

**ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DEL LITORAL**

T  
657.45  
A496

**ESCUELA DE POSTGRADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EJECUTIVA  
EN GESTIÓN DE MARKETING**



**AUDITORÍA DE SERVICIOS  
EMPRESA: PETROPORT S.A. - MOBIL**

**AUTORES**

**Paolo Ambrosini**

**David Borja**

**Angel Castro**

**Pablo Gonzembach**

**Luis Hanna**

**Roberto Intriago**

**Byron López**

**GUAYAQUIL, 05 DE OCTUBRE DE 1996**

# PETROPORT - MOBIL OIL

## AUDITORÍA A UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS

---

### ❶ SITUACION ACTUAL

---

La estación de servicio PETROPORT S.A. es motivo del presente estudio.

#### 1.1 ANTECEDENTES

La estación fue construida en 1968 por la transnacional Gulf (en Ecuador, Petróleos Gulf del Ecuador), empresa que la rentaba al Sr. Andrés Chiriboga. En esta época la gasolinera, dada la cercanía de las vías atendía a dos carreteras, la vía a Daule y la vía a la Costa, posteriormente fue rentada al Sr. Abel Gilbert, hasta que finalmente fue adquirida por el Sr. José Miranda y el Dr. César Palacios.

En 1991 la empresa y la gasolinera fueron adquiridas por la familia Jiménez, quienes al poco tiempo de comprarla emprendieron una remodelación con la finalidad de mejorar el servicio, aumentar la capacidad, cambiar las máquinas surtidoras de combustible de sencillas a dobles y aumentar las islas de atención.

En 1995 el gobierno del Ecuador mediante el acuerdo ministerial # 205 dispone la entrega del almacenamiento y distribución de los combustibles, manejados por PETROECUADOR, a empresas privadas locales o transnacionales.

Desde esta fecha, las gasolineras individuales se agruparon en torno a comercializadoras privadas nacionales y extranjeras.

Cuatro empresas extranjeras: Shell, Mobil, Repsol y Texaco y seis nacionales: Petróleos y Servicios, Tripetrol Gas, Petrolitoral, Petrol-Ríos, Baneybo y Petrolgrupsa, son las encargadas de abastecer el mercado ecuatoriano de combustibles.

Para que las empresas calificadas puedan comercializar derivados de petróleo deben cumplir con varias condiciones legales; las más importantes son:

- Suscribir un contrato de comercialización con Petrocomercial
- Comprar los derivados del petróleo a nivel de refinería, terminal o depósito
- Contar con la infraestructura apropiada de almacenamiento y distribución para servir a las Estaciones de Servicio afiliadas.

Solo las diez empresas anteriormente nombradas pueden obtener gasolina de los terminales de despacho de Petrocomercial. Las Estaciones de Servicio obtienen la gasolina a través de aquellas.

Para que la gasolina no se expenda ni adulterada ni en menor cantidad, el sistema de control es bastante simple: un equipo de personas visita de manera aleatoria los puntos de venta para realizar las pruebas de control.



## 1.2 OPERACIÓN DEL SISTEMA

La operación del sistema de comercialización y distribución de combustibles funciona de la siguiente forma :

- Las comercializadoras retiran la gasolina desde el terminal o depósito de Petrocomercial para luego entregarlo a las Estaciones de Servicio
- Un margen máximo del 11% está fijado por Petrocomercial, pero las comercializadoras son libres de fijar sus precios y de importar y exportar combustible
- Las Estaciones de Servicio tratan de captar clientes por medio de servicios novedosos en el mercado ecuatoriano : mini-market, lavadora de autos, comidas, etc.

## 1.3 PETROPORT Y MOBIL OIL ECUADOR

Los actuales propietarios de PETROPORT S.A., después de analizar las diferentes alternativas decidió suscribir el contrato para la distribución de combustibles, lubricantes y servicios, con la empresa MOBIL OIL DEL ECUADOR.

MOBIL OIL DEL ECUADOR cuenta en la actualidad en el mercado ecuatoriano con 30 estaciones de servicio afiliadas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma : 13 en Quito, 10 en Guayaquil, 3 en Cuenca, 2 en Manta, 1 en Santo Domingo y 1 en Esmeraldas. El 25% de las estaciones Mobil se encuentra en las carreteras. Se proyecta abrir nuevas estaciones en el Oriente, Ambato, Riobamba además de Quito, Guayaquil y Cuenca.

## 1.4 SERVICIOS

La primera acción importante una vez realizada la suscripción del contrato fue emprender una remodelación total de la gasolinera para convertirla en una "Estación de Servicio" moderna, ágil y con un enfoque hacia el servicio (Slogan : "Cantidad, Calidad, Servicio"). Para lo cual se realizó un estudio para optimizar la utilización del terreno e instalaciones y adaptarlo para poder brindar un servicio más rápido y más eficiente. Se cambiaron los surtidores antiguos que únicamente manejaban un solo producto a surtidores modernos, electrónicos con capacidad de despachar 3 diferentes productos, 2 de los cuales pueden ser surtidos simultáneamente. De dos islas se ha llegado a 5 islas, adicionalmente se separó los productos por tipos de clientes tales como surtidores para vehículos livianos y surtidores para vehículos pesados.

En la lavadora se utilizan actualmente equipos modernos que permiten realizar el lavado a vapor con productos químicos para una mejor limpieza y dejar de usar el tradicional "pulverizado" que por años se ha venido empleando en el país.



Actualmente opera la lubricadora con un sistema hidráulico, poniendo mayor atención en la recolección de desechos para proteger el medio ambiente, se han construido jardines con césped de forma de contribuir a preservar la ecología, que es algo que cuidan muchos las transnacionales.

Se ha puesto en funcionamiento un Mini-Market denominado Mobil-Mart al que el público poco a poco le brinda mayor aceptación debido a que anteriormente no se ofrecía este servicio.

Se ha cuidado mucho en brindar los denominados "Servicios Básicos", lo cual antes de la llegada de las comercializadoras privadas era muy descuidado en todas las gasolineras, las cuales ahora se auto-denominan "Estaciones de Servicio". Los Servicios Básicos comprenden: Agua, Aire, Servicios Higiénicos (las ordenanzas municipales establecen que por cada 4 surtidores debe existir una batería de servicios higiénicos públicos).

Para que los nuevos servicios adicionales ofrecidos actualmente sean del agrado de los clientes se han tomado diferentes medidas como son:

- Realizar una mejor elección del personal de atención a clientes, parte de los requisitos son que hayan completado por lo menos la instrucción secundaria y tener una presencia aceptable. Se invierte en seminarios, de forma que cada empleado debe asistir un día completo a seminarios en un período de cuatro meses.
- Se han creado los puestos de "Supervisores de pista" los mismos que tienen las funciones de ayudar a resolver los problemas que los despachadores no puedan solucionar y de dar asistencia a los clientes que lo requieran, parte de su trabajo es escuchar y pedir sugerencias para mejorar el servicio.
- Actualmente la gasolinera cuenta con una mejor iluminación y una mejor señalización de los distintos servicios que presta.
- Se ha implementado un sistema de seguridad que proteja tanto a clientes, como a empleados y las instalaciones. El sistema comprende: Guardia armada las 24 horas, sistema de alarma, sistema de monitoreo con circuito cerrado de televisión, sistema de comunicación directo hacia la policía y a refuerzos de seguridad privada.

Los clientes tienen las siguientes posibilidades de pago:

- Contado
- Tarjetas de crédito
- Servicio de bonos (ticketeras prepagadas)
- Cheques, con la presentación de una tarjeta de cheques.
- Crédito, normalmente para clientes corporativos. Hasta 15 días sin intereses.

## **1.5 EL MERCADO**

Desde la apertura hacia las comercializadoras privadas el negocio se ha vuelto muy competitivo porque el número de estaciones de servicio en los dos últimos años se han duplicado, por lo cual cada estación trata de atraer clientes basados en el servicio.

Debido a que PETROPORT S.A. está ubicado en las cercanías a varios sectores residenciales de nivel alto, la mayoría de los clientes son vehículos livianos, se tiene poca afluencia de clientes de carros pesados y prácticamente no se sirve a las industrias.

Referente a la estacionalidad, se puede resaltar lo siguiente :

- Horas pico 8 :00 a.m. hasta 11 :00 a.m. y desde 5 :00 p.m. hasta 8 :00 p.m.
- Días de mayor venta : Martes a Viernes
- El día de menor venta es el Domingo, se vende el 30% menos que el promedio de los días restantes.

## **② DEFINICION DE ATRIBUTOS**

---

Después del sondeo realizado dentro de la estación de servicio de detectaron los siguientes atributos más valorados por los usuarios en su orden de importancia, los cuales nos permitirán determinar el nivel de servicio de este negocio:

1. Calidad del producto
2. Ubicación.
3. Seguridad de los clientes
4. Rapidez de servicio
5. Marca corporativa
6. Reputación del negocio
7. Amabilidad
8. Tipos de combustible ofrecidos
9. Horario de atención
10. Formas de pago
11. Limpieza
12. Servicios de agua y aire
13. Minimarket
14. Servicios Higiénicos
15. Cambio de aceite
16. Lavadora de Autos.

### **2.1 PERCEPCION DE ATRIBUTOS EN PETROPORT S.A.**

Una vez determinados los atributos más valorados por los clientes, se efectuó la calificación de la Estación de Servicio Petroport S.A., obteniendo excelentes y muy buenas calificaciones en los atributos de alto impacto y calificaciones y regulares en los atributos de menor impacto. A continuación se muestra el cuadro de percepción de atributos:

**TABLA #1 PERCEPCIÓN DE ATRIBUTOS PETROPORT - MOBIL OIL**

	ATRIBUTO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
1.	Calidad					
2	Ubicación					
3	Seguridad					
4	Rapidez					
5	Marca Corporativa					
6	Reputación					
7	Amabilidad					
8	Tipos de Combustible					
9	Horario					
10	Forma de pago					
11	Limpieza					
12	Servicio agua y aire					
13	Mini market					
14	Servicios Higiénicos					
15	Cambio de aceite					
16	Lavadora de autos					



BIBLIOTECA  
CENTRAL

## **③ ENFOQUE ESTRATEGICO**

---

### 3.1 AREAS PROBLEMA

PROBLEMAS		CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Miopía de servicio (solo identifica 4 servicios)	→	Identificar todos y cada uno de los servicios ofrecidos	
Municipio cambió las rutas de acceso dificultando la llegada de los clientes	→	Señalización de los accesos indicando las vías y distancias	
Pérdida de mercado en el segmento de vehículos pesados	→	Dirigir estrategia de mercado y promoción para el segmento de mercado	
Falta de llegada al segmento industrial	→	Diversificación a otros segmentos	
Desconocimiento de servicio de prepago	→	Estrategia comunicacional .	
Desconocimiento de servicios generales	→	Estrategia comunicacional .	
Recursos tecnológicos y capacidad instalada no aprovechada			
Falta de señalización	→	Colocar nuevas indicaciones de servicios, señalización, etc.	
Falta de control de los servicios ofrecidos	→	Implementar sistemas de control	
Personal no cumple políticas y procedimientos de la empresa	→	Implementar sistemas de control	
	<b>CORRECTIVAS</b>		
Falta de cultura de servicio del personal de atención a clientes	→	Mejorar el entrenamiento a los empleados en tiempo y calidad	
Incremento de nuevas estaciones de servicio en el área de influencia	→		Servicios adicionales, emprender promociones e incentivos, presentar mejores alternativas que la competencia
Disminución del margen de utilidades	→	Incrementar el precio a gasolina "premium"	
No existe la costumbre de hacer compras de conveniencia en las estaciones de servicio	→	Campaña promocional de servicio y pago en el carro, estrategia comunicacional (servicio 24 hrs)	Campaña de educación al cliente y trato amable
Clientes no perciben servicios de lavad y lubric.	→	Estrategia comunicacional y estrategia promocional.	
Existencia de personal administrativo no capacitado para las funciones	→	Entrenar y capacitar al personal	
Falta de sistema de información comercial	→	Instalación de un sistema electrónico e informático de control	
	<b>MEJORAS</b>		

### 3.2 AREAS OPORTUNIDAD

- Nuevos negocios paralelos como : Auxilio inmediato, teléfonos, lavandería, etc.
- Valiéndose de la muy buena ubicación y el segmento de mercado al cual se está atendiendo, incrementar los ingresos mediante una sutil subida de precios para la gasolina “premium”.
- Captar clientes del mercado industrial y de servicio público, basados en el otorgamiento de crédito y promociones
- Todos los productos ofrecen diversas alternativa de consumo y se ofrecerían las 24 horas.
- Mejor aprovechamiento de la infraestructura instalada como son lavadora, lubricadora y Mobil Mart para generar más ingresos
- Tratar de ampliar la cobertura de “bonos” (tickets de gasolina) ofreciendo un crédito de 15 días
- Basado en el énfasis en la capacitación y el entrenamiento del personal, obtener una mejor productividad.

### 3.3 JERARQUIA Y PLAN DE TRABAJO

La Jerarquización de las acciones correctivas y mejoras a corto y largo plazo nos permiten establecer un plan de trabajo definiendo responsable de su implementación y el tiempo asignado para llevarlo a cabo.

JERARQUIA	ACTIVIDAD/ACCION	EJECUCION	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
	<u>Correctivas</u>				
1	Identificación de Servicios	Inmediato	Gerente de Operaciones	2 semanas	Programa de servicios
2	Señalización de accesos	Inmediato	Gerente de Operaciones y Administrador	2 semanas	Orientación al cliente, fluidez de tráfico, información de servicios
3	Implementar un sistema de control de servicios	Inmediato	Gerente de Operaciones, Administrador y Supervisores de Pista	1 mes	Mejor atención al cliente, mejor servicio, desarrollo de negocios paralelos.
4	Implementación de sistemas de control administrativos	Inmediato	Administrador	1 mes	Eficiencia en manejo de inventarios, reducción de fugas de efectivo.
5	Lanzamiento de estrategia comunicacional de servicios ofrecidos	Mediano/Largo Plazo	Gerente General	3 meses	Crear ventaja diferencial competitiva, crear imagen de la estación, nuevos clientes.
6	Estrategia de horario y promoción para vehículos pesados	Mediano Plazo	Gerente General	1 mes	Estabilización de la oferta, optimización de la capacidad instalada, reducción de costos por personal, aumento de ingresos.

JERARQUIA	ACTIVIDAD/ACCION	EJECUCION	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
	<u>Mejoras</u>				
1	Entrenamiento ampliado a personal de atención al cliente	Inmediato/Mediano/ Largo Plazo	Administrador	1 mes, periódico 1 día por mes	Mejor atención al cliente, mayor eficiencia de operación, cumplimiento de las normas establecidas
2	Instalación de sistema de control electrónico e informático	Inmediato	Administrador	3 meses	Mayor eficiencia operativa, base de datos permanente, evaluación de las diferentes áreas.
3	Entrenamiento y capacitación del personal administrativo	Inmediato/Mediano/ Largo Plazo	Administrador	1 mes	Mayor eficiencia administrativa, reducción de costos.
4	Estrategia comunicacional y promocional de lavadora y lubricadora	Mediano/Largo Plazo	Gerente General	3 meses	Incrementar la demanda de los dos servicios, aprovechar la capacidad instalada, brindar servicios alternativos visibles.
5	Estrategia comunicacional 24Hrs y campaña de servicio al carro Mobil Mart	Largo Plazo	Gerente General	3 meses	Incrementar la demanda del Mobil Mart, brindar servicios alternativos visibles.
6	Estrategia promocional para la industria	Mediano/Largo Plazo	Gerente General	1 mes	Desarrollo de nuevo mercado, incremento en ventas, utilizar infraestructura de servicios.
7	Mejoras en servicios adicionales	Mediano/Largo Plazo	Gerente de Operaciones	1 año	Creación de ventajas diferenciales competitivas, desarrollo de lealtad del consumidor.
8	Campaña de educación al cliente para lograr un mejor trato de él al empleado	Largo Plazo	Gerente General	1 año	Mayor aprecio a los servicios, mejor eficiencia, apertura para nuevas mejoras en los servicios

A través del desarrollo del presente plan de trabajo se podrán implementar acciones inmediatas, a corto, mediano y largo plazo; para de esta manera alcanzar el estándar de servicio que exige el nivel de competencia actual, así como la diferenciación en cuanto a comunicación, promoción y servicios paralelos que nos permitan desarrollar una imagen con ventajas diferenciales frente a las demás estaciones y marcas del mercado.

### 3.4 ASPECTOS DEL SERVICIO

Una vez definido el plan de trabajo para la ejecución de correctivas y mejoras de las áreas problema y de las oportunidades, definimos para cada uno de los atributos más valorados, como estamos en el presente (en base a un sondeo de 30 personas usuarios en la estación) y

cómo queremos estar idealmente en el futuro en función de las evaluaciones y mediciones del nivel de servicio, según se muestra en el Cuadro de Aspectos del Servicio.

## CUADRO DE ASPECTOS DEL SERVICIO

ATRIBUTOS	COMO ESTA AHORA	COMO QUEREMOS ESTAR
Calidad	El producto es de alta calidad, mejor a la que hace un año se recibía	En el mismo nivel de calidad actual
Ubicación	La ubicación es buena, acceso a zonas residenciales de alto nivel y carreteras de alto flujo vehicular.	Captación del flujo de vehículos en ambas vías.
Seguridad de los clientes	Se percibe seguridad en el día y la noche.	Mayor iluminación durante la noche, otro guardia durante la noche.
Rapidez	Muy buena debido a que existen muchas islas y surtidores multiproductos, que pueden servir simultáneamente a dos carros, tiempo de espera en horas pico no es mayor a tres carros.	Tiempo de espera máximo en horas pico no mayor a dos carros.
Marca Corporativa	Multinacional de buena calidad percibida como la tercera de las multinacionales que operan en el mercado.	Como la primera de las multinacionales.
Reputación del negocio	Tradición de muchos años de la mejor calidad disponible.	Mantener esa tradición.
Amabilidad	Ha mejorado la atención aunque podría llegar al nivel adecuado.	Conseguir un nivel óptimo de atención.
Tipos de combustibles	Presenta la variedad de acuerdo al mercado	Existencia de combustibles Super Premium.
Horario	Atención las 24 hrs.	Igual
Forma de pago	Muy buen servicio en pago en efectivo, pero muy lento cuando el pago se hace con tarjeta de crédito.	Aceptar cheques como forma de pago, mayor agilidad en pago con tarjeta de crédito.
Limpieza	Se considera muy limpia, segunda dentro de la categoría de las multinacionales.	Como la más limpia de las multinacionales.
Servicios de agua y aire	Buen servicio aunque a veces la bomba de aire se encuentra sucia.	Servicio de agua y aire eficiente y limpio.
Mini Market	Muy buen surtido de productos	Con mayor flujo y consumo
Servicios higiénicos	Limpios pero con falta de señalización.	Que sea percibido como un servicio adicional de la estación.
Cambio de aceite	Falta de comunicación del servicio y mala ubicación	Que sea percibido y utilizado como un servicio adicional de la estación.
Lavadora de autos	Falta de comunicación del servicio y mala ubicación	Que sea percibido y utilizado como un servicio adicional de la estación.

### 3.5 NIVEL DE SERVICIOS

PRIMER NIVEL VALOR AÑADIDO	SEGUNDO NIVEL UTILIDAD POR SI MISMA	TERCER NIVEL UN TODO
<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>DISTRIBUIDOR</b>	<b>C O N V E N I E N C I A</b>
CREDITO	COBRO DE INTERESES	
GARANTIA	MEJOR PRECIO	
ASESORIA	COBRO DE ASESORIA	
ENTRENAMIENTO	MEJOR SERVICIO	
FINANCIAMIENTO	AMPLIAR CANALES	
SERVICIO TECNICO	COBRO DE SERVICIOS	
PUBLICIDAD INSTITUCIONAL	PUBLICIDAD COMPARTIDA	
KNOW HOW	ROYALTY	
INSTALACION	OPTIMIZACIÓN DE ESPACIOS	
NEGOCIOS PARALELOS	MAXIMIZA CAPACIDAD INSTALADA	
ENTREGA INMEDIATA	DISPONIBILIDAD INMEDIATA	
<b>CONSUMIDOR</b>	<b>CONSUMIDOR</b>	<b>CONVENIENCIA</b>
FORMA DE PAGO	NUMERO DE OPCIONES	
SEGURIDAD INSTITUCIONAL	RESPALDO EN LA COMPRA	
SEGURIDAD PERSONAL	FLUJO LAS 24 HORAS	
ATENCION PERSONALIZADA	INTERACTIVIDAD-INFORMACION	
LIMPIEZA DE VIDRIOS	PREFERENCIA (AMBIENTE)	
REVISION AGUA Y AIRE	PREFERENCIA (AMBIENTE)	
GARANTIA	CONFIANZA EN RECOMPRA	
ALTERNATIVAS DE CONSUMO	AMPLITUD DE LINEA	
HORARIO DE ATENCION	CONTROL ESTACIONAL	
ESPACIO FISICO	COMODIDAD - ALTERNATIVAS	

### 3.6 CLASIFICACION DEL SERVICIO CONSIDERANDO SU INVOLUCRAMIENTO CON LOS PRODUCTOS.

Dentro del análisis de la situación del servicio dentro del negocio se contemplan cuatro alternativas de servicio considerando su relación con los productos que se ofrecen; a) Producto puro, b) Producto acompañado de servicios menores, c) Servicio acompañado de productos menores y d) Servicio Puro.

En este caso, es un producto mayor acompañado de servicios menores.

- Primordialmente se vende gasolina, y el mayor flujo de personas acude a la estación por el producto.
- Se prestan servicios adicionales como: Minimarket, lavadora de autos, limpieza del parabrisas, cambio de aceite, agua, aire, servicios higiénicos, etc.

Poco a poco la tendencia se dirige al incremento de los servicios.

### **3.7 ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE LA OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.**

Dentro del analisis del negocio tambien consideramos la determinacion de estrategias respecto a la oferta y a la demanda de servicio, para que el servicio que brinda la estracion no sea afectada por la estacionalidad.

#### **3.7.1 Respecto a la Oferta:**

- Servicio de café en horas de la madrugada.
- Chicas en "hot pants" para el servicio de la lavadora de autos.
- Promociones nocturnas (23h00 a 2h00) con diferentes auspiciantes (Cerveceria, etc.).
- Promoción: por un número de galones una lavada gratis.
- Sistema de puntaje para ganar premios (promociones).
- Por un número de galones que se consuman, se otorga precio especial para la compra del lunch (sandwich y refresco) en horario de 13h00 a 14h30 y 21h00 a 23h00.
- Promoción: por un número de galones de un combustible económico una entrada al estadio.
- Bajar el precio del galón en horarios de baja demanda.

#### **3.7.2 Respecto a la Demanda:**

- Dirigir el flujo de camiones institucionales en horarios bajos o nocturnos.
- Con la tarjeta de crédito privada de la gasolinera (VIP), se establecen surtidores exclusivos en ciertos horarios.
- Servicio a domicilio para las industrias con un parque automotor grande para eliminar el flujo hacia la estación de servicio.
- Contratos tipo "Part Time" en horarios de máxima demanda.
- Sistema "Self Service" en algunas islas de la estación.



### 3.8 RESTRICCIONES PARA LA GERENCIA DE SERVICIOS Y FORMA DE SUPERARLAS

Dentro del análisis de las estrategias, también es importante considerar una evaluación de las características del servicio de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero del servicio, el cual se detalla en la tabla a continuación.

RESTRICCION	PARA SUPERARLA
<b>INTANGIBILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad Institucional (marca)</li> <li>• Gasolina Plus</li> <li>• Precio justo por galón</li> <li>• Reputación</li> <li>• Seguridad Personal</li> <li>• Estandarización</li> <li>• Limpieza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación sobre certificados de calidad emitidos por empresas especializadas.</li> <li>• Diferenciación de colores y nombres para las gasolinas.</li> <li>• Comunicación en la estación dirigida al servicio y la calidad.</li> <li>• Confusión de precios (sin orden lógico) en los letreros informativos.</li> <li>• Comunicación constante de los certificados da calidad.</li> <li>• Comerciales con líderes de opinión como personajes de los mismos.</li> <li>• Presencia física y visual de guardias y sistemas.</li> <li>• Comunicación masiva institucional.</li> <li>• Colores claros usados en la estación.</li> <li>• Personal limpiando constantemente.</li> <li>• Despachadores vestidos con traje blanco.</li> </ul>
<b>INSEPARABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surtido de combustible</li> <li>• Pago</li> <li>• Surtido de agua y aire</li> <li>• Lavado de auto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema self-service a menor precio.</li> <li>• Ir directamente a caja única y no pagar al despachador.</li> <li>• Bombas disponibles de agua y aire.</li> </ul> <p>Lavado automático. Ingreso con el automóvil.</p>

RESTRICCION	PARA SUPERARLA
-------------	----------------

<b>HETEROGENEIDAD</b>	
-----------------------	--

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Atención personalizada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar al mismo proveedor.</li> <li>• Entrenamiento constante y supervisión permanente para que se respeten las normas de servicio establecidas.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de pago</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor permanente</li> <li>• Contrato corporativo con tarjetas de crédito.</li> <li>• Normas para fijar cupos de crédito y términos de pago.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones (diseño)</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual que reglamente el uso de marca, diseño y colores de instalaciones.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Lavado</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con máquinas automáticas del mismo proveedor.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de equipos</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Del mismo proveedor, marca y estándares de automatización.</li> </ul>  |

<b>CARACTER PERECEDERO</b>	
----------------------------	--

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de personal en sistema Part-Time. Incrementar en horario pico y Decrecer en horario no pico.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de vidrios</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de personal en sistema Part-Time. Contratar en horario pico y no contratar en horario no pico (despachadores harían el trabajo).</li> </ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de agua y aire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self service en horarios pico ; el despachador brinda el servicio en horarios no pico.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de atención</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de personal en sistema Part-Time. Incrementar en horario pico y Decrecer en horario no pico.</li> <li>• Promociones que estimulen demanda.</li> </ul> |

### 3.9 DIAGRAMA DE IMPLEMENTACION DE ENFOQUE ESTRATEGICO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS
Crear ventaja diferencial competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios innovadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de auxilio inmediato.</li> <li>Alineación y Balanceo.</li> <li>Self Service.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar gustos y preferencias de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar atributos.</li> <li>Medir Tendencias</li> <li>Evaluar Costumbres</li> <li>Determinar aspiraciones</li> <li>Medir nivel de satisfacción.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volúmenes de venta.</li> <li>Servicios</li> <li>Instalaciones</li> <li>Negocios paralelos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar mejoras en el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cordial atención, de acuerdo a normas propuestas.</li> <li>Señalización interna clara.</li> <li>Seguridad visual.</li> <li>Iluminación.</li> </ul>
Obtener mayor nivel de utilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximizar capacidad instalada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de contrato Part Time</li> <li>Sistema Self Service</li> <li>Despachador brinda servicios extras en horarios no pico.</li> <li>Promociones que estimulen demanda.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficientar sistemas operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizar a sistemas computarizados.</li> <li>Diagrama estratégico de funciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discriminación de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear producto "Eco Plus", entre gasolina "Eco" y "Super", conteniendo la misma "Eco".</li> <li>Precio por horario</li> <li>Precio por volumen</li> <li>Compra de boletos anticipados para consumo (descuento).</li> <li>Self Service</li> </ul>
Posicionamiento de la estación de servicio en cuanto a nombre (marca) y ubicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica de la gasolinera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vía a Daule (sector industrial)</li> <li>Vía a la Costa (mercado de transporte comercial y turista)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de acuerdo al posicionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapidez de atención.</li> <li>Producto estandarizado (nunca varía)</li> <li>Cantidad, Calidad, Servicio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discriminación de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio de combustible "diesel" más bajo del mercado.</li> <li>Precio de combustible para industrias por contrato.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de acuerdo a su ubicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de combustibles a industrias.</li> <li>• Servicio de vulcanizadora para camiones.</li> <li>• Atención 24 horas al día.</li> <li>• Sistema Self Service.</li> <li>• Servicio de auxilio en carretera.</li> </ul>
Aumento del nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrias</li> <li>• Cooperativas de buses</li> <li>• Cooperativas de camiones</li> <li>• Flotas comerciales</li> <li>• Viajeros frecuentes a la costa</li> <li>• Trabajadores de la vía a Daule.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de negocios paralelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimarket</li> <li>• Lavadora</li> <li>• Fast Food</li> <li>• Farmacia</li> <li>• Lubricantes</li> <li>• Vulcanizadora</li> <li>• Taller automotriz</li> <li>• Servicio de llantas</li> <li>• Venta de llantas</li> <li>• Venta de accesorios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en TV, desarrollando imagen (noticieros, programas deportivos, películas)</li> <li>• Prensa (comunicando beneficios)</li> <li>• Hojas volantes (comunicando promociones)</li> <li>• Revistas, desarrollando imagen (apoyo a campaña de TV)</li> <li>• Radio, para aumentar frecuencia y recordación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de promociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de puntaje (después de un número de galones.....premios)</li> <li>• Servicio de café en horas de la madrugada.</li> <li>• Chicas en hot pants para la lavadora de autos.</li> <li>• Precio especial en el "fast food" en horarios de almuerzo y cena.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de instalaciones físicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bombas automatizadas</li> <li>• Distribución de los sutores para mayor facilidad de acceso.</li> <li>• Colores claros (limpieza)</li> <li>• Comunicación interna de servicios.</li> <li>• Visualización externa clara.</li> <li>• Precios y promociones comunicados en letreros externos.</li> </ul>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora en el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señalización interna</li> <li>Entrenamiento del 2% de las horas laborables.</li> <li>Fijación de normas</li> <li>Distribución ágil de surtidores</li> <li>Surtidores multigasolinas</li> <li>Self Service.</li> <li>Concurso de ventas a despachadores.</li> </ul>

### 3.10 TECNOLOGIA DE SERVICIOS

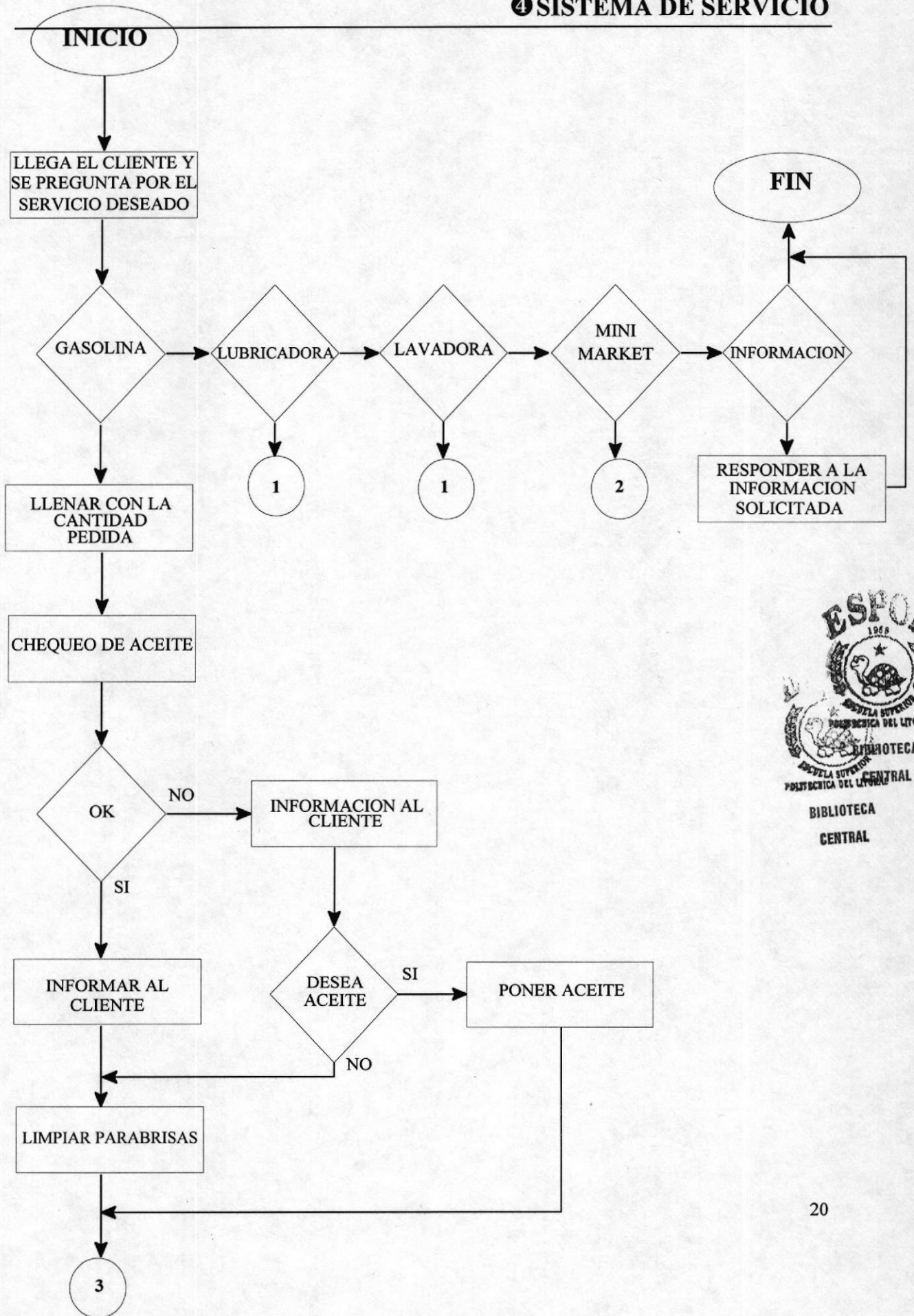
EMERGENTE	CLAVE	BASE
Servicio industrial	Surtidores automáticos	Bombas manuales
Servicio de auxilio inmediato	Lavadora de autos	Agua y aire
Servicio telefónico	Mini-market	Venta de lubricantes
Alineación y balanceo	Pago con tarjeta de crédito	Alternativas de combustible
Reparaciones menores	Pago con cheque	Personal preparado
Self-Service	Cambio de aceite	Personal uniformado
Cajero Automático	Crédito clientes	Limpieza de parabrisas
Farmacia 24 horas	Servicio 24 horas	Servicios higiénicos
Venta de accesorios	Servicio rápido	Iluminación
	Ubicación	Distribución de sus áreas
	Señalización interna	Calidad del producto
	Parqueo para los servicios	Limpieza
	Seguridad	
	Supervisor de servicios	
	Bar - Fast Food	
	Planta eléctrica	

### 3.11 LOCALIZACION DEL SERVICIO

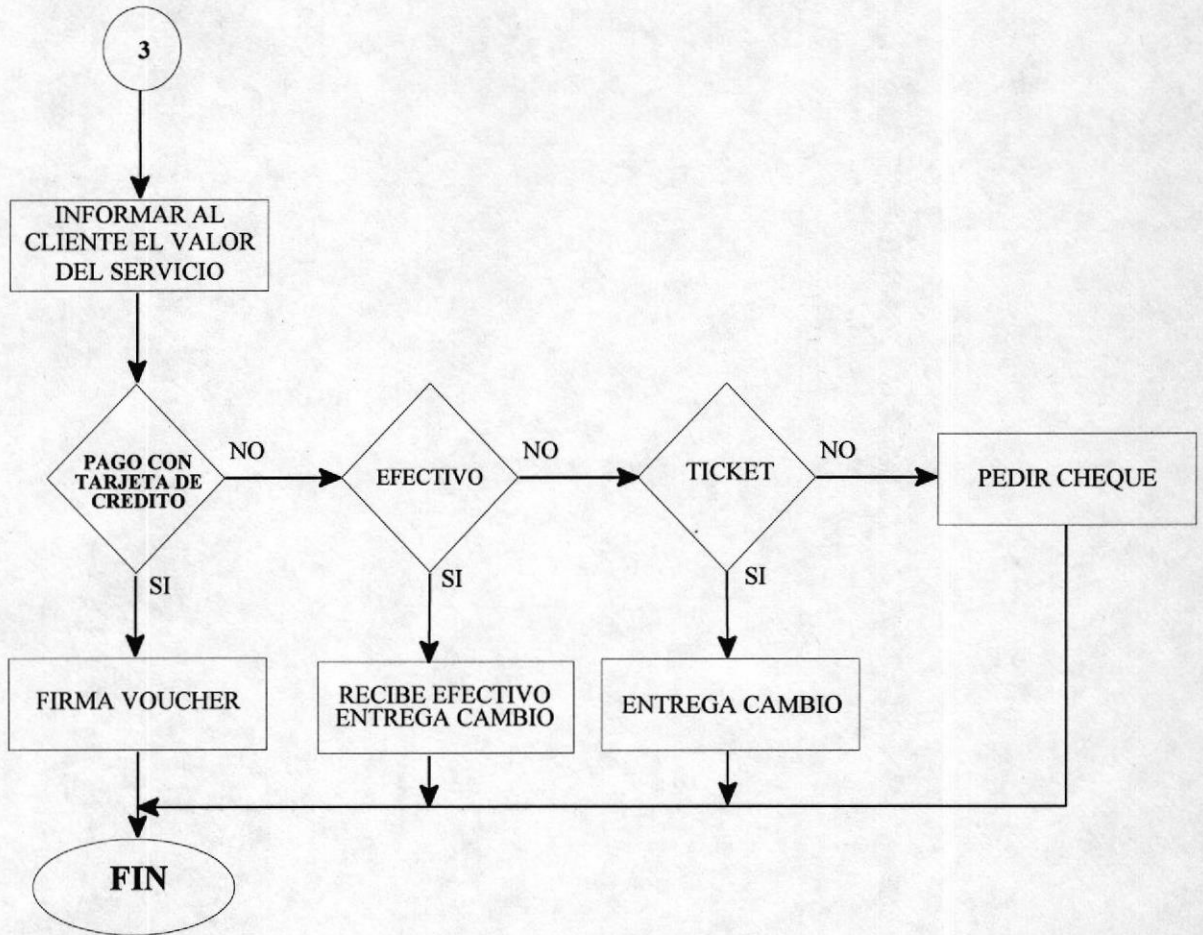
PETROPORT S.A. y MOBIL OIL ECUADOR tienen una localización dispersa operacionalmente y concentrada institucionalmente, desarrollando una estrategia de multi-localización repetitiva-adaptativa.

Los dueños de Petroport así como los de otras estaciones de servicio privadas que tienen contrato con Mobil Oil manejan su operación en forma independiente, pero se rigen bajo normas generales y deben reportar mensualmente sus resultados a la matriz de Mobil en Ecuador.

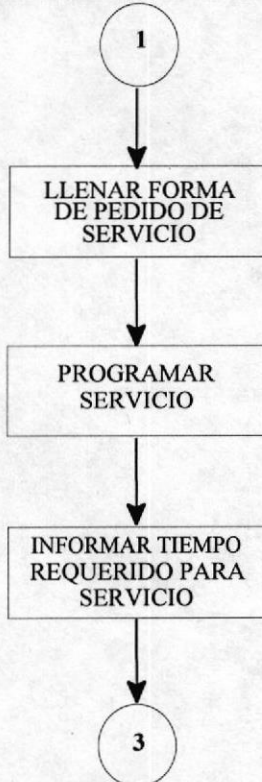
## ④ SISTEMA DE SERVICIO



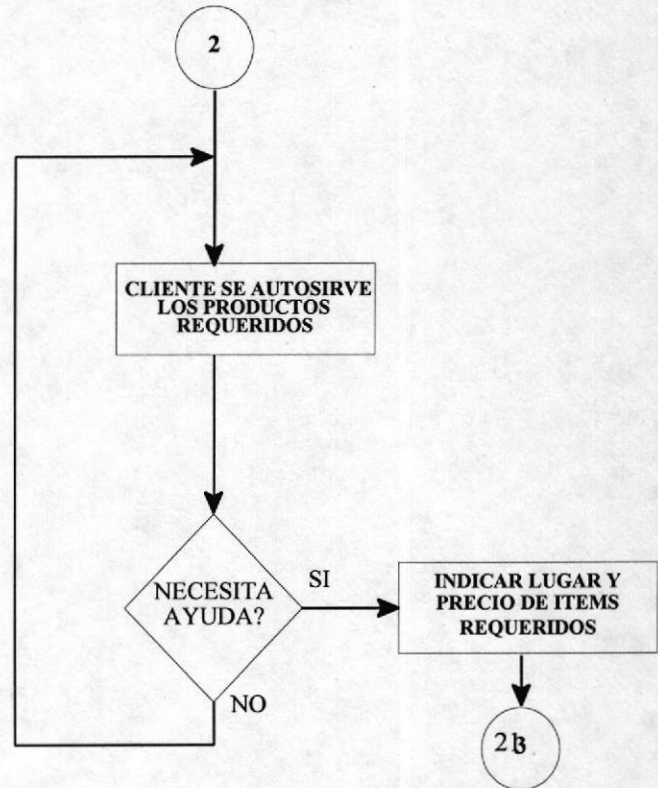
### RUTINA DE PAGO



### RUTINA LUBRICADORA/LAVADORA



### RUTINA MINI-MARKET



## **NORMAS DE SERVICIO PROPUESTAS**

- **SALUDO:** Buenos días bienvenido a Mobil.  
Qué gasolina prefiere. ¿Super ?  
Me permite sus llaves. ¿Le lleno el tanque ?  
Siempre el saludo debe ser cordial y atento, con buena disposición y actitud.
- **OFRECER PROMOCIONES DEL MINIMARKET** (si existiese alguna):  
Mientras le despachamos el combustible puede aprovechar la promoción “xx” y se la traemos al auto.  
Aquí está su orden, esperamos la disfrute.  
Nunca se debe olvidar que hay que ofrecer permanentemente los servicios paralelos.
- **IMPULSO DE SERVICIOS PARALELOS** (lavado de auto, cambio aceite, etc.) Y PROMOCIONES:  
Revisar el kilometraje y sugerir cambio de aceite y promociones a un kilometraje especificado.
- **CHEQUEO GENERAL:**  
El despachador debe chequear aire de las llantas y limpiar el parabrisas.
- **PAGO:**  
¿Prefiere pagar en efectivo ?  
Debe ser ágil y cordial al tramitar el pago.  
Tiempo máximo de operación: 2 minutos.
- **RESPUESTA INMEDIATA:**  
Si el cliente tiene una inquietud o solicita un servicio debe ser atendido inmediatamente. Si el despachador no tiene la facultad para solucionar un problema se debe llamar inmediatamente al supervisor.
- **DESPEDIDA:**  
Gracias por preferirnos.  
Siempre la despedida debe ser cordial y atenta, con buena disposición y actitud.
- **SALIDA:**  
El guardia debe dirigir la salida de los vehículos de la estación de servicio.

## ⑤ DETECCION DE FUGAS EN EL SERVICIO

---

Con el propósito de detectar las fugas en el servicio, se realizó un monitoreo durante dos días, en el cual se observó el comportamiento de los empleados de la estación de servicio hacia los consumidores. Luego de este monitoreo se realizó una entrevista con la administración para obtener información respecto a las instrucciones impartidas al personal para manejar el área de trabajo y atender a los clientes. Se llegó a establecer una hoja de control interno de medición en la cual se establecían los estándares impuestos por las multinacionales para esta actividad. A continuación describimos las fugas detectadas:

1. El pago con tarjeta de crédito es ineficiente. Existe demasiada demora en el proceso.
2. Aunque existe guardias y un alto nivel de seguridad no es percibido por los clientes durante las noches.
3. No se están limpiando los parabrisas a todos los automóviles que llegan a la estación de servicio.
4. No se está revisando el agua de radiador, aire de llantas y aceite de motor a todos los autos que llegan a la estación.
5. No se ofrecen los servicios paralelos como la lavadora y la lubricadora. No son conocidos por los clientes.
6. No se comunican las promociones a los clientes.
7. El administrador piensa que tiene cuatro servicios: Lavadora, lubricadora, gasolina y minimarket; cuando el cliente percibe otros adicionales en los cuales no está siendo atendido adecuadamente (servicios higiénicos, servicio técnico automotriz, etc.)
8. No se comunican los múltiples servicios que brinda el minimarket (por ejemplo: fast food).
9. No existen investigaciones periódicas para conocer la opinión de los consumidores sobre el servicio actual y lo que se espera de la estación.
- 10.No existen normas claramente establecidas.
- 11.Las funciones del personal no están claramente definidas lo que causa falta de compromiso para asumir responsabilidades en la toma de acciones.

12.La bomba de agua y aire no se encuentra limpia permanentemente.

13.No existe la señalización adecuada que indique los servicios y el flujo vehicular que permita mejor atención y eficiencia de operación.

## **⑥ SISTEMA INTERNO DE MEDICION**

---

Con el propósito de implementar un sistema de medición interno de servicio, inicialmente, se ha designado supervisores para cada una de las áreas de servicio que posee la estación. Estos supervisores estarán a cargo del control y de que se mantengan los estándares definidos por la gerencia. Estos estándares, se mencionan en el plan de trabajo establecido, respecto a los aspectos de servicio.

Se ha establecido una hoja de control que será entregada a cada uno de los supervisores de las áreas dentro de la estación, la cual adjuntamos a continuación. Este reporte será entregado a la gerencia con una frecuencia quincenal, el cual le permitirá conocer el grado de evolución que se ha alcanzado en el desarrollo del plan de servicios.

## HOJA DE CONTROL INTERNO DE MEDICION DE SERVICIO

Area	Seccion	Sistema de Medicion	Fecha de Medicion	Frecuencia de Mediciones	Standard	Cumplimiento	Observaciones	
Despacho de gasolina	Islas	limpieza		Diario	Brillante			
		graduacion de maquinas		Cada cambio de precio	+/- 1.5%			
		Cambios de Filtros		Quincenal	Filtro sin sedimentos			
	Despachadores	Tiempo de despacho			Semanal	Max. 5 min. Auto liviano		
		Presentacion			Diaria	Uniformado Limpio		
		Trato con el cliente			Semanal	Lenguaje fluido Cortesia		
		Tiempo de cobro			Semanal	Max. 3 min.		
	Oferta de otros servicios			Semanal	Exposicion detallada			
Lavadora y Lubricadora	Lavado	Tiempo		Semanal	Max. 30 min.			
		Calidad		Semanal				
	Engrasado	Tiempo		Semanal	Max. 20 min			
	Pulverizado	Tiempo		Semanal	Max. 10 min			
	Encerado	Tiempo Calidad		Semanal Semanal	Max. 1 hora			
Cambio de Aceite	Tiempo Oferta de productos		Semanal Semanal	Max. 20 min. Exposicion detallada				
Minimarket	Caja	Tiempo de cobro Limpieza		Semanal Diario	Max. 3 min.			
	Fast Food	Productos frescos Limpieza		Diario Diario	Productos del dia			
	Equipos Refrigeracion	Rotacion de productos Limpieza Temperatura		Semanal Diario Semanal	Fecha de expiracion Max 11 grados			
	Perchas	Rotacion de productos Limpieza		Semanal Diario	Fecha de expiracion			
Servicios Varios	Agua	Disponibilidad Implementos		Semanal	Atencion 24 horas			
	Aire	Disponibilidad Calibracion		Semanal	Atencion 24 horas			
	Servicios Higienicos	Limpieza Funcionamiento Agua, Jabon, Papel		Semanal	Atencion 24 horas Disponibilidad			
	Chequeo Aceite	Tiempo Implementos		Semanal	Max. 2 min.			
	Limpieza parabrisa	Tiempos Implementos		Semanal	Max. 2 min			

## 7 SISTEMA EXTERNO DE MEDICION

Se ha establecido un sistema de encuestas a los usuarios, el cual se implementará de manera periódica, para poder monitorear las variables de servicio que se consideran claves y así poder determinar el comportamiento del nivel de servicio. Adicionalmente se realiza una pregunta abierta en el cuestionario con la cual se solicita opiniones y sugerencias para mejorar el servicio.

A continuación presentamos el cuestionario desarrollado para este propósito:

### 7.1 CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO ESTACION DE SERVICIO

Buenas noches. Mi nombre es \_\_\_\_\_ y estoy haciendo una encuesta en la cual su opinión es muy importante. Solo tomará un par de minutos. Muchas gracias.

1.- Mencione cuáles son a su criterio los servicios más importantes que ofrece esta gasolinera.

GASOLINA	1
LUBRICADORA	2
LAVADORA	3
MINIMARKET	4
CHEQUEO DE ACEITE	5
LIMPIAR PARABRISAS	6
SERVICIOS HIGIENICOS	7
AGUA, AIRE	8
FORMA DE PAGO	9

1	2	3	4

2.- Qué opina usted de la calidad de la gasolina ?

EXCELENTE	1
MUY BUENA	2
BUENA	3
REGULAR	4
MALA	5

3.- Usted opina que la gasolina: (Mencionar)

HA MEJORADO	1
SE MANTIENE IGUAL	2
HA EMPEORADO	3

4.- Está conforme con la ubicación de la gasolinera ?

SI		NO	
----	--	----	--

POR QUE ? \_\_\_\_\_

5.- Usted considera que la gasolinera es:

(Mostrar cartilla)

MUY SEGURA	1
SEGURA	2
RELATIVAMENTE SEGURA	3
INSEGURA	4

6.- En una escala de uno a cinco cómo calificaría usted la rapidez en el despacho de gasolina ?

Donde 1 es lo más rápido y 5 lo más lento

	1	2	3	4	5	
RAPIDO						LENTO

7.- En una escala del uno al cinco cómo calificaría estas estaciones. Donde 1 es lo mejor y 5 lo peor.

lo mejor lo peor

	1	2	3	4	5
TEXACO					
MOBIL					
SHELL					
NACIONALES					

8.- Cómo calificaría usted la atención del personal de servicio en esta gasolinera ?

Donde 1 es excelente y 5 es mala

	1	2	3	4	5	
EXCELENTE						MALA

9.- Considera usted que la variedad de combustibles:

(Mostrar cartilla)

ES LA ADECUADA	1
DEBE EXISTIR MAYOR VARIEDAD	2

10.- Usted considera que la atención 24 horas es: (Mencionar)

MUY IMPORTANTE	1
IMPORTANTE	2
POCO IMPORTANTE	3

11.- Cómo le gustaría a usted pagar el consumo ? (Mencionar)

EFFECTIVO	1
CHEQUE	2
TARJETA DE CREDITO	3
BONOS/TICKETS	4

12.- De las siguientes gasolineras cuál piensa usted que es la más aseada ?

TEXACO	1
MOBIL	2
SHELL	3
NACIONALES	

13.- Nombre en orden de importancia los siguientes servicios:

(Mostrar cartilla)

AGUA Y AIRE	1
MINIMARKET	2
SERVICIOS HIGIENICOS	3
CAMBIO DE ACEITE	4

1	2	3	4

14.- Qué otro servicio le gustaría que tuviera ?

\_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

TELEFONO: . \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

EDAD	1	2	3	4	5
	18-28	29-38	39-48	49-58	59-....
N.S.E.	1A	2B	3C+	4C	5D

## 7.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE

- 1- En general se percibe que la calidad de la gasolina se encuentra entre los rangos de buena a excelente(93%). Se concentra el mayor porcentaje de la calificación en muy buena con 38.6%.
- 2- El 65 % de los entrevistados opina que la gasolina ha mejorado.
- 3- El 96.5 % de los entrevistados están conforme con la ubicación de la gasolinera.
- 4- El 82.5 % de los entrevistados considera que la gasolinera es segura o muy segura.
- 5- El 89.5% de los entrevistados considera que el despacho de la gasolina en la estación Mobil es rápido.
- 6- La mejor calificación la recibió la gasolinera Shell con un porcentaje acumulado del 84.2%, seguido de la estación Mobil con un porcentaje acumulado de un 78.9%.  
-Las calificaciones de la gasolinera multinacionales son muy buenas, mas no las gasolineras nacionales que obtuvieron una calificación bastante baja.
- 7- La calificación del personal de servicio es de excelente y muy buena con un porcentaje acumulado de un 94.7%.
- 8- El 84.2% de los entrevistados considera que la variedad de combustible es la adecuada.
- 9- El 71.9% de los entrevistados considera que la atención 24 horas es muy importante.
- 10-El 61.4% de los entrevistados prefiere pagar en efectivo.  
El 19.3% de los entrevistados prefiere pagar con tarjeta de crédito.  
El 17.5% de los entrevistados prefiere pagar con cheque.
- 11-El 38.6% de los entrevistados considera a la shell como la mas aseada, seguida con poco margen de diferencia por la mobil con el 35.1% de los entrevistados.
- 12-El servicio que los entrevistados consideraron el mas importante fue el de “servicios higiénicos” con un porcentaje acumulado de un 74% entre la primera y la segunda mención.  
El segundo en importancia de acuerdo a los entrevistados fue el de “agua y aire” con un porcentaje acumulado del 65% entre la primera y segunda mención.
- 13-En las áreas de oportunidad que se pudo encontrar al hacer la pregunta de otro servicio le gustaría que tuviera se encontró que un alto porcentaje de los entrevistados pedían teléfonos públicos y farmacias.

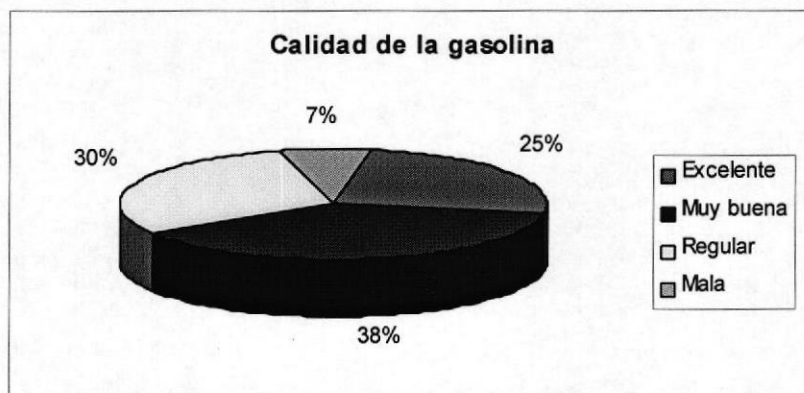
14-Cuadros de como están compuestos en porcentaje las edades y nivel socioeconómico de los entrevistados

<u>EDADES</u>	<u>.%. .</u>	<u>N.S.E.</u>	<u>.%. .</u>
18-28	22.8	a	17.5
29-38	52.6	b	64.9
39-48	19.3	c+	15.8
49-58	5.3	c	1.8

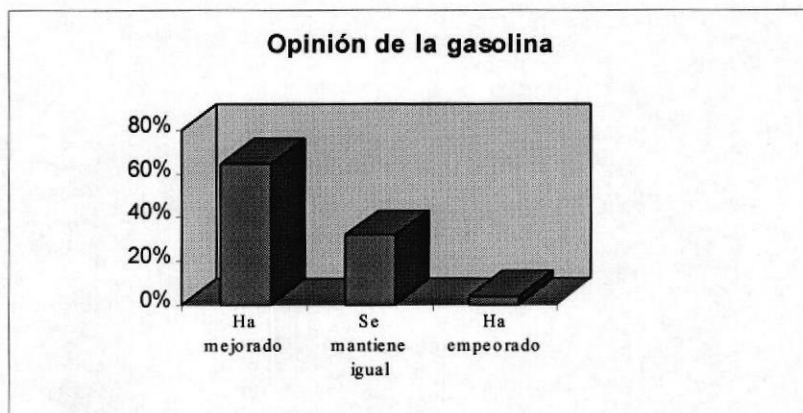
**7.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE.**

**1.- Calidad percibida de la gasolina.**

De una manera general se podría decir que la calidad de la gasolina se percibe entre los rangos de muy buena a excelente (63% acumulado). En donde la calificación más alta la obtuvo el rango de muy buena con una calificación porcentual del 38%.

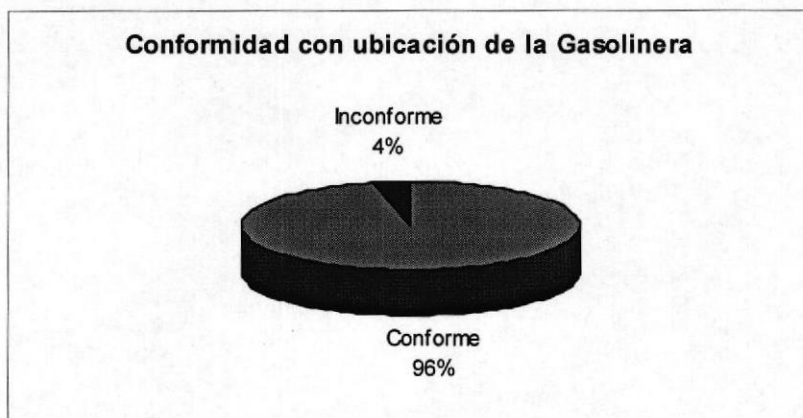


El 65% de los entrevistados, opinan que la gasolina ha mejorado. El aspecto que ha hecho que ésta percepción se haya incrementado con respecto a años anteriores es la entrada de las compañías comercializadoras internacionales, las cuales han invertido fuertemente en campañas de imagen en donde se recalca el control de calidad del producto.



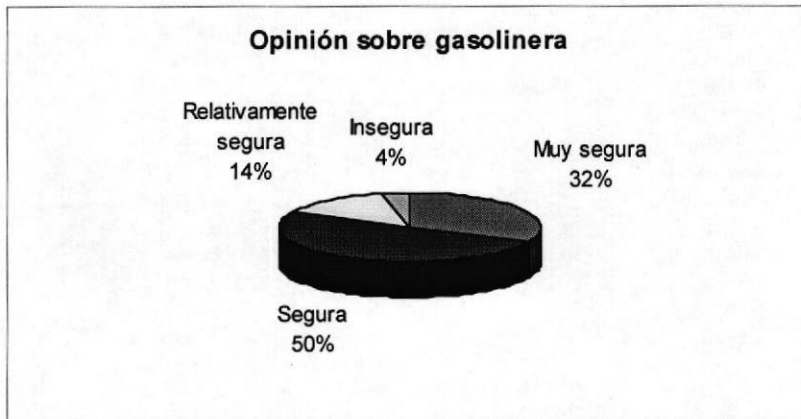
## 2.- Opinión sobre la ubicación de la gasolinera.

El 96% de los entrevistados opinan que la ubicación de la gasolinera es buena ya que se encuentra en una de las principales vías de acceso a un sector de la ciudad. El único inconveniente que le encuentran los usuarios es que no existe la facilidad que existía anteriormente para el ingreso a la misma debido al cierre de un cruce de vehículos en dirección a la vía contraria, la cual permitía el acceso de vehículos en ambos sentidos.



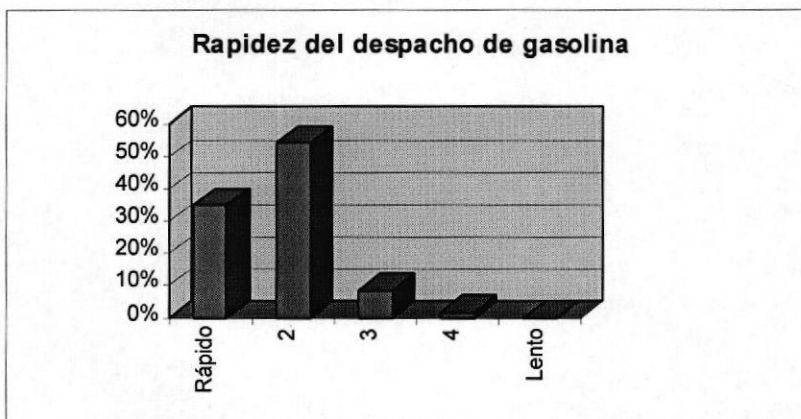
### 3.- Seguridad de los clientes.

El 82% de los entrevistados considera que la gasolinera es segura o muy segura, la única observación que se hizo en este punto es que debe existir mayor número de guardias. La gerencia considera que la cantidad de guardias que se posee actualmente es la suficiente, lo que hace pensar que no están lo suficientemente visibles al público.



### 4.- Rapidez en el despacho de la gasolina.

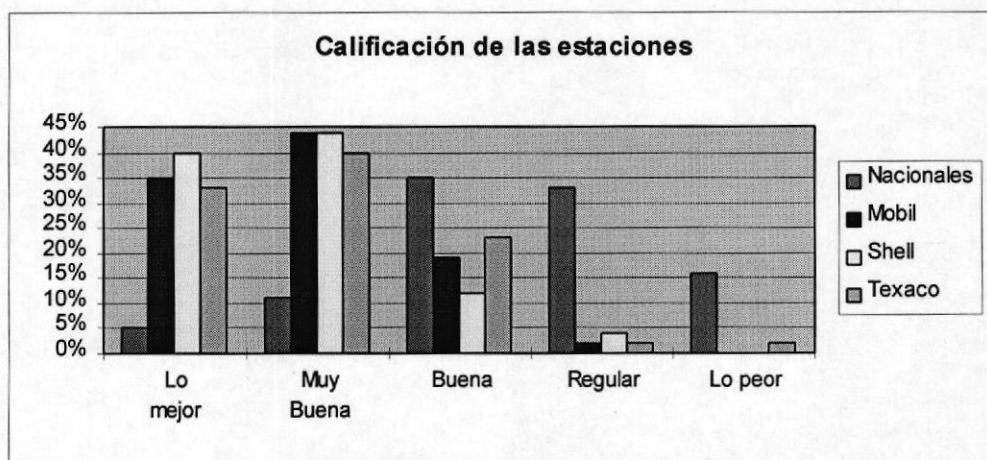
Se considera que el despacho en la gasolinera "Mobil" es rápido debido al gran número de islas y surtidores de gasolina. El 89% de los entrevistados está de acuerdo con esta conclusión.



### 5.- Marca corporativa.

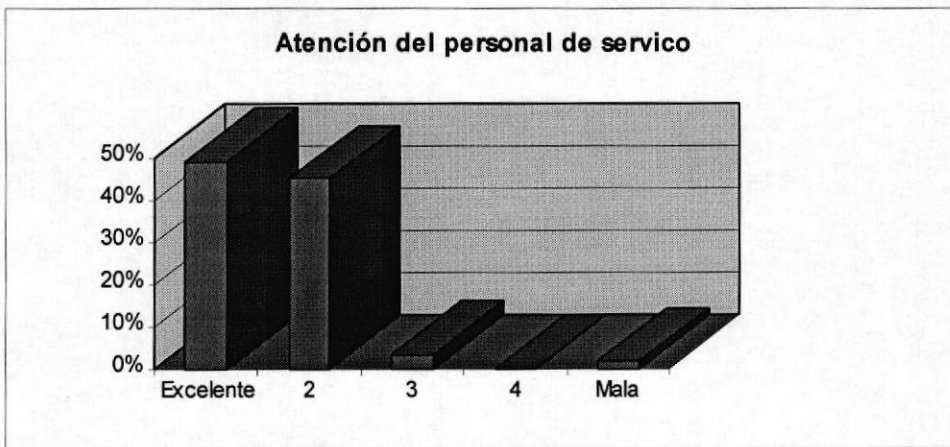
Las multinacionales han sabido manejar muy bien este aspecto y Mobil no ha sido la excepción, es por esto que existe una marcada diferencia entre las percepciones entre las compañías multinacionales y las locales obteniéndose de las primeras, calificaciones muy buenas no así de las nacionales en las cuales las calificaciones fueron bastante bajas.

La mejor calificación la recibió Shell con un porcentaje acumulado del 84%, seguida de la Mobil con un porcentaje acumulado de un 78%.



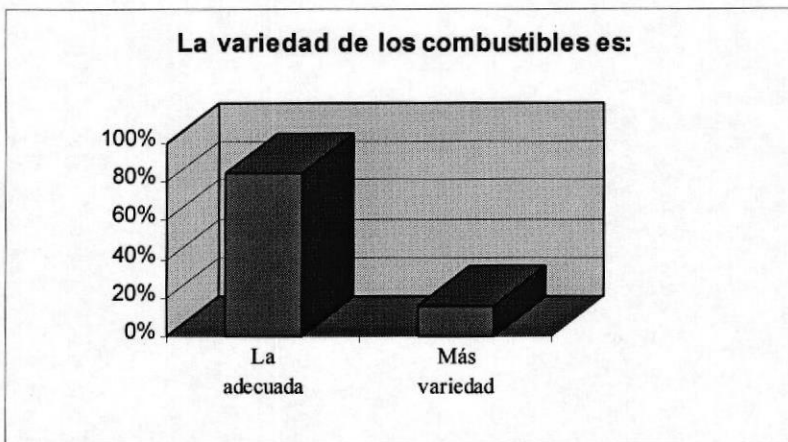
### 6- Amabilidad del personal de servicio.

La calificación del personal de servicio es de excelente y muy buena con un porcentaje acumulado de un 94%, esto se debe principalmente al cambio que se ha experimentado con la entrada de las compañías multinacionales ya que anteriormente no se inculcaba una cultura de servicio al cliente, existiendo un cambio radical que ha sido percibido y bien visto por los actuales clientes.



### 7.- Tipos de combustible.

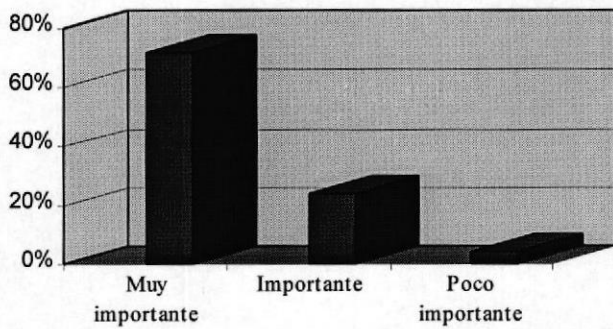
Actualmente la estación de servicio Mobil presenta todas las variedades de combustibles disponibles en el mercado local. Se hizo una entrevista para determinar si era necesario incrementar las variedades de combustible. Los resultados de dicha entrevista fueron que el 84% de los entrevistados consideran que la variedad de combustibles es la adecuada.



### 8.- Horario de atención.

En el sondeo realizado se pudo determinar que el 71% de los entrevistados considera que la atención las 24 horas es muy importante, debido a la zona en la cual se encuentra ubicada (acceso a carreteras y recintos habitacionales).

### La atención 24 horas es:



### 9- Forma de pago.

Actualmente esta estación de servicio cuenta con 5 formas de pagos diferentes que son: efectivo, tarjeta de crédito, cheque, prepago, y crédito corporativo. De estas cinco formas de pago solo tres son importantes para el cliente. De acuerdo al sondeo realizado:

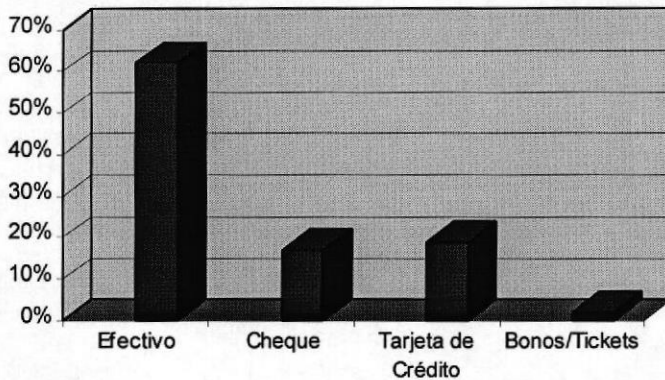
El 61% de los entrevistados prefieren pagar en efectivo.

El 19% de los entrevistados prefieren pagar con tarjeta de crédito.

El 17% de los entrevistados prefieren pagar con cheque.

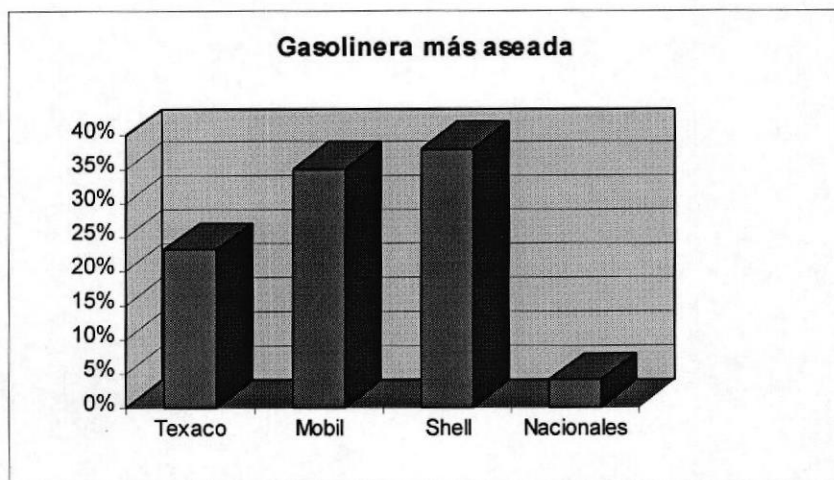
(Nota: cabe recalcar que la administración no acepta pagos con cheques al público en general).

### Forma de pago



## 10 - Opinión sobre la limpieza.

El público en general considera que las estaciones de marca multinacionales son muy aseadas, de estas el 38% de los entrevistados considera a la Shell como la más aseada, seguida con poco margen de diferencia por la Mobil con 35% de los entrevistados.



## 11.- Servicio de agua y aire.

Es considerado como el segundo servicio de mayor importancia, con un porcentaje acumulado del 65% de los entrevistados. La única observación que se ha hecho al respecto es que la bomba de aire muchas veces se encuentra sucia pero en términos generales se considera que el servicio que presta es bueno.

## 12- Servicio de minimarket.

Fue mencionado como cuarta opción dentro de la importancia de servicios paralelos (ver gráfico).

Esta estación de servicio posee un minimarket con un gran surtido de productos los cuales son nacionales e importados, asignando una área con buenos exhibidores y servicio de comidas rápidas.

Los inconvenientes que se presentan actualmente en este servicio es que las personas en esa zona no tienen la costumbre de hacer sus compras en tiendas de conveniencia en una estación de servicio, además de que poseen mejores alternativas para realizar ese tipo de compras en dicha zona, esto presenta un grave problema para la gerencia ya que no se logra el flujo necesario de clientes.

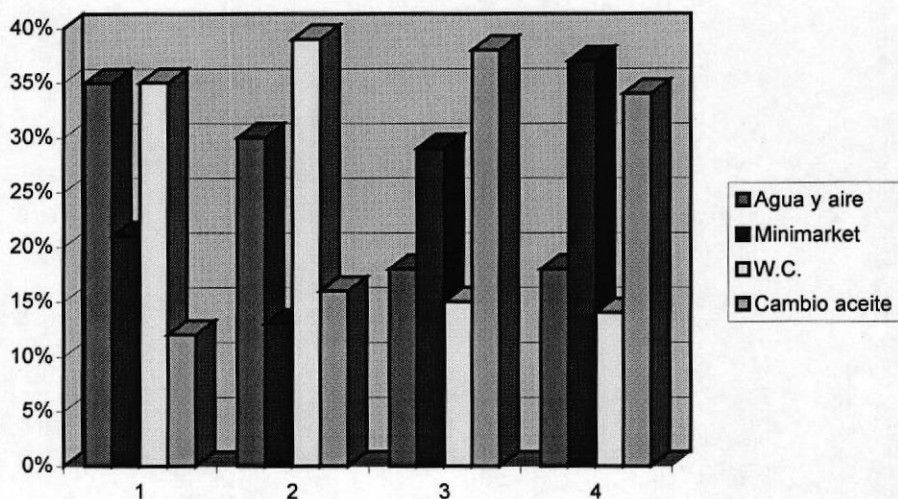
### 13- Servicios higiénicos.

Considerado como el servicio más importante con un porcentaje acumulado de un 74% entre la primera y segunda mención. En la estación Mobil encontramos que son bastante limpios, la única observación que se ha hecho es que se tiene desconocimiento de la ubicación de los mismos.

### 14- Cambio de aceite.

Existe un desconocimiento por parte del usuario de que la estación Mobil brinda este servicio, la administración piensa que esto se debe a la mala ubicación de la misma y a la falta de señalización que indique al usuario el servicio y dónde se encuentra ubicado.

Orden de importancia de los servicios



### 15- Areas de oportunidad.

En las áreas de oportunidad que se pudo encontrar al hacer la pregunta; “que otro servicio le gustaría que tuviera la gasolinera”, se encontró que un alto porcentaje de los entrevistados pedían teléfonos públicos y farmacias.

### 16- Evolución de la gasolina.

En el cuestionario se elaboró una pregunta para determinar si había existido una evolución en la percepción del consumidor sobre la calidad de la gasolina, encontrándose que un 65% de los entrevistados opina que la gasolina ha mejorado. Este punto es considerado importante para la gerencia ya que la marca corporativa hace grandes esfuerzos para

divulgar las mejoras que se hacen en el producto y se necesitaba corroborar si eran percibidos por los consumidores.

Con el propósito de establecer una referencia competitiva del negocio, hemos medido la posición de esta empresa bajo la marca Mobil respecto de los atributos mas relevantes de este negocio y adicionalmente la hemos medido versus la medición de las otras cuatro empresas existentes en el mercado ecuatoriano.

Esta medición se logró mediante encuestas realizadas a los consumidores usuarios de la estación de servicios, en la cual se califica desde excelente hasta malo, la percepción del usuarios de cada atributo, relevante para el negocio de las estaciones de servicio, y para cada uno de las marcas presentes en el mercado.

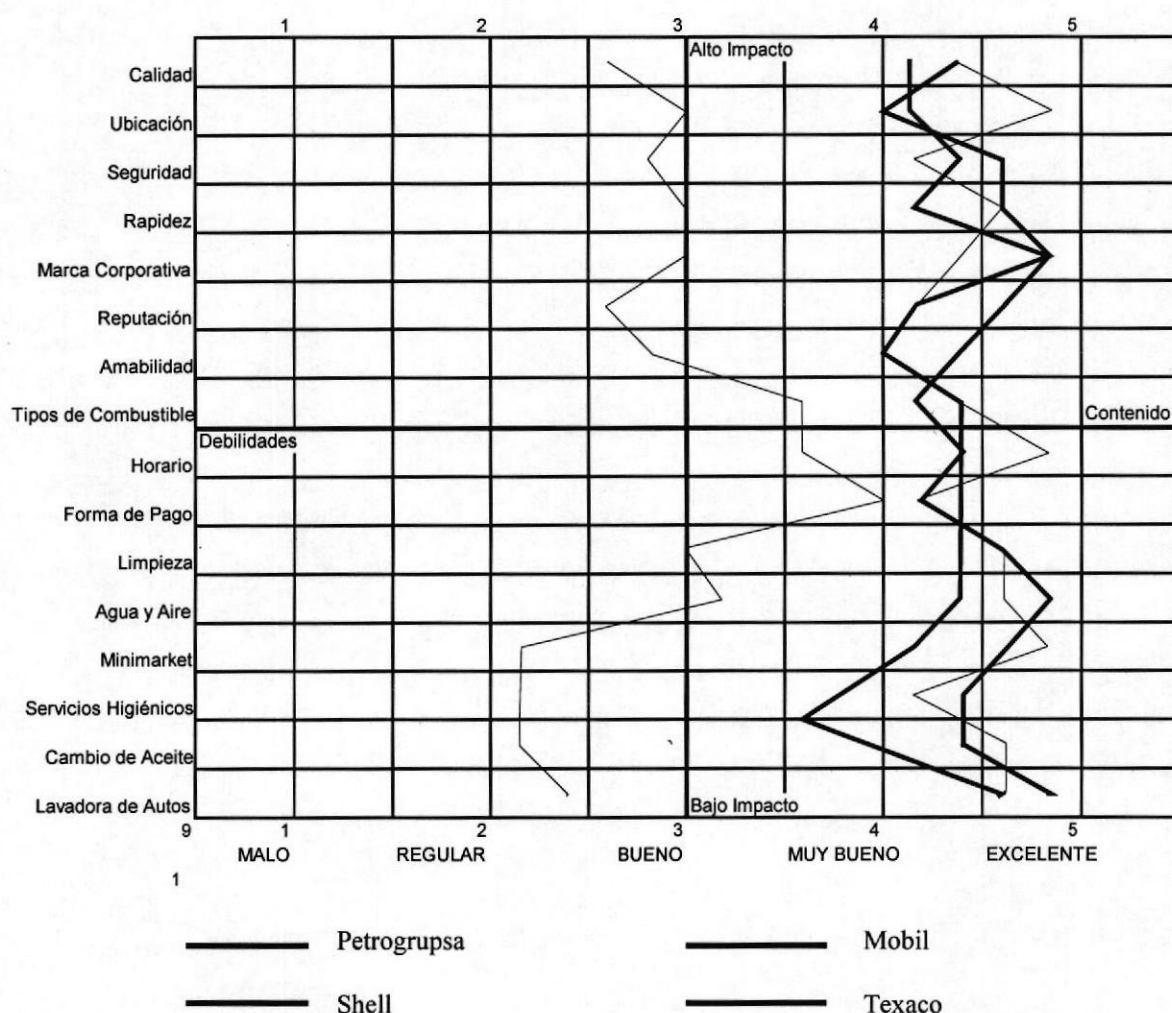
**8.1 RESULTADO DE LA ENCUESTA**

**8.1.1 CALIFICACION DE ATRIBUTOS EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO**

Atributos	Shell	Texaco	Mobil	Petrogrupsa
1 Calidad	4,4	4,2	4,4	2,6
2 Ubicación	4,0	4,2	4,8	3,0
3 Seguridad	4,6	4,4	4,2	2,8
4 Rapidez	4,6	4,2	4,6	3,0
5 Marca Corporativa	4,8	4,8	4,4	3,0
6 Reputación	4,6	4,2	4,2	2,6
7 Amabilidad	4,4	4,0	4,0	2,8
8 Tipos de Combustible	4,2	4,4	4,4	3,6
9 Horario	4,4	4,4	4,8	3,6
10 Forma de Pago	4,2	4,4	4,2	4,0
11 Limpieza	4,6	4,4	4,6	3,0
12 Agua y Aire	4,8	4,4	4,6	3,2
13 Minimarket	4,6	4,2	4,8	2,2
14 Servicios Higiénicos	4,4	3,6	4,2	2,2
15 Cambio de Aceite	4,4	4,6	4,6	2,2
16 Lavadora de Autos	4,8	4,4	4,6	2,4

CALIFICACION:  
 5 EXCELENTE  
 4 MUY BUENO  
 3 BUENO  
 2 REGULAR  
 1 MALO

## MAPA MERCADOLÓGICO



El mapa mercadológico para las estaciones de servicio nos indica la fortaleza muy similar que poseen las tres marcas de estaciones, Shell, Texaco y Mobil en cuanto a los atributos de alto impacto, y la buena percepción de los atributos de alto impacto para la cadena de estaciones de servicio local.

En el proceso de desarrollo de los atributos de mediano y bajo impacto, las marcas multinacionales podrán distinguirse una de otras, lo cual se logrará esencialmente con la implementación de programas de mejoramiento de la atención al cliente que ha sido evaluado en este trabajo de auditoría de servicio, y así ganar mayor aceptación y participación de mercado.

Los atributos a medir deberán ser monitoreados periódicamente, para de esta manera, poder conocer la posición y la evaluación de la percepción de Mobil en los usuarios, y la percepción de la competencia, para de esa forma tomar acciones correctivas en el programa de servicio, o capitalizar oportunidades que se presenten en el negocio.

## 9 CONCLUSIONES

- Con el Acuerdo Ministerial que permite la libre comercialización y distribución de derivados de petróleo (antes monopolizada por Petroecuador), incentivó la entrada de compañías multinacionales las cuales tomaron la vanguardia en cuanto a la prestación de servicios.
- La percepción actual de los consumidores de las Estaciones de Servicio Multinacionales es sumamente alto<sup>1</sup>, debido principalmente a que el servicio monopólico anterior era malo y el consumidor actualmente valora la diferencia.
- La competencia está consciente que la calidad en el servicio es lo que marca la diferencia competitiva, ya que el producto como tal es el mismo, es por eso que se han hecho grandes esfuerzos para tomar ventaja en este aspecto.
- En la actualidad existen en Ecuador más del doble de Estaciones de Servicio que las existentes hace dos años y cerca del área de influencia de Petroport S.A. se han instalado tres nuevas estaciones, lo cual ha obligado aún más a buscar una ventaja competitiva enfocándose principalmente a la calidad en el servicio.
- En la actualidad se da una clara diferenciación entre las Estaciones de Servicio de las Multinacionales y las Nacionales, pero no ocurre lo mismo entre las Multinacionales en las cuales a todas se perciben de una forma muy similar, haciendo más difícil la tarea de diferenciarse entre las mismas (no existe fidelidad por una marca específica Multinacional).
- Los clientes de Petroport no perciben todos los servicios que brinda la estación, especialmente el servicio de lubricación, lavadora de vehículos y tienda de conveniencia.
- La Administración considera que uno de los aspectos más importantes para poder lograr mejorar la calidad del servicio es el poder controlar el mismo, es por eso que se ha implementado sistemas de control (hoja de control interno de medición) y supervisores en cada una de las áreas, así como también se le dará mucho énfasis a la capacitación del personal que labora en la misma.



<sup>1</sup> Ver Mapa Mercadológico, página 38

## **9.1 PERSPECTIVAS A FUTURO**

- Alto incremento del número de estaciones de servicio; a más del nivel de competitividad y servicio, corriendo el riesgo de saturación en el mercado.
- Los esfuerzos de preferencia están enfocados principalmente a promociones, lo cual es muy peligroso ya que se puede llegar a una guerra de las mismas y no se ha trabajado en crear un hábito de preferencia de marca.
- Reducción de márgenes de rentabilidad debido al nivel de competencia y la inversión comercial en la categoría para captar mayor número de consumidores y fidelidad de marcas.
- Las estaciones de servicio nacionales corren el riesgo de desaparecer si no mejoran sus estándares de calidad.
- Las estaciones de servicio multinacionales desarrollarían su ventaja diferencial competitiva que les permita obtener la preferencia de los consumidores (preferencia de marca).
- Desarrollo de negocios paralelos dentro de la estación para generar mayor flujo de consumidores así como mayores fuentes de rentabilidad.

## **9.2 ACTIVIDADES PARALELAS A LA ESTRATEGIA DE SERVICIO.**

- Implementación de sistemas de control administrativo.
- Estrategia comunicacional. (publicidad imagen y promoción).
- Sistema de control electrónico e informático.
- Mejoras y desarrollo de negocios paralelos.
- Investigación de gustos y preferencias de los consumidores.
- Maximización de capacidad instalada.
- Discriminación de precios.
- Desarrollo de nichos de mercado.

## ANEXO I

### LOS SERVICIOS QUE OFRECEN LAS CADENAS ACTUALMENTE

SERVICIO	PYS	TRIPET ROL	PETROCOM ERCIAL	REPSOL	PETROLIT	SHELL	FINAGU	M BIL
GASOLINA								
ADITIVOS								
LUBRICANTES								
AGUA/AIRE								
FARMACIAS								
RESTAURANTE								
PANADERIA								
MINIMARKET								
LAVADORA								
BAÑOS								
LIMPIEZA DE VIDRIOS								
CAMBIO DE ACEITE								

## FUENTES DE INFORMACION

---

- ◆ Entrevista con el Gerente General de PETROPORT.
- ◆ Sondeo con 36 clientes de la estación de servicio.
- ◆ Observación durante una semana de día y de noche.
- ◆ Entrevista a 57 consumidores en la estación de servicio.
- ◆ Revista Ekos Economía. ¿Gasolineras : nos llenarán los tanques ? (diciembre 1995)
- ◆ Revista Ekos Economía. Gasolineras : la guerra de los servicios (mayo 1996)