la realidad del personal administrativo y operativo de la estación de servicio Guayaquil, haciendo posible la obtención de varios puntos de vista logrando una perspectiva más objetiva para el modelo de Gestión de calidad en el servicio acorde a las necesidades reales de los despachadores y los funcionarios de la estación. Cumpliendo con un total de 14 entrevistas individuales con cuestionario a realizar

### **3.5.3. Focus Group**

El Focus Group es considerado dentro del estudio como una herramienta clave, dividiendo a los Auxiliares de despacho en 3 grupos según el perfil determinado, para discutir los temas planteados en la Guía para el focus group (Ver anexo) dirigidas la moderadora Roxana Varas B., que se encarga de dirigir la conversación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, con una gran capacidad de adquirir una visión totalmente estratégica. A lo largo del desarrollo de la herramienta se cuidan los 3 pasos lógicos y metodológicos centrales (reclutamiento, moderación, y elaboración del informe final.

### **3.5.4. Instrumento de validación de la muestra**

Se realizará una prueba piloto con un total de 40 encuestas, 5 entrevistas, y 4 personas en el focus group con el propósito de validar si las mismas necesitan algún tipo de modificación ya sean al agregar, o eliminar preguntas según lo requerido.

### 3.5.4.1. Procedimiento de investigación

### 3.5.4.2. Encargados de recopilar información

Angélica Roxana Varas Bajaña, horario de Lunes, Miércoles, viernes y Sábados de 8:00am – 10:00am y de 3:00pm - 6:00pm.

## 3.6. Modelo de encuestas, entrevistas, y focus group

Guía de preguntas de encuesta para validación de herramienta (Con un total de 40 encuestas piloto)

### Encuesta de satisfacción del cliente

#### en la Estación de Servicio de la Ep Petroecuador

Instrucciones: Se pretende conocer su opinión sobre el servicio que recibe dentro de la Estación de Servicio

Marque la casilla del número que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 Satisfactorio 2 Bueno 3 Regular 4 Malo 5 Insatisfactorio

1. - El tiempo que Ud. espero para ser atendido en la Estación de Servicio fue.....	1	2	3	4	5
2. - El Servicio que le brindo el despachador fue.....	1	2	3	4	5
3.- El trato que recibió con amabilidad .....	1	2	3	4	5
4.- Se le mostro disponibilidad para atenderle.....	1	2	3	4	5
5.- La señalética que posee la estación de servicio es.....	1	2	3	4	5
6.- Si realizó alguna consulta sobre el servicio que requería la respuesta fue.....	1	2	3	4	5
7.- En caso de haber utilizado las instalaciones sanitarias de la estación como estaban	1	2	3	4	5
8.-La confianza y la seguridad del servicio recibido fue.....	1	2	3	4	5
9.- En general el servicio que Ud. recibió estuvo dentro del rango de.....	1	2	3	4	5
10.- Su opinión en el servicio recibido es muy importante para nosotros , háganosla conocer.....					

## Guía de preguntas de encuesta definitiva, posterior a la validación de herramientas

### Encuesta de Satisfacción del Cliente en la Estación de Servicio de la Ep Petroecuador

Instrucciones: Se pretende conocer su opinión sobre el servicio que recibe dentro de la Estación de Servicio

Marque la casilla del número que considere conveniente, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1 Satisfactorio 2 Bueno 3 Regular 4 Malo 5 Insatisfactorio

1. - El tiempo que Ud. esperó para ser atendido en la Estación de Servicio fue.....	1	2	3	4	5
2. - El Servicio brindado por el despachador .....	1	2	3	4	5
3.- Se le mostró disponibilidad al momento de atenderlo .....	1	2	3	4	5
4.- La señalética que posee la estación de servicio es.....	1	2	3	4	5
5.- Al realizar algún tipo de consulta sobre un servicio requerido la respuesta fue...	1	2	3	4	5
6.- En caso de haber utilizado las instalaciones sanitarias de la estación como se encontraban	1	2	3	4	5
7.-La confianza y la seguridad del servicio recibido fue.....	1	2	3	4	5
8.- En general el servicio que Ud. recibió estuvo dentro del rango de.....	1	2	3	4	5
9.- Su opinión en el servicio recibido es muy importante para nosotros , háganosla conocer.....					
.....					

Gracias por su colaboración

## Guía de preguntas de entrevistas individuales para validación de herramienta

### Entrevista personal de la Estación de Servicio Guayaquil

Cargo:

1.-Cuáles son sus principales funciones?

2.-En qué consisten esas funciones?

3.-Cuales son sus funciones más importantes?

4.- De todas sus funciones cuales son las más sensibles, delicadas o problemáticas? Porque?

5.-Como podría mejorar su desempeño organizacional en las funciones que Ud. A mencionado?

6.- Cuales considera Ud. Son las mejores maneras de motivar al personal para que realicen sus labores con excelencia?

7.-Cuales son los problemas más frecuentes que ha tenido cumpliendo sus funciones en la Estación de Servicios referente al servicio al cliente?

8.-Qué recursos Ud. utiliza para cumplir sus funciones?

## Guía de preguntas de entrevistas definitivas, posterior a la validación de herramientas

### Entrevista personal de la Estación de Servicio Guayaquil

Cargo:

- 1.-Cuáles son las principales funciones que desempeña?
- 2.-En qué consiste cada función?
- 3.-Cuales considera las funciones más importantes?
- 4.-Cuál función considera la más sensibles, delicadas o problemáticas? Porque?
- 5.-Propuesta de mejora en el desempeño organizacional de las funciones antes mencionadas?
- 6.- Cuales considera Ud. Son las mejores maneras de motivar al personal para que realicen sus labores con excelencia?
- 7.-Cuales son los problemas más frecuentes que ha tenido cumpliendo sus funciones en la Estación de Servicios referente al servicio al cliente?
- 8.-Qué recursos Ud. utiliza para cumplir sus funciones?

Gracias por su colaboración.

**Guía de preguntas de Focus Group para validación de herramienta (Con un total de 4 entrevistas personas)**

**Guía para el desarrollo del focus group**

- 1- ¿Qué es lo que primero piensa cuando escucha mencionar el nombre de la EP Petroecuador.
- 2- ¿Cuáles considera Ud. Son las fortalezas que encuentra en la Gasolinera de la EP Petroecuador?, menciónelas.
- 3- ¿Mencione 3 debilidades que considere Ud. sean importantes tener en se requiere en la estación cuenta en la estación de servicio Guayaquil?
- 4- ¿Considera Ud. Importante tener presente el compromiso que adquirió con la empresa cuando fue contratado?
- 5- ¿Se siente satisfecho con el servicio al cliente que Ud. da en la empresa? Porque?
- 6- ¿Qué iniciativa considera Ud. que debe tomar la Jefatura para reconocer la excelencia de sus trabajadores?
- 7- ¿Cuál es el aspecto más importante que actualmente se requiere en la E/S para mejorar la atención al cliente? Explíquelo.
- 8- ¿Qué estrategias de cambios propondría Ud. para mejorar la calidad de servicio al cliente en la E/S?

## Guía de preguntas de Focus Group definitivas, posterior a la validación de herramientas

### Guía para el desarrollo del focus group

- 1- ¿Qué es lo que primero piensa cuando escucha mencionar el nombre de la EP Petroecuador.
- 2- ¿Cuáles considera Ud. Son las fortalezas que encuentra en la Gasolinera de la EP Petroecuador?, menciónelas.
- 3- ¿Mencione 3 debilidades que considere Ud. importantes dentro de la estación de servicio Guayaquil?
- 4- ¿Considera Ud. Importante tener presente el compromiso que adquirió con la empresa cuando fue contratado?
- 5- ¿Se siente satisfecho con el servicio al cliente que Ud. da en la empresa? Porque?
- 6- ¿Qué iniciativa considera Ud. que debe tomar la Jefatura para reconocer la excelencia de sus trabajadores?
- 7- ¿Cuál es el aspecto más importante que actualmente se requiere en la E/S para mejorar la atención al cliente? Explíquelo.
- 8- ¿Qué estrategias de cambios propondría Ud. para mejorar la calidad de servicio al cliente en la E/S?

Gracias por su colaboración.

## CAPITULO IV

### Análisis de Resultados, Propuesta, Conclusiones y Recomendaciones

#### 3.7. Resultados cuantitativos

##### 3.7.1. Encuestas

Gráfico 5  
Resultado de encuestas



Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)

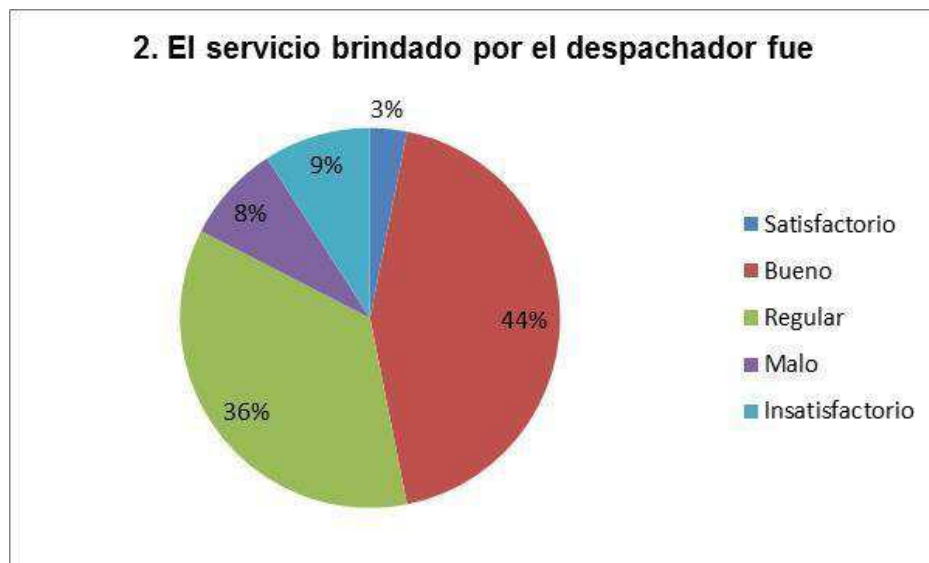
Autora: Roxana Varas

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 66% el tiempo de espera previa a la



atención dentro de la estación fue buena y satisfactoria, sin embargo se considera importante que exista un cambio en la experiencia por parte del cliente, con el objetivo de encontrar en su totalidad el porcentaje antes mencionado en una sola variable (satisfactorio).

**Gráfico 6**  
**Resultado de encuestas**



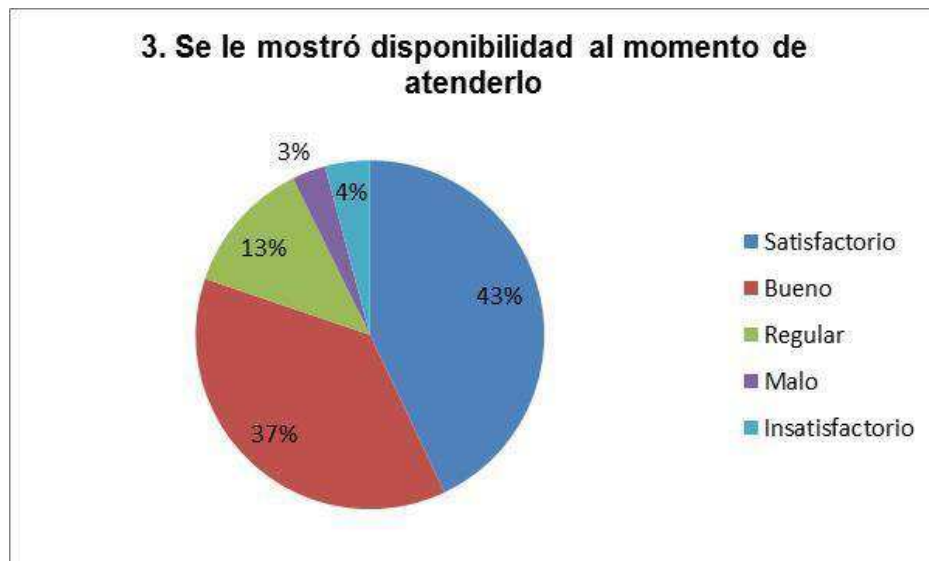
Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)

Autora: Roxana Varas

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 44% califica el servicio brindado por parte del despachador como bueno, y el 36% lo califica como satisfactorio, es evidente que se tiene que mejorar el servicio al cliente ofrecido, con el objetivo de lograr satisfacer las necesidades de manera integral y aumentar el porcentaje en

la variable satisfactorio, con resultados de un buen posicionamiento dentro de la mente del consumidor, fidelización, y aumento de clientes e incremento en ventas.

**Gráfico 7**  
**Resultado de encuestas**

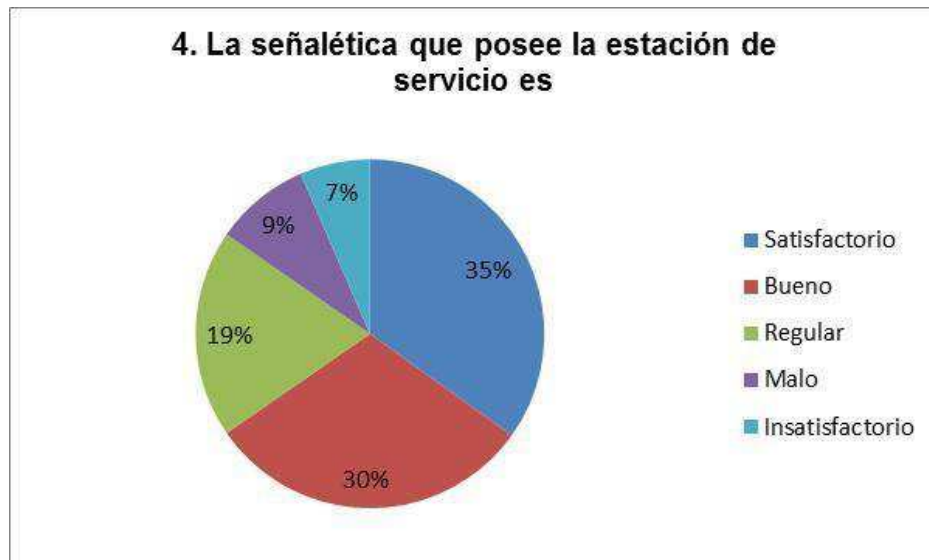


Fuente: Con base de datos de encuestas (ver anexo)

Autora: Roxana Varas

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 43% califica la disponibilidad de los despachadores al momento de atender al cliente como satisfactoria, y el 37% lo califica como bueno, reflejando la existencia de una predisposición por parte de los despachadores a brindar un buen servicio, aprovechando dicho factor para implementar una mejora en la cultura de servicio.

**Gráfico 8**  
**Resultado de encuestas**



Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)  
Autora: Roxana Vara

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 35% considera la señalética satisfactorio y un 30% lo califica bueno, reflejando una evidente oportunidad de mejora, con el objetivo de cubrir las expectativas de los clientes, y contribuir a la imagen de la estación de servicio, y un aumento en el porcentaje de satisfacción.

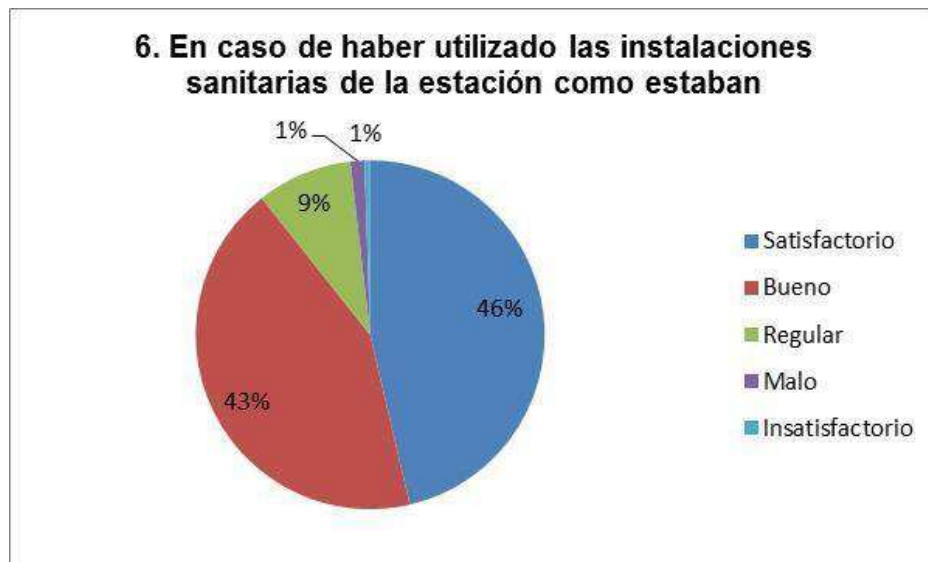
**Gráfico 9**  
**Resultado de encuestas**



Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)  
Autora: Roxana Vara

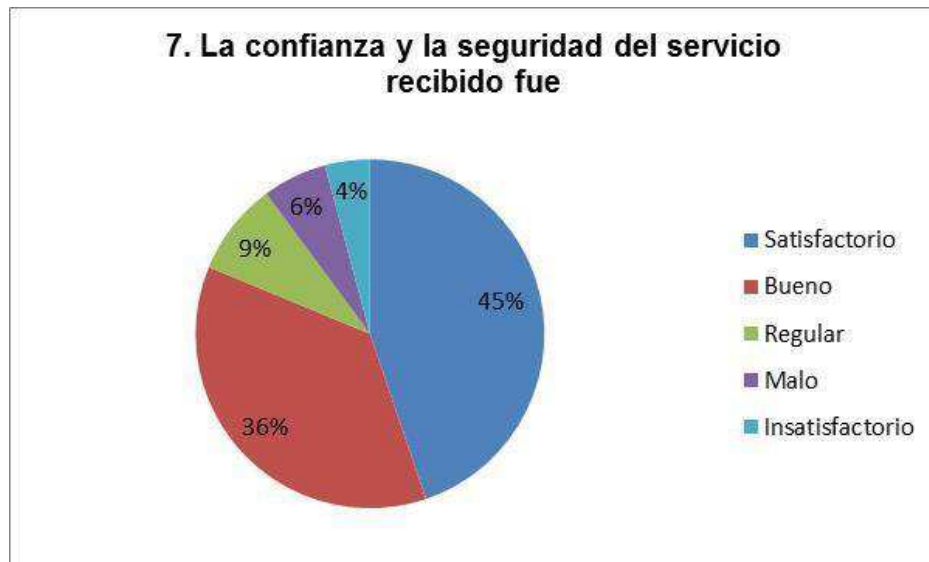
Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 36% califica el servicio brindado al momento de realizar algún tipo de consulta como satisfactorio, coincidiendo dicha variable con la predisposición de los despachadores a brindar un buen servicio antes reflejada en la pregunta número 3 de la encuesta, pero existe un 33% que califica como bueno, implicando la necesidad de mejora.

**Gráfico 10**  
**Resultado de encuestas**



Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 46% califica las instalaciones sanitarias como satisfactorias, siendo uno de los factores que contribuyen a la buena imagen de la estación de servicio y de EP Petroecuador, pero también se puede mejorar en diferentes aspectos para cambiar el criterio del 43% que lo califica como bueno.

**Gráfico 11**  
**Resultado de encuestas**

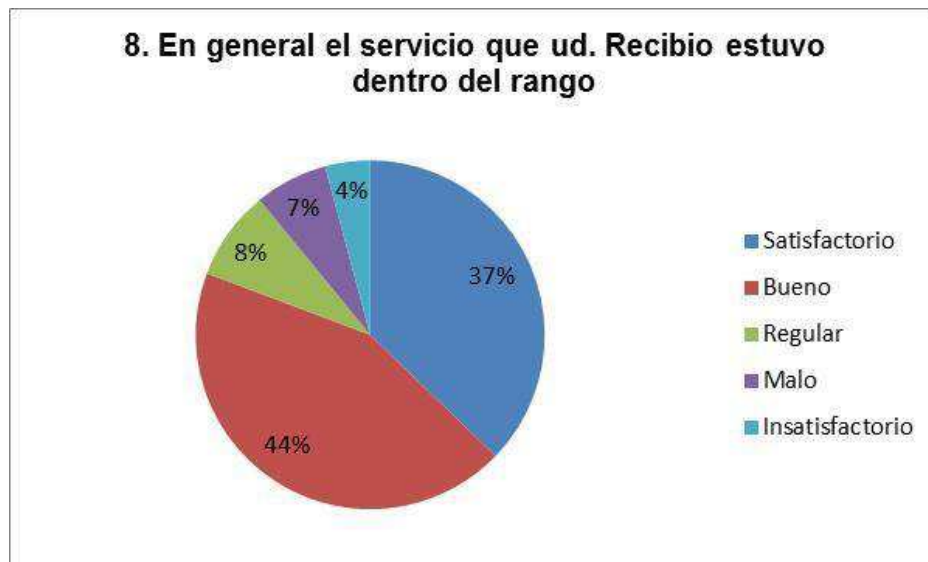


Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)

Autora: Roxana Vara

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 45% experimenta una confianza y seguridad en el servicio recibido satisfactorio, aprovechando dichos criterios para lograr una fidelización de clientes por los valores agregados brindados, contribuyendo al cambio de criterio del 36% que lo califica como bueno.

**Gráfico 12**  
**Resultado de encuestas**



Fuente: Con base de datos de encuestas(ver anexo)  
Autora: Roxana Vara

Luego de haber realizado las 384 encuestas, en la estación de servicio Guayaquil de EP Petroecuador (ave. 25 de Julio vía Puerto Marítimo y calle 55 SE), se puede observar de manera objetiva, que un 44% califica el servicio recibido como bueno, y un 37% como satisfactorio, reflejando la gran necesidad de realizar cambios inmediata para una mejora en el servicio al cliente, para lograr satisfacer y superar las expectativas, con resultados directos en el aumento de la captación de clientes e incremento en ventas.

### 3.8. Resultados cualitativos

#### Entrevistas individuales con cuestionarios

Tabla 5

#### Resultado de entrevistas

Lugar:	<b>Personal de la estación de servicio</b>
Cargos:	Supervisor de estación de servicio. Analista técnico. Analista administrativo financiero. Asistente administrativo.
Entrevistados:	<b><u>Datos obtenidos</u></b>
Iza Mora Oswaldo Pastor  Ortega Ayerve Milton Daniel  Miguel Angel Morales	<b>Funciones:</b> “controlar operaciones de la estación”. “correcto funcionamiento, se cuente con producto” “Encargado de solicitar a pascuales la transferencia de producto”. “Ver la programación de turno” “Revisión de programación de turno” “Revisión de almacenamiento de tanque” “acuerdo con el transportistas referente a los productos” “revisión de Inventario” “Revisión de cuantía doméstica” “operación de descarga” “concheo” “Verificación de compartimiento vacíos” “verificación de personal operativo” “Mantenimiento de equipos preventivos y correctivos” “ayudar a los analistas en descarga” “reemplazo de analistas”



<p>Iza Mora Oswaldo Pastor</p> <p>Ortega Ayerve Milton Daniel</p> <p>Miguel Angel Morales</p>	<p><b>Descripción de funciones:</b></p> <p>“Abastecimiento.- Se cuente con producto al día, como estación de servicio nunca podemos estar desabastecidos”, “debe haber producto las 24 horas, los 365 días del año”</p> <p>“revisión del sistema full control”</p> <p>“cambio de turno, verificar que cuelguen las mangueras, tienen que estar parando el dispensador 5 minutos antes, porque pueden presentarse fallas en el sistema”</p> <p>“cuando se cheque el almacenamiento de tanque, se verifica para ver si se puede cambiar el orden de los tanqueros, previamente programado”</p> <p>“revisión del inventario del día anterior, enviar información a coordinación de estaciones, para un posterior envío a gerencia”</p> <p>“revisión del documento para llevar un consumo de más de 5 galones, revisar que tenga todo de donde viene, a donde va, y firmado por el responsable de cada estación”</p> <p>“recibir el producto de los auto tanques, aforar los tanques de la estación, aforar el auto tanque, verificar los compartimientos, aislamiento de seguridad, conexión de seguridad, descargar”</p> <p>“dentro del proceso de concheo se saca lo último que existe en la tubería, en baldes para colocarlo en otro tanque”</p> <p><b>Consideración de funciones más importantes:</b></p> <p>“venta, contando con el personal completo”</p> <p>“Servicio al cliente con personal capacitado”</p>
---	--

<p>Iza Mora Oswaldo Pastor</p> <p>Ortega Ayerve Milton Daniel</p> <p>Miguel Angel Morales</p>	<p>“captación de clientes”  “almacenamiento”  “revisión de inventarios”  “descarga de producto”  “Auxiliar de mantenimiento, aforo, descarga de producto, manejo de Auxiliares de despacho”</p> <p><b>Funciones consideradas sensible, problemáticas :</b>  “Abastecimiento, al contar con poco personal la carga se vuelve más pesada, si se contara con mucho personal la carga se volvería más liviana”  “la falta de personal se considera un problema por las 12 horas que se manejan”  “desmotivación por parte del personal, falta de reconocimiento de horas extras, desayunos, expreso ”  “olvido de firma de contrato para los Auxiliares”  “tramites de permisos de la estación, es importante la coordinación caso contrario se puede reflejar en una multa para el supervisor”  “todas las funciones son sensibles, porque está sujeto de sanciones”.  “Al realizar los cambios de turnos, por colgar 5 minutos antes las mangueras los clientes comienzan a insultar”  <b>“descarga de combustible para no contaminar el producto”</b></p>
<p>Iza Mora Oswaldo Pastor</p> <p>Ortega Ayerve Milton Daniel</p> <p>Miguel Angel Morales</p>	<p><b>Propuesta de mejora para el desempeño organizacional:</b>  “Aplicas medidas para motivar a los despachadores”  “Incrementar el equipo de despachadores”  “Realizar una mejor en las funciones del analista técnico y supervisor”  “creación de un departamento que se encargue del área de servicio al cliente”</p>

<p>Iza Mora Oswaldo Pastor</p> <p>Ortega Ayerve Milton Daniel</p>	<p>“Invertir en capacitación”  “Existan mejoras en el sistema con el que trabajan los equipos o dispensadores”  “exigencia del cumplimiento de tareas de Auxiliar de mantenimiento”  “más cercanía con los despachadores más comunicación entre ellos”</p>
<p>Miguel Angel Morales</p>	<p><b>Maneras de motivar al personal:</b>  “Reconocimiento de horas extras”  “Reconocimiento de desayuno y expreso”  “Brindar capacitaciones”  “Contratar más despachadores”  “Dar vacaciones al personal de despacho”  “equilibrio de sueldos a las personas que trabajan más”</p>
	<p><b>Problemas más frecuente cumpliendo labores:</b>  “Reclamos de clientes”  “Falta de personal de despacho”  “No despachan cuando cambian de turno”  ”perdida de tapas”  “piensan que están robando en el área de GLP”  “no le dan el cambio completo”  “se le perdió la cédula”  “porque le gritaron supuestamente al cliente”  “reclamos y golpes cuando se manejan con cuantía doméstica y no se despacha lo que desean por creer que poseen preferencias al trabajar en empresas públicas”  “</p>
	<p><b>Recursos utilizado para cumplir funciones:</b>  “falta de repuestos dentro de las estaciones”  “contratar más personal”  “facilidad para conseguir repuestos”</p>

Fuente: Con base de datos de entrevistas (ver anexo)

Autora: Roxana Vara

## Focus Group

**Grupo:**

* Quiroz Iván	* Carrera Luis
* Álava Carlos	* Vaicilla Edwin
* Rodas Juan	* Villegas Miguel
* Bozada Amado	* Palma Carlos
* Bermèo Andrés	* Martínez David
* Barahona Jorge	* Tràvez Carlos
* Lara William	* Arias Jimenez
* Vallejo Pacheco	* Karina León

**Cargo:** Auxiliares de despacho

**Moderador:** Roxana Varas B.

**Observador:** Rogger Zambrano- Delegado de RRHH

## Evaluación del observador

Lugar adecuado en tamaño y acústica.

Lugar neutral de acuerdo a los objetivos del grupo focal.

Asistentes sentados en forma de U en la sala.

Moderador respeta el tiempo, para que los participantes desarrollen cada tema.

Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.

Cumplimiento de los objetivos planteados.

Explica desde el comienzo objetivos y metodología de la reunión a participantes.

Permite que todos participen.

Duración de 60-90 minutos.

Registro de la información (filmadora)

**Resultado de la evaluación del observador:** todo se cumplió de manera correcta por parte del moderador sin observaciones correctivas.

### **Conclusión de datos obtenidos**

Luego de realizar los grupos focales con un promedio de 8 personas en cada grupo, tiempo de duración de 2 horas se pudo evidenciar que el concepto de EP Petroecuador es relacionado por parte de los Auxiliares de despacho como; *“lugar de trabajo donde pueden hacer amigos y contribuyen con sus esfuerzos para brindar un buen servicio, que va de la mano con la ganancia de los sueldos”, “empresa estatal que a nivel nacional que maneja mucho combustible”*. Al tomar consideración los criterios emitidos se refleja la existencia de conocimientos acerca de la EP Petroecuador que se tienen que profundizar con la medida que transcurra el tiempo dentro de la empresa.

Dentro de las fortalezas de la estación de servicio fueron mencionadas; talento humano, despachadores cuentan con la predisposición para trabajar, grupo unido, reflejando la existencia de una buena actitud y aptitud frente al hecho de brindar un excelente servicio al cliente pero también es necesario el complemento con capacitaciones.

Dentro de las debilidades de la estación de servicio fueron mencionadas; falta de personal dentro de estación de servicio por motivos de falta, enfermedad, entre otros. Horario de trabajo. Dispensadores en mal estado.

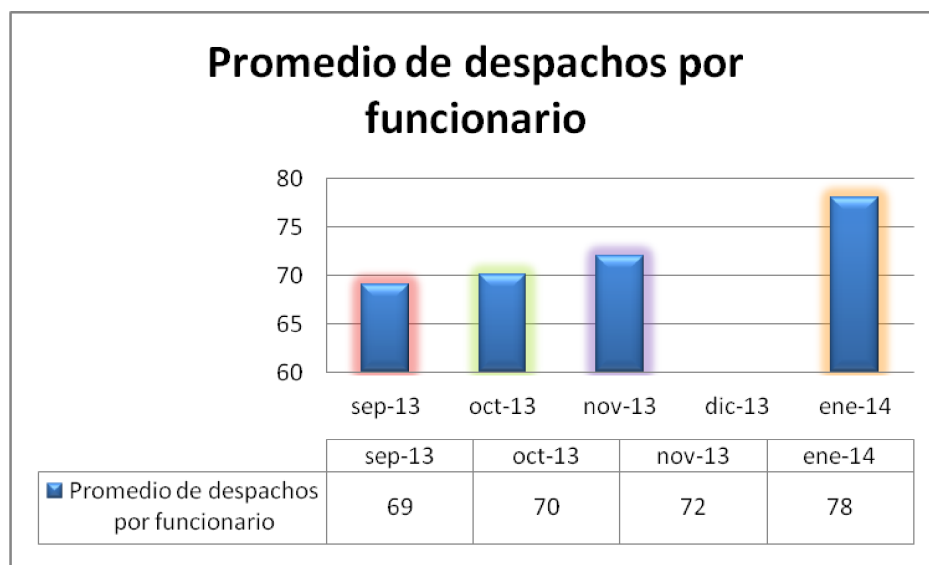
Es considerado importante recordar en todo momento los diferentes compromisos adquiridos con la empresa, pero muchas veces no se pueden cumplir por cuestiones ajenas a su voluntad (dispensadores en mal estado, enfermedad, no contar con recursos necesarios).

Muchas veces se desearía brindar un mejor servicio por parte de los Auxiliares de despacho pero resulta un poco contradictorio con el estado en el que se encuentran (estresados o agotadas), como consecuencias de los horarios establecidos.

Las iniciativas que deben tomarse en consideración por parte de la jefatura al momento de reconocer la excelencia laboral se encontraron varios aspectos: Incremento de sueldo, entrega de equipo necesario para cumplir con las funciones, entrega de reconocimientos por desempeño (diplomas de empleado del mes), es fundamental reconocer que no tan solo existen aspectos económicos que son tomados en consideración o valorados por parte de los Auxiliares de despacho.

En la estación se considera de carácter urgente para mejorar la atención al cliente, contar con la cantidad de Auxiliares de despacho necesario para satisfacer la demanda de clientes y establecer mejoras en los horarios de trabajo, mantenimiento operativo de los dispensadores, ingreso de un Analista Técnico.

### 3.1. Evaluación de los promedios de despacho por funcionario



Fuente: Con base de datos de ventas de despachadores de estación de servicio(ver anexo)  
Autora: Roxana Vara

A través del gráfico se puede evidenciar que se produjo un cambio verdaderamente significativo referente a los despachos de funcionarios dentro de la estación de servicio Guayaquil a lo largo del desarrollo del proyecto, traduciendo los resultados generados en incremento de las ventas para la empresa EP PETROECUADOR factor clave dentro de la misma.

FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Gráfico 13

Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	Posee una red de gasolineras propias y afiliadas.	Clientes insatisfechos en estación de servicio.
	Posee una responsabilidad social empresarial.	Falta de personal de despecho en estación de servicio.
	Realiza planificación empresarial.	Necesidad de analista técnico, auxiliar de mantenimiento, guardias en la estación de servicio.
	Cuenta con una estructura organizacional definida.	Demora en la atención al cliente.
	Empresa de alcance nacional e internacional.	Mala distribución en el horario de trabajo de los despachadores.
FACTORES EXTERNOS	Programas de capacitaciones.	Poca comunicación entre el personal operativo y administrativo.
	Realizan procesos de exploración, explotación, transporte almacenamiento, industrialización, y comercialización de hidrocarburos.	Conflictos entre despachadores por carga de trabajo.
	Contribuye a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales.	personal de estación desmotivado.
	Certificaciones ISO (14001, 17025).	Falta de apoyo por parte de alta dirección para cumplir de manera adecuada con la certificación ISO 14001, y no obligar a mentir al responsable del sitio.
	Cuentan con grandes proyectos empresariales.	Apertura de poco programas dirigido a la estación de servicio.
Estaciones con buena capacidad de almacenamiento.		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
Existe un mercado en crecimiento.	Transmitir a los clientes que las certificaciones son merecidas (tomar medidas correctivas inmediatas frente a los problemas existentes).	Aprovechar la predisposición del personal de estación de servicio y brindar capacitaciones.
Buenas relaciones con otros Países.	Dar a conocer la responsabilidad social empresarial que se maneja dentro de la empresa, con el apoyo del área de marketing y servicio al cliente.	Colocar a una persona que se encargue de verificar que se cuente con todo el personal existente en nómina dentro de la estación de servicio (temporal)
Inversión en proyectos.	almacenamiento, industrialización, y comercialización de hidrocarburos.	Mejorar la distribución de las horas laborales para evitar estrés, carga de trabajo, desmotivación.
Entorno que promueve el cuidado al medio ambiente.		Incorporar a las estaciones personal necesario (auxiliar de mantenimiento analista técnico).
Apoyo de Presidente de la república para realizar cambios realmente trascendentales.		Tomar medidas correctivas para evitar inconvenientes por la falta de repuesto de las estaciones (toma arbitraria de las estaciones de frontera).
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Mal posicionamiento en la mente de los clientes.	Realizar innovaciones.	Mejora en el servicio al cliente dentro de las estaciones de servicio .
Clientes prefieran otras estaciones de servicio.	Mejora de los procesos dentro de la cadena de valor.	Mejora en procesos considerados claves dentro de la estación de servicio.
incremento en la participación del mercado por parte de competidores.	Comunicar las fortalezas de la empresa a los clientes para lograr un posicionamiento en la mente de los clientes. (cambiar la mala imagen que poseen).	Innovar de manera continua para superar expectativas de clientes.
	Elaborar programas de fidelización de clientes.	Realizar campañas dentro de la estación que ayuden a cambiar la percepción errada de clientes.
		Implementar campañas que ayuden a crear una conciencia y sentido de pertenencia en los trabajadores de las estaciones (una campaña llamada yo soy EP Petroecuador, donde se coloquen roll up y demás material de apoyo, con el mejor empleado de mes usando el uniforme de manera correcta, eso ayudaría a que todos los trabajadores utilicen el uniforme completo siempre).



### 3.9. Validación y mejoramiento del cuadro de los procesos involucrados en la estación de servicio

Tabla 6

Cuadro de Procesos de Gestión

Código del Proceso	Proceso	Responsables	Versión	Fecha de Última Revisión
V04.01.05.06	1. Gestionar Permisos de Funcionamiento	Coordinador Estaciones de Servicios, Supervisor, Asistente Administrativo,	2	Octubre 2010
V04.01.05.07	2. Control de Personal	Coordinadora Sénior de Administración de Negocios, Coordinador Estaciones de Servicios, Supervisor Estación de Servicios, Talento Humano	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.08	3. Pedido de Combustible por Transferencias Terrestres	Analistas Técnicos, Transportista.	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.09	4. Recepción de Productos Limpios por Transferencias terrestres	Supervisor Estación de Servicio, Analistas Técnicos, Conductor	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.10	5.Recepción de GLP	Analista Técnicos	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.13	6.Recaudación de Valores por Cobranza	Asistente Administrativo de Recaudación, Analista Administrativo Financiero	3	Noviembre 2011
V04.01.05.16	7.Elaborar Ordenes de Pago de Proveedores	Analista Administrativo Financiero	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.17	8. Elaborar Balances de Resultados de las Estaciones de Servicios	Analista Administrativo Financiero	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.12	9.Recaudación de Valores por Venta	Auxiliar de Despacho, Asistente Administrativo de Recaudación, Analista Administrativo Financiero	3	Noviembre 2011
V04.01.05.14	10.Depósito Bancario de los Valores Recaudados	Asistente Administrativo de Recaudación	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.19	11. Cobro de Interés por factura vencida	Asistente Administrativo de Recaudación	2	29 de Octubre 2010
V04.01.05.18	12. Emisión de Facturas a clientes	Asistente Administrativo de Facturación	2	29 de Octubre 2010

	convenio	Proxy		
<b>V04.01.05.15</b>	13. Convenios para provisión de Combustible	Coordinador de estaciones de servicio, Supervisor, Asistente administrativo,	2	29 de Octubre 2010
<b>V04.01.05.11</b>	14. Despacho de Productos en islas	Auxiliar Despacho	2	29 de Octubre 2010

Fuente: Con base de datos de procesos(ver anexo)

Autora: Roxana Vara

### 1. Gestionar Permisos de Funcionamiento

En el paso N° 7 se debe agregar la pregunta de quién ha recibido los permisos de funcionamiento, si lo ha recibido el asistente pasa directamente al paso 9 sino paso 8.

### 2. Control de Personal

No hay Observaciones

### 3. Pedido de Combustible por Transferencias Terrestres

La toma de decisión para el pedido de productos debe ser en base a información confiable, veraz que debe estar registrada en la base de datos de un software.

### 4. Recepción de Productos Limpios por Transferencias terrestres

En el paso N° 7 no debe realizarse en ese momento reporte de novedades, sino registro. En el paso N° 8 se indica directamente que el Supervisor se

encargará de atender novedades presentadas y gestionar su solución, en paso anterior no se menciona que se le informa a él las novedades.

El paso N° 9 menciona que se va a registrar información en el sistema y que ayudará a determinar en qué tanque se almacenará el producto, pero esto ya se debería haberse realizado en el Proceso N°3. Así mismo el paso N° 10 indica que ya una vez determinado en qué tanque de almacenamiento de la Estación de Servicio se almacenará el producto del auto tanque por medio del paso N°9, se proceda a aforar los tanques para volver a determinar en qué tanque va a almacenarse el producto.

#### **5. Recepción de GLP**

No hay observaciones

#### **6. Recaudación de Valores de venta**

Donde realiza el Auxiliar de despacho el depósito recaudo si sobre pasa los \$500, en el proceso existente solo explica que debe de depositarlo.

#### **7. Elaborar Ordenes de Pago de Proveedores**

No hay observaciones.

#### **8. Elaborar Balances de Resultados de las Estaciones de Servicios**

No hay observaciones.

## **9. Depósito Bancario de los Valores Recaudados**

Previo a la elaboración de la papeleta de depósito se debería hacer una verificación de los valores por parte de la persona que está haciendo el depósito.

## **10. Cobro de Interés por factura vencida**

No hay observación.

## **11. Emisión de Facturas a clientes convenio**

No hay observación.

## **12. Convenios para provisión de Combustible**

No hay observación.

## **13. Despacho de Productos en islas**

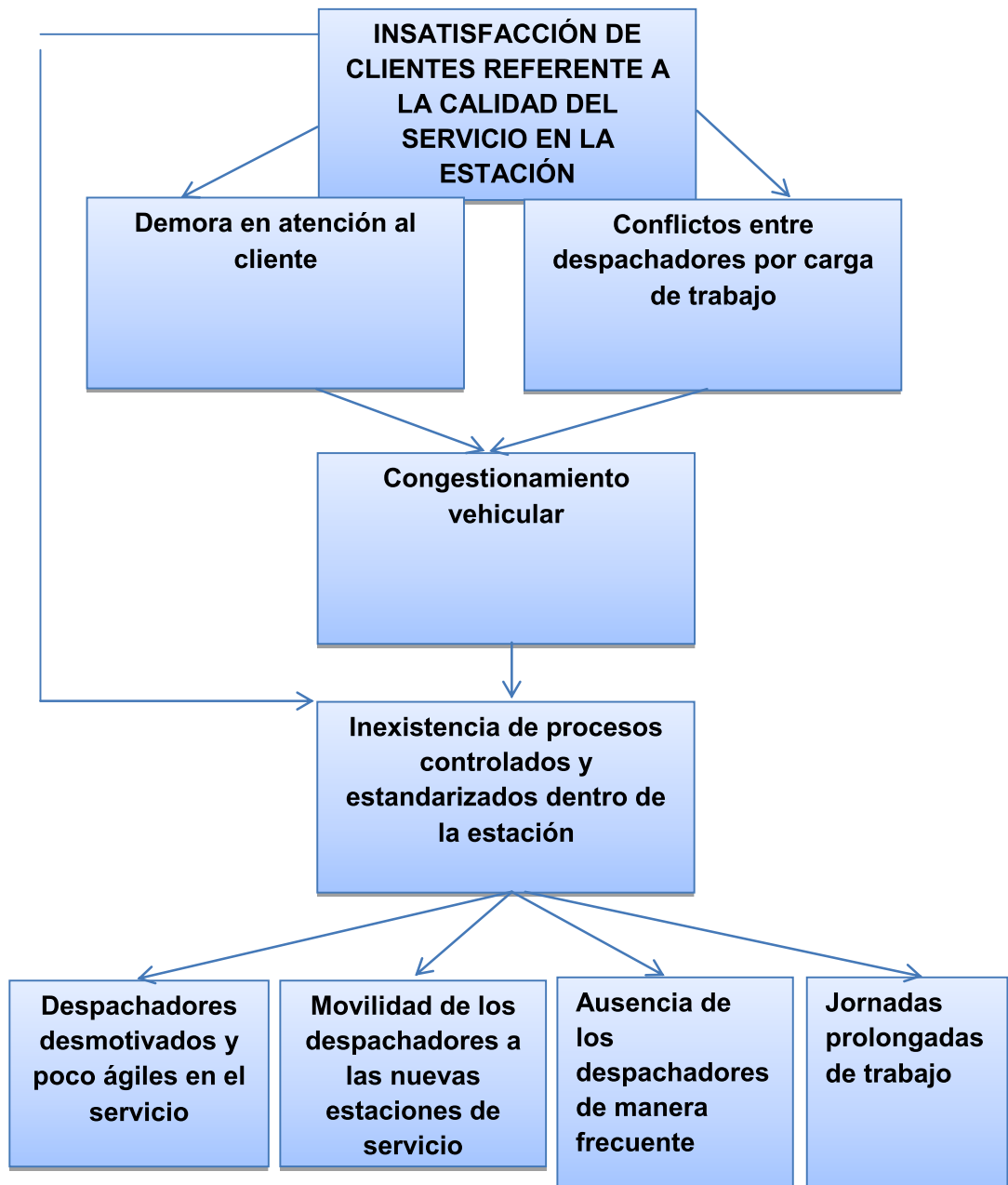
El Auxiliar de despacho antes de brindar el servicio entre el paso uno y dos, debe saludar, mostrar amabilidad, y disposición de satisfacer todas las necesidades, mostrando una buena imagen de la empresa, estación, y Auxiliares de despacho, generando clientes satisfechos, frecuentes, fieles, y recomendados.

## **3.10. Formato: Descripción funcional, perfil por competencias y puestos de trabajo. (Ver anexo)**

### 3.11. Diseñar estrategias de mejoramiento en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente que se aplicará en la estación

#### Árbol de problemas y Plan de acción

Gráfico 14-15



RESUMEN NARRATIVO OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<b>FIN:</b> Establecer una atención de excelencia, mejorando la competitividad de las estaciones de servicio de la EP PETROECUADOR.	Disminución de la insatisfacción de los clientes al recibir el servicio en la estación, formalizando un Estándar de mejoramiento en el Servicio.	Verificación venta del producto diario vendido versus número de clientes atendidos.	.Lograr la excelencia en la atención al cliente
<b>PROPOSITOS:</b> 1.-Diseño para el desarrollo de mejoras en el sistema de gestión de calidad y servicio al cliente de la Estación de Servicios Guayaquil.	1.1.-El comportamiento, actitud y habilidad del despachador que proporciona el servicio.  1.2.-El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio será disminuido.  1.3.-Corregir los errores involuntarios cometidos durante la prestación del servicio. 1.4.-Manejo apropiado en el trabajo en equipo.	Encuestas, charlas motivacionales, grupos focales, folletos impresos.  .Contabilización del tiempo versus clientes atendidos.  Mostrar amabilidad y buen trato al cliente.	.Aplicación adecuada cada uno de los formatos elaborados para que se cumplan los objetivos propuestos en el proyecto, asegurándose de que cada uno de los trabajadores conozca los objetivos planteados.  .Optimizar el desempeño de los despachadores.

<p><b>ACTIVIDADES.</b> Fase I.- Análisis y tabulación de datos en encuestas de satisfacción al cliente.</p>	<p>Mejoramiento en las actitudes de los despachadores y comportamiento en el servicio al cliente.</p>	<p><b>Aumentos de los clientes frecuentes para la estación de servicio</b></p>	<p><b>Personal dispuesto a la aplicación de las entrevistas</b></p>
<p>Fase II.-Elaborar Diagnóstico de procedimientos para la matriz FODA.</p>	<p>Que el personal de pista esté consciente de lo necesario que es su disponibilidad en el servicio, pues es el espejo.</p>	<p>Manejo del manual elaborado para mejorar la calidad del servicio en la estación.</p>	<p>Participación activa de todo el personal para la ejecución del diagnóstico.</p>
<p>Fase III.- Aplicación del manual tiempo- servicio.</p>	<p>El Tiempo en la atención al cliente debe estar dentro de los estándares establecidos en la medición del sistema.</p>	<p>Disminución del tiempo- movimiento.</p>	<p>Que cumplan con las actividades encomendadas.</p> <p>Participación activa de todo el personal para la ejecución del manual.</p> <p>Fluidez en el tráfico dentro de la estación con manejo del estándar de tiempo.</p>

## **Propuesta**

Se recomienda realizar inducción por parte del personal de Talento Humano y personal Administrativo de la Estación de Servicios para que el nuevo personal conozca la filosofía organizacional (misión, visión, valores), objetivos, metas, innovación empresarial, descripción defunciones correspondiente al cargo, recalcando que desde ese momento formar parte del activo más importante de la empresa.

Brindar capacitaciones en: servicio al cliente, manejo del clima laboral y factor motivacional, trabajo en equipo, liderazgo, complementar esa formación con trabajo en la parte humana con cada Auxiliar de Despacho.

A los Analistas técnicos encargados de manejar el control operacional de la estación se le recomienda recibir capacitación para lograr el optimizar sus funciones dentro de la estación de la EP Petroecuador (Seguridad y salud ocupacional, Leyes y Normas de Riesgos, Gerencia de riesgo, entre otros).

Estrategia FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, FO-FA-DO-DA), validación y mejoramiento del cuadro de procesos involucrados en la estación de servicio, formato de descripción funcional, perfil por competencia y puestos de trabajo, diseño de estrategias para la Mejora en el Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente.



Establecer un mejor horario de trabajo para los Auxiliares de despacho a 8 horas diarias como lo establece el MRL, para evitar consecuencias de manera directa en la relación con los clientes.

Establecer reuniones periódicas con el personal administrativo y operativo, para fortalecer la comunicación efectiva, aprovechando esos momentos para aclarar dudas, aprovechar las sugerencias en mejora de la institución, y posteriores actividades sociales, todo con el objetivo de lograr un buen clima organizacional.

### **Conclusiones**

Se puede concluir que a lo largo del proyecto se detectaron necesidades urgentes, en las que basamos los objetivos planteados para realizar cambios que ayuden a satisfacer las necesidades y superar expectativas de clientes, dentro de las cuales se pueden mencionar: reforzar las descripciones de las funciones, procesos y procedimientos del personal de la estación de servicio y Auxiliares de Despacho.

Existe una necesidad incrementar el personal de Despacho, Analista técnico, y Auxiliar de Mantenimiento para ayudar a mejorar la distribución de carga laboral y de este modo mejorar quejas en clientes por la falta de atención o por brindar un servicio poco ágil.

Fomentar una comunicación efectiva por parte del personal administrativo y operativo, generando mayor productividad en las relaciones interpersonales y orientación a resultados.

Es necesario supervisar el uso del equipo necesario como mascarillas, guantes, franelas, uniformes, entre otros al personal de la estación de servicio para que puedan cumplir de manera óptima el trabajo, realizar una homogenización de salarios para funciones iguales, sin olvidar la existencia de una relación directamente proporcional entre el esfuerzo realizado y el sueldo recibido.

Otro de los inconvenientes está relacionado con la certificación ISO 14001, donde el mantenimiento de la estación de manera general en todos los aspectos (administrativos y operativos), es importante ya que pueden afectar en la certificación OHSAS 18001.

Los cambios que se generaron a través del proyecto contribuyen al buen vivir y mejoras dentro de EP PETROECUADOR verdaderamente trascendentales entre los cuales se pueden evidenciar; Contratación de 5 Auxiliares de despacho para la estación de servicio Guayaquil y fronteras, realización de estudios para la disminución de horas laborales para los Auxiliares de servicio, contribución en la implementación de las normas OHSAS 18001:2007, elaboración de formato de descripción funcional, perfil por competencia y puestos de trabajo.

## **Recomendaciones**

Es importante tener en consideración que para brindar un excelente servicio se deben contar con los recursos necesarios, al encontrarse los dispensadores en mal estado, los Auxiliares de despacho no pueden hacer grandes cambios para contrarrestar las dificultades presentadas como consecuencia de fallas en el mantenimiento de los equipos (quejas de clientes porque se sienten perjudicados, riesgos innecesarios por el peligro del derrame de combustible al piso en goteo ), es necesario contar con equipos dispensadores en buen estado.

Es vital supervisar el uso de los recursos necesarios y solicitados por los entes reguladores del control de despacho del combustible (mascarillas, guantes, uniformes, franelas, entre otros) a los Auxiliares de despacho, para que puedan brindar un buen servicio.

Uno de los aspectos más importantes considero que es el factor motivacional, los Despachadores deben estar amínicamente estimulados para cumplir su trabajo diario, en cuanto se relaciona directamente con el área usuaria de la empresa y que debe ser bien atendido en servicio y calidad, principalmente a las quejas que se presentan de manera especial en los horas de 7:00 am – 10: am y de 7:00-10:00 pm, consideradas como horas pico.

Realizar evaluaciones de manera periódica con el objetivo de verificar si se están cumpliendo con mejoras propuestas en el Sistema de Gestión de Calidad y Servicio al Cliente en las estaciones de servicio de la EP PETROECUADOR.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 6 Sigma Ecuador. (2004). 6 Sigma Ecuador. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://www.6sigmaecuador.com/Publish/AMBIENTAL.html>
- Alberto, R. C. (2004). De gerencia.com. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=442>
- Alexander, A. G. (1994). La Mala Calidad y su Costo. En A. G. Alexander, La Mala Calidad y su Costo (pág. 104). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.
- Alfredo, D. P. (s.f.). Calidad y Gestión empresarial. Tendencias, 185.
- Bolaños, D. E. (Junio de 2012). Estadística para el desarrollo tecnológico. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/muestraMuestreo.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf)
- Conoscope, consulting group. (2004). Conoscop. Recuperado el 28 de Diciembre de 2013, de <http://www.conoscope.org/innovation/kano-modell.html?Lang=4>
- Crecenegocios. (2013). Crecenegocios. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- E & N. (8 de Noviembre de 2012). E & N. Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/11/08/como-gestionar-la-queja-de-un-cliente-en-5-pasos/>
- EP PETROECUADOR. (2012). EP PETROECUADOR- empresa pública de hidrocarburos del Ecuador . Recuperado el 3 de Enero de 2014, de <http://www.eppetroecuador.ec>
- Flores, L. (2006). ELSEVIER. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.elsevierciencia.com/es/revista/farmacia-profesional-3/articulo/convertir-las-quejas-oportunidades-13089948>

- Gómez, H. S. (2006). Servicio de atención al cliente. Recuperado el 13 de Septiembre de 2013, de [http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)
- Google maps. (2013). Google maps. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <https://maps.google.es/>
- Gerencia y Negocios. (2013). Gerencia y Negocios. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_calidad,\\_el\\_concepto\\_actual](http://www.degerencia.com/articulo/la_calidad,_el_concepto_actual)
- Instituto Nacional de estadísticas. (s.f.). Ine. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de [http://www.ine.es/colencine/colencine\\_diseno\\_muestral.htm](http://www.ine.es/colencine/colencine_diseno_muestral.htm)
- José Rodríguez, J. J. (2008). Aula de Economía. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Aula de Economía: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm>
- La revista. (20 de Julio de 2009). La revista, el universo. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://archivo.larevista.ec/columnistas/epicuro/las-quejas-de-los-clientes>
- Mazzola, L. C. (2003). Gestipolis. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales/demarketing/articulos/64/satiscliente.htm>
- Morales, F. (16 de Septiembre de 2010). Pensamiento imaginativo. Recuperado el 31 de Diciembre de 2013, de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Olaya, O. C. (2010). Investigación de mercado cualitativo. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Peralta, M. Y. (18 de Septiembre de 2013). Gestipolis. Recuperado el 27 de Diciembre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia-2/costos-como-indicadores-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad.htm>
- Procalidad. (2013). Instituto Nacional de satisfacción al cliente. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://www.procalidad.cl/>

Servicio de atención al cliente. (6 de Mayo de 2011). Servicio de atención al cliente. Recuperado el 13 de Septiembre de 2013, de [http://importacionesan.blogspot.com/2011\\_05\\_01\\_archive.html](http://importacionesan.blogspot.com/2011_05_01_archive.html)

Sistema y Calidad total. (2011). Sistema y Calidad Total. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>

## **ANEXOS**