



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE GRADO

Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí. Periodo 2024-2025

Valdivia, S; Flores, J; Mairena, A.

Asesor/Tutor

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE ESTELÍ

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Centro Universitario Regional de Estelí CUR-ESTELÍ

Recinto Universitario “Leonel Rugama Rugama”

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas

Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí. Periodo 2024-2025

Seminario de Graduación para optar grado de Licenciado en
Administración de empresas

Autores

Silvia Noheli Valdivia Cruz
José Alberto Flores Gutiérrez
Ahiezer Johanan Mayrena Ríos

Tutora

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera

Estelí, 4 de diciembre 2025



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de tesis principalmente:

A Dios:

A nuestro Padre Celestial, por darnos la sabiduría y la fortaleza necesarias para recorrer este camino. Por acompañarnos en cada etapa, guiando nuestras decisiones brindándonos luz para alcanzar con éxito esta meta.

A Nuestras Familias:

Quienes han sido un apoyo incondicional, a nuestras madres, padres, abuelas por su amor incondicional y quienes se convirtieron en el motor que nos impulsó a seguir adelante.

Gracias por creer en nosotros, por las palabras de aliento, los sacrificios silenciosos y la confianza que siempre depositaron en nuestro esfuerzo. Este logro es tan suyo como nuestro.

Agradecimiento

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo de tesis.

En primer lugar, agradecemos a Dios, por brindarnos la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para culminar este proceso, así como guiarnos en cada paso con sabiduría y esperanza.

A Gasolinera Puma Santa Lucia de la ciudad de Estelí, por brindarnos la oportunidad de desarrollar nuestra tesis, compartiendo valiosos conocimientos y aspectos clave que contribuyeron al cumplimiento del objetivo de nuestra investigación.

A todos los docentes, quienes compartieron con nosotros sus conocimientos, su tiempo y su experiencia. Sus orientaciones, observaciones y palabras de aliento fueron fundamentales para enriquecer este trabajo y para nuestro crecimiento académico personal.

A nuestra asesora y tutora. Dra. Beverly Estela Castillo Herrera, por su invaluable orientación, paciencia y, especialmente, por sus aportes fundamentales a lo largo de todo el proceso de investigación.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Estelí, 4 de diciembre 2025

Constancia

Por este medio estoy manifestando que la investigación: ***Incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí. Periodo 2024-2025***, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Los autores de este trabajo son los estudiantes: ***Silvia Noheli Valdivia Cruz, José Alberto Flores Gutiérrez y Ahiezer Johanan Mayrena Ríos***; y fue realizado en el II semestre de 2025, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la Gasolinera PUMA, sucursal Estelí, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

Dra. Beverly Estela Castillo Herrera
ORCID: 0000-0002-9086-9388
UNAN-Managua, CUR-Estelí

Resumen

La presente investigación analiza la incidencia del proceso administrativo en la calidad del servicio al cliente ofrecido por la gasolinera Puma Santa Lucía en Estelí en el periodo 2024-2025. El tipo de investigación es descriptiva y de acuerdo al enfoque filosófico es cuali-cuantitativa o mixta. Se aplicaron entrevistas, investigación documental, 302 encuestas a clientes y una guía de observación al personal. Los resultados revelaron la fiabilidad de los usuarios se fundamenta en tres pilares: precios adecuados, honestidad en la medición del combustible y la calidad del trato brindado por el personal. La combinación de estos aspectos consolida una ventaja competitiva basada en la confianza y la atención personalizada. Pero, se evidencian deficiencias en la motivación formal y, especialmente, en la capacitación sistemática, ya que los trabajadores aprenden principalmente mediante observación. Se concluye que la optimización del proceso administrativo, especialmente en el control de calidad y capacitación de recursos humanos, es crucial para mejorar el servicio al cliente y, consecuentemente su fidelización. Se proponen tres estrategias en el servicio para la fidelización de los clientes, y son: 1) programa de capacitación; 2) ofertas digitales y redes sociales; y 3) señalización.

Palabras clave: calidad del servicio, capacitación, cliente, fidelización, proceso administrativo.

Abstract

This research analyzes the impact of the administrative process on the quality of customer service offered by the Puma Santa Lucía gas station in Estelí during the period 2024-2025. The research is descriptive and, according to its philosophical approach, is mixed (qualitative and quantitative). Interviews, documentary research, 302 customer surveys, and an observation guide for staff were used. The results revealed that customer confidence is based on three pillars: fair prices, honest fuel dispensing, and the quality of service provided by staff. The combination of these aspects consolidates a competitive advantage based on trust and personalized attention. However, deficiencies are evident in formal motivation and, especially, in systematic training, as employees primarily learn through observation. It is concluded that optimizing the administrative process, particularly in quality control and human resource training, is crucial for improving customer service and, consequently, customer loyalty. Three strategies are proposed for customer loyalty in the service: 1) training program; 2) digital offers and social media; 3) signage.

Keywords: quality of service, training, customer, loyalty, administrative process.

Índice de contenido

1. Introducción	1
2. Antecedentes	4
3. Planteamiento del problema	10
3.1. Caracterización general del problema	10
3.2 Preguntas de investigación	16
4. Justificación	17
5. Objetivos de la investigación	19
5.1. Objetivo General	19
5.2 Objetivos Específicos	19
6. Fundamentación teórica	20
6.1. Empresa	20
6.1.1. Concepto de empresa	20
6.1.2. Características de la empresa	21
6.1.3. Tipos de Empresas	24
6.1.4. Las empresas de servicio	25
6.2. Proceso Administrativo	26
6.2.1 Concepto de Proceso Administrativo	26
6.2.2 Importancia del Proceso Administrativo	26
6.2.3 Características del Proceso Administrativo	27
6.2.4 Las funciones del proceso administrativo en una empresa	28
6.2.5 La función de organización del proceso administrativo	30
6.2.5.1 Concepto de organización	30
6.2.5.2 Importancia de la organización administrativa	31
6.2.5.3 Características de la organización administrativa	32
6.2.5.4 Las funciones en la organización administrativa	32
6.2.6 La dirección del proceso administrativo	33
6.2.6.1 Concepto de dirección	33
6.2.6.2 Importancia de la dirección del proceso administrativo	33
6.2.6.3 Funciones de la dirección	34
6.2.7 El control del proceso administrativo	35
6.2.7.1 Concepto de control	35

6.2.7.2	Importancia del control	35
6.2.7.3	Etapas del control.....	37
6.2.8	La integración de personal en el proceso administrativo	37
6.2.8.1	Concepto de integración de personal.....	37
6.2.8.2	Importancia de la integración de personal	38
6.2.9	Etapas del proceso de gestión de talento humano	39
6.3.	El cliente.....	42
6.3.1	Concepto de cliente	42
6.3.2	Tipos de cliente	42
6.3.3	Importancia de la atención al cliente.....	43
6.3.4	Factores en la atención al cliente	45
6.3.5	La calidad del servicio al cliente	45
6.3.6	Importancia de la calidad de atención al cliente	46
6.3.7	Características de un servicio de calidad al cliente.....	46
6.3.8	La fidelización del cliente	47
6.3.8.1.	Concepto de fidelización	47
6.3.8.2.	Importancia de la fidelización.....	47
6.3.8.3.	Factores que inciden en la fidelización.....	48
6.4.	Estrategias administrativas.....	50
6.4.1.	Concepto de estrategia administrativa.....	50
6.4.2.	Importancia de las estrategias del proceso administrativo	50
6.4.3.	Tipos de estrategias administrativas	51
6.4.4.	Estrategias para mejorar la atención al cliente	52
6.4.5.	Estrategias para la fidelización de clientes	52
7.	Operacionalización por objetivo e hipótesis	54
7.1.	Operacionalización por objetivos específicos	54
8.	Diseño Metodológico	57
8.1	Tipo de Estudio:	57
8.2	Área de estudio.....	58
8.2.1.	Área del conocimiento	58
8.3	Población y muestra.....	59
8.3.1	Universo de Estudio:	59
8.3.2	Muestra de Estudio:.....	59

8.3.3	Calculo de muestra cuantitativa	60
8.4	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	62
8.5	Etapas de la investigación.....	63
9.	Análisis y Discusión de Resultados	67
9.1	Fundación de la gasolinera.....	67
9.1.1	Misión, Visión, Valores	68
9.1.2	Objetivos Generales de la empresa.....	68
9.1.3	Imagen Corporativa.....	69
9.1.4	Organigrama y Funciones del área de la gasolinera Puma Santa Lucia	70
9.1.5	Funciones de las principales áreas organizativas de la Gasolinera Puma	70
9.1.6	Organización y funciones de los principales cargos del área operativa	71
9.2	Implementación de los procesos administrativos en la atención al cliente	72
9.2.1	Proceso de planificación en la atención al cliente.....	72
9.2.2	La organización del área de ventas en la atención al cliente	82
9.2.3	La dirección del área de ventas en la atención al cliente	87
9.2.4	Sistema de controles de la gasolinera para la atención al cliente.....	92
9.3	Funcionamiento de la administración de los recursos humanos en la atención al cliente ...	95
9.3.1	Organización y gestión del personal que atiende a los clientes	100
9.3.2	Procesos de reclutamiento y selección del personal del área de ventas.....	101
9.3.3	Capacitación y formación del personal	101
9.3.4	Evaluación del desempeño laboral	102
9.4	Valoración de los clientes sobre las acciones implementadas en la atención y su influencia en la calidad del servicio	103
9.4.1	Datos generales de los clientes encuestados	103
9.4.2	Cliente de la empresa	105
9.4.3	Preferencia de productos y servicios	106
9.4.4	Calidad del servicio al cliente.....	110
9.4.5	Fidelización del cliente.....	118
9.4.6	Prueba de hipótesis	123
9.5	Propuesta de estrategias de comercialización para mejorar la fidelización de los clientes	125
9.5.1	Análisis PESTEL.....	125
9.5.2	Análisis FODA.....	127
9.5.3	Propuesta de estrategias de comercialización para mejorar la fidelización de los clientes	

10. Conclusiones	130
11. Recomendaciones	133
12. Bibliografía	137
13. Anexos	142
Anexo No.1. Guía de entrevista a Gerente de la Gasolinera Puma Santa Lucía – Estelí	142
Anexo No.2. Guía de entrevistas a responsable de ventas de la Gasolinera Puma	144
Anexo No.3. Guía de entrevistas a colaboradores del área de ventas de la Gasolinera Puma....	146
Anexo No.4. Guía de entrevistas a clientes de la gasolinera Puma	147
Anexo No.5. Encuesta a clientes de la gasolinera Puma	148
Anexo No.6. Guía de observación a Gasolinera Puma	152
Anexo No.7. Fotografías de la gasolinera Puma, Santa Lucia. Estelí, Nicaragua.	153
Anexo No.8. Fotografías durante el trabajo de campo en la gasolinera Puma, Santa Lucia	154

Índice de tablas

Tabla 1.Sexo del cliente.	103
Tabla 2.Edad del cliente.	104
Tabla 3.Estado civil del cliente.....	104
Tabla 4.Ocupación del cliente.....	104
Tabla 5.Frecuencia de visita.....	105
Tabla 6.Tiempo de conocer la gasolinera.....	105
Tabla 7.Como conoció la gasolinera.....	106
Tabla 8.Servicio utilizado.....	106
Tabla 9.Encontró los productos necesitados.....	107
Tabla 10.Promociones visibles.	107
Tabla 11.Coincidencia en precios.	107
Tabla 12.Cumplimiento de expectativas.....	108
Tabla 13.Características más demandadas.	109
Tabla 14.Oferta de productos de preferencia.....	110
Tabla 15.Fila en el despacho.	110
Tabla 16.Tiempo de espera.	111
Tabla 17.Revisión del marcador.....	112
Tabla 18.Comportamiento extraño.	113
Tabla 19.Limpieza de las instalaciones.....	113
Tabla 20.Señalización y seguridad.	114
Tabla 21.Problemas experimentados.	114
Tabla 22.Asesoría recibida.....	115
Tabla 23.Experiencia negativa con colaboradores.....	115
Tabla 24.Tipo de problema.	116
Tabla 25.Resolución de problemas.....	116
Tabla 26.Satisfacción con la atención.....	117
Tabla 27.Influencia de la atención al cliente.....	118
Tabla 28.Cliente fiel.....	119
Tabla 29.Aspectos que llevan a cabo la fidelidad.....	120
Tabla 30.Detalles a clientes frecuentes.....	120
Tabla 31.Beneficios ofrecidos.....	121
Tabla 32.Influencia de la atención para la fidelización.	121
Tabla 33.Sugerencias para Gasolinera Puma.....	122
Tabla 34.Recomendación a gasolinera.....	123

Índice de figuras

Figura 1. Mapa Departamento de Estelí.....	58
Figura 2. Logo de Gasolinera Puma.....	69
Figura 3.Fachada de la Gasolinera Puma Santa Lucia, Estelí.....	69
Figura 4.Organigrama de Gasolinera Puma Santa Lucia	70
Figura 5.Formato de Registro de Indicadores	73
Figura 6.Formato de control y inventario Gasolinera Puma Santa Lucia	77
Figura 7.Planilla Mensual Gasolinera Puma Santa Lucia	97

1. Introducción

La gasolinera Puma Santa Lucía, ubicada en la carretera hacia la Concordia en el municipio de Estelí desde 2015, forma parte de la red internacional Puma Energy, caracterizada por estándares operativos y de servicio en el sector de distribución de combustibles. Desde su apertura, la estación ha tenido de manera continua la creciente demanda de combustibles, lubricantes y servicios de conveniencia en una vía estratégica del norte del país. No obstante, pese a su posicionamiento y reconocimiento local, la estación enfrenta debilidades administrativas que inciden en la calidad del servicio, en la eficiencia interna y en la percepción del cliente.

La presente investigación se centra en analizar como las etapas del proceso administrativo, planificación, organización, dirección, control influyen en la calidad del servicio al cliente en la gasolinera puma santa lucia.

Este estudio aporta conocimientos relevantes para los administradores y personal de la gasolinera Puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí, ya que permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión implementada, además de proponer estrategias de mejora que fortalezcan el desempeño operativo y la fidelización de los clientes. Asimismo, esta investigación constituye un aporte académico al departamento de ciencias económicas de la UNAN – MANAGUA, al ampliar la literatura existente sobre la relación entre administración, servicio al cliente y desempeño organizacional en el sector de estaciones de servicio.

Este documento está estructurado en varios apartados que guían el proceso investigativo de manera clara y ordenada.

El primer apartado corresponde la introducción, donde se presenta el problema central, la justificación y el contenido general de estudio.

El segundo apartado recoge los antecedentes nacionales, internacionales y locales relacionados con la gestión administrativa, el servicio al cliente y modelos de calidad, permitiendo fundamentar teóricamente la problemática abordada.

El tercer apartado desarrolla el planteamiento del problema y las preguntas de investigación que orientan el análisis.

En el cuarto apartado se presenta la justificación la cual expone las principales debilidades identificadas en las distintas etapas del proceso administrativo de la empresa.

En el quinto apartado el objetivo general y objetivos específicos que guían el desarrollo metodológico de la investigación.

El sexto apartado se desarrolla los fundamentos teóricos que sustenta la investigación abordando conceptos relacionados con el proceso administrativo, calidad de servicio, atención al cliente y gestión del talento humano.

El séptimo apartado se detalla la hipótesis o supuestos de investigaciones incluyendo la paralización de variables estableciendo los criterios de medición de los objetivos específicos desde los enfoques cualitativo y cuantitativo o enfoques mixtos.

El octavo apartado contiene el análisis y discusión de resultados, donde se examina la planificación, organización, dirección y control y gestión de recursos humanos de la gasolinera, así como su impacto directo en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

El décimo apartado expone las conclusiones del estudio basadas en cada objetivo específico.

El undécimo acápite representa recomendaciones dirigidas a la administración de la gasolinera y al sector académico para mejorar la gestión y la calidad del servicio.

El undécimo apartado incluye la bibliografía utilizada para sustentar teóricamente la investigación.

El decimotercer apartado contiene los anexos, tales como guías de entrevistas, encuestas, fotografías y documento de apoyo utilizados durante la investigación.

Este estudio no solo aporta un diagnóstico completo de la realidad operativa y administrativa de la gasolinera puma Santa Lucia, sino que ofrece una base técnica para la toma de decisiones orientadas a la mejora continua, profesionalización de procesos y fidelización efectiva de los clientes, elementos esenciales para la sostenibilidad y competitividad de la estación en el mercado actúa.

2. Antecedentes

Para elaborar los antecedentes de esta investigación se revisaron las bases de datos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, y otras universidades, lo que permitió identificar los siguientes estudios internacionales, nacionales y locales.

A nivel internacional se identificaron seis tesis de licenciatura que se detallan:

La Tesis sobre referido a Plan de mejora para la implementación del manual de procedimientos administrativos del proceso operacional en el departamento de servicio al cliente de transportes Cristina, Tegucigalpa, 2021. El objetivo fue proponer un plan de acción mediante la observación del proceso y evaluación de la satisfacción al cliente, para corregir los puntos críticos del proceso operacional relacionado con la atención al cliente. La metodología fue cualitativa, con alcance descriptivo y propositivo. Se aplicaron encuesta, observación y plan de acción. Los principales resultados indican que se carece de definición de determinados procedimientos de supervisión, boletería y encomienda, así como de recursos innecesarios para su control, lo cual afecta la calidad del servicio al cliente (Flores, 2022, pág. 10).

Como segunda tesis: Estrategia de gestión administrativa y su incidencia en calidad del servicio al usuario en el hospital Belén Lambayeque, Perú, 2022. La cual tuvo como propósito analizar, diagnosticar, identificar y determinar las estrategias de gestión administrativa y su incidencia en la calidad del servicio. El estudio fue cuantitativo bajo un diseño descriptivo correlacional. Se aplicó encuesta a 80 trabajadores del hospital y a 42 usuarios. Los resultados reflejan que los trabajadores no mantienen firmeza para alcanzar sus metas trazadas, no existe liderazgo ni motivación y existen falencias que impiden el correcto desarrollo de la gestión y del buen servicio de salud (Chapoñan Millan, 2023, pág. 18).

Una tercera tesis titulada: El proceso administrativo y la gestión de producción en la empresa Prolavados de la Ciudad de Ambato, Ecuador, 2021. La cual tuvo como objetivo demostrar la incidencia del proceso administrativo en la gestión de producción, se realizó un método de trabajo hipotético deductivo, además de la investigación bibliográfica y de campo con un diseño

no experimental descriptivo. Se empleó la técnica de encuesta. Los principales hallazgos muestran que la empresa requiere implementar el proceso administrativo para el buen funcionamiento de la empresa, además requiere de un organigrama estructural funcional. Se elaboró una propuesta para el mejoramiento del proceso administrativo que permitan optimizar los recursos en la gestión de producción de la empresa (Basantes Avalos & Gamarra Santillán, 2022, pág. 15).

La cuarta tesis que lleva por título: La gestión administrativa y su relación con la satisfacción al cliente en la financiera Proempresa agencia Huamachuco, Perú, 2022. Teniendo como objetivo principal determinar la relación de la gestión administrativa en la satisfacción al cliente. Su estudio fue descriptivo, no experimental, y con diseño correlacional. Se aplicó cuestionarios a 306 clientes seleccionados aleatoriamente, y técnica para la recolección de datos la encuesta. Los resultados permitieron concluir que existe una relación positiva y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción al cliente. Se recomendó llevar a cabo un análisis detallado de los procedimientos de gestión administrativa teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes para su satisfacción en la financiera (Reyes Bartolo, 2024, pág. 13).

Como quinta tesis que lleva por título: Procesos administrativos en el departamento de atención al cliente del almacén La Ganga del cantón Vinces, Ecuador, período 2022. El objetivo fue analizar el departamento de atención al cliente evaluando el proceso administrativo en el establecimiento para su incremento de ventas. Se aplicó el método descriptivo y el método cualitativo. Las técnicas fueron: la entrevista dirigida al gerente y la encuesta a los empleados del almacén. Los resultados muestran que la atención al cliente ha sido ineficaz, los porcentajes son altos e insatisfechos por parte de consumidores. Se recomendó establecer un plan de capacitación al personal para que estos puedan brindar una buena atención al cliente y así tener la potestad de satisfacer sus necesidades (Martínez Mendoza, 2023, pág. 33).

Una sexta tesis titulada: El proceso administrativo y su relación con la fidelización del cliente en la Clínica Dental Orident, Huancayo, Perú, 2023. Su objetivo fue determinar la relación entre el proceso administrativo y la fidelización de los clientes. La metodología adoptó un enfoque cuantitativo. La población incluyó a colaboradores y clientes, y una muestra de 218

participantes. Las técnicas fueron la entrevista y la encuesta. Los resultados demuestran que existen correlaciones positivas en la planeación, organización, dirección y control, con la fidelización de los clientes. Las conclusiones sugieren mejorar cada una de las dimensiones del proceso administrativo para contribuir significativamente en la lealtad de los clientes y se recomienda implementar estrategias para optimizar las diferentes etapas del proceso administrativo en la clínica (Montalvo Porras, 2025, pág. 45).

A nivel nacional se identificaron cinco tesis que se detallan a continuación:

Una tesis titulada: La incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R. L, municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021. La investigación es de tipo mixta (cuali-cuanti). Se aplicó entrevista al gerente y encuestas a clientes. Los resultados muestran que los clientes reciben un buen servicio con agilidad, cortesía y posee un proceso administrativo el cual tiene debilidades que afectan a la corporativa y al servicio al cliente provocando malos entendidos entre clientes-cooperativa. Se plantean propuestas de estrategias empresariales de relevancia social para el bienestar y desarrollo de la cooperativa, y sus clientes en general (Arauz Flores, Ubada Andino, & Zeas Lopez, 2021, pág. 19).

Una segunda tesis que lleva por título: Análisis del proceso administrativo de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Camoapam R. L. Durante el periodo de septiembre a diciembre del 2018. Su objetivo fue analizar el proceso administrativo en la cooperativa. El estudio es de tipo descriptivo cuantitativo. Para la recolección de datos se realizaron encuestas, entrevistas y análisis FODA/DOFA. Los resultados demuestran que la empresa cuenta con manuales administrativos y un manual que contiene el organigrama, pero que estos se encuentran desactualizados. Se plantean estrategias para mejorar el proceso administrativo en la cooperativa, gestionar apoyo ante coordinaciones interinstitucionales para capacitaciones al personal, crear programas de incentivos y motivación para lograr un trabajo eficiente (Hernandez Olivas & Mondragon Sequeira, 2019, pág. 28).

Como tercera tesis que lleva por título: Gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la cooperativa de mujeres Blanca Arauz, municipio de la concordia departamento de Jinotega año 2019. El objetivo de esta investigación fue analizar la gestión del proceso administrativo para la toma de decisiones de la Cooperativa de mujeres Blanca Aráuz. La investigación es de tipo cualitativa. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Los resultados demuestran que la gestión administrativa presenta deficiencias en la planificación y control lo que limita la toma de decisiones. Se recomendó implementar programas de capacitación y mejorar los procesos internos para fortalecer la organización y la participación activa en la toma de decisiones (Casco Centeno, Gonzalez Mendoza, & Rugama Rivas, 2020, pág. 18).

Una cuarta tesis titulada: Análisis del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la Cooperativa UGAQ R.L., municipio de Quilalí, año 2022. El objetivo de esta investigación fue La investigación se realizó en el municipio de Quilalí departamento de Nueva Segovia, año 2022. El objetivo fue analizar el proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial. La investigación fue aplicada y de tipo mixta o cuali-cuantitativa. Se aplicaron encuestas y entrevistas. Los principales resultados demuestran que la cooperativa aplica la mayor parte de las etapas del proceso administrativo, teniendo dificultad en la etapa de control, y se orienta la necesidad de mejorar las actividades administrativas en atención a sus productores asociados (Ramos Rodas, Centeno Aguirre, & Herrera Herrera, 2022, pág. 5).

Como ultima tesis por título: Proceso administrativo en las pymes del municipio de Rio Blanco: Aplicación del Proceso Administrativo en la Empresa Comercial Sinaí del municipio de Rio Blanco en el segundo semestre del año 2022. El objetivo de esta investigación es analizar la aplicación de los procesos administrativos en comercial Sinaí con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en su uso durante el segundo semestre del año 2022. De acuerdo al enfoque filosófico es cuantitativa y de tipo descriptivo. Para la recolección de datos se hizo uso de los instrumentos de encuestas y entrevistas. Los resultados demuestran que en El Comercial Sinaí se aplica el proceso administrativo de una manera satisfactoria teniendo misión, visión y valores plasmados en un documento, así como también se lleva un control del personal y mercancía disponible. (Campo Blandón, Chavarrias Torre, & Antonio López, 2023, pág. 15).

A nivel local se incluyen cuatro tesis que se detallan a continuación:

Un primer estudio realizado en la Ciudad de Estelí titulado: El proceso administrativo para la atención al cliente de la empresa Est-solutions de la Ciudad de Estelí, en el periodo 2019-2020. La cual tuvo como objetivo desarrollar un análisis del funcionamiento del proceso administrativo para el diseño de estrategias de mejora en la gestión empresarial. La empresa presentaba problemas en el funcionamiento de su proceso administrativo, no tenía definida su filosofía empresarial, deficiencia de comunicación entre sus colaboradores y carencia de un programa de inducción sobre sus funciones para sus empleados. La investigación es mixta (cuali-cuanti). Se aplicaron las estrategias de entrevistas al personal y encuestas a los clientes. Los resultados demuestran que la capacidad y calidad de los técnicos en la atención de sus clientes se logran con las capacitaciones y la experiencia técnica. (Almendarés Rugama, Blandon Rugama, & Benavidez Nuñez, 2019).

Otra tesis que lleva de título: Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la satisfacción de los clientes en el Hotel Casa vínculos con sede en la ciudad de Estelí, en el año 2019-2020. Su objetivo fue proponer estrategias que mejoren los procesos administrativos. La investigación fue de tipo cuali-cuantitativo. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, las que se aplicaron al gerente, colaboradores y clientes del hotel. Los resultados demuestran que existen debilidades en algunas etapas del proceso administrativo, no cuentan con misión ni visión, no han documentado sus estrategias y objetivos, y tienen técnicas absolutas de reclutamiento de personal. Se propusieron estrategias de mejora como: la contratación de asesoramiento administrativo y capacitación al personal (Espinoza, Martínez, Barreda, & Castillo, 2021, pág. 21).

Un tercer estudio titulado: Proceso administrativo del área de producción de la empresa La Perla S. A. De la Ciudad de Estelí en el periodo 2018-2019. Su objetivo general fue determinar el proceso administrativo para el diseño de una estrategia de mejora de la producción. Es una investigación con enfoque cualitativo. Se aplicaron las técnicas de investigación documental, entrevista y guía de observación. Como resultados se demuestra que la empresa a pesar de contar con misión, visión y valores, no los ponen en práctica, ni se lo dan a conocer a su personal. Se

recomendaron llevar a cabo un adecuado proceso de recursos humanos, para contar con el mejor talento humano y así aumentar la productividad, así como mantener la constante comunicación. (Araujo Belloso, Fernandez Fernandez, & Alvarez Machado, 2021, pág. 23)

Un último estudio que lleva por título: Gestión del servicio al cliente en el supermercado Las Segovias en la Ciudad de Estelí en el año 2020. Su objetivo general fue analizar el funcionamiento de la gestión del servicio al cliente para el diseño de estrategias que mejoren la satisfacción del cliente. El tipo de investigación es aplicada y mixta. Se aplicaron las técnicas de investigación documental, entrevista y encuesta. Los resultados demuestran que la calidad del servicio al cliente es buena, los encuestados expresaron que la buena atención es determinante para la fidelización de los clientes. Se propusieron estrategias para contribuir a un mejor desarrollo del servicio prestado. (Almendares Rugama, Blandón Rugama, & Benavides Núñez, 2021, pág. 34).

A partir de la revisión de estos antecedentes, se comprueba que se realizaron investigaciones enfocadas en la influencia en el proceso administrativo en la atención al cliente en diferentes empresas, tanto a nivel local, como nacional e internacional, para identificar y analizar las estrategias de gestión administrativa en las diferentes empresas. En el caso de la gasolinera Puma, Santa Lucía, es el primer estudio que se realiza sobre la empresa y para conocer la eficiencia operativa, y su relación con la satisfacción al cliente, para así sugerir estrategias que ayuden a mejorar su proceso administrativo.

3. Planteamiento del problema

3.1. Caracterización general del problema

La gasolinera Puma Santa Lucia está establecida en la ciudad de Estelí desde el año 2015 con ubicación salida norte hacia la Concordia, su principal actividad es la comercialización de combustible para automotores. Además, cuenta con una tienda de conveniencia que ofrece productos diversos para sus clientes.

En la gasolinera Puma, el principal problema radica en una gestión administrativa deficiente en el servicio al cliente, lo que puede derivar en la reducción de la demanda del servicio, reducción de ingresos y baja rentabilidad. Por ende, las quejas frecuentes en el servicio influyen en una reputación negativa lo que limita la mejora continua de la empresa.

A continuación, se precisan las diversas limitantes en cada una de las cinco etapas del proceso administrativo enfocado en el servicio al cliente, a continuación, se detallan:

En la planificación del servicio al cliente

Uno de los principales inconvenientes derivados de una mala gestión administrativa es la falta de planificación en la operatividad de la gasolinera Puma Santa Lucia, se carece de estrategias claras de planificación para prever la demanda de combustible y evitar momentos críticos con la falta del producto, y que repercuta en el descontento entre los clientes y afectando la continuidad del servicio.

La gasolinera Puma Santa Lucia enfrenta desafíos significativos en la planeación de su servicio al cliente, lo que se traduce en una serie de inconvenientes operativos y en el deterioro de la satisfacción del consumidor. Actualmente, la gestión administrativa adolece una falta de estrategias claras y cohesivas que abarquen los diversos componentes de la planificación. Esto no solo se manifiesta en la deficiente previsión de la demanda de combustible, sino que también se extiende a otros aspectos cruciales del servicio.

Así mismo, la carencia de políticas de servicio estandarizadas y programas de mejora continua limita la capacidad de la gasolinera para responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los clientes y mantener un nivel de calidad consistente. Esta situación se agrava por la falta de estrategias y metas específicas orientadas a optimizar la experiencia del cliente en todas sus interacciones, desde el proceso de abastecimientos hasta la atención en tienda y la resolución de quejas.

Esta deficiente planificación integral del servicio al cliente no solo amenaza la continuidad y eficiencia de las operaciones, sino que también repercute negativamente en la percepción de la marca Puma Santa Lucia y en su capacidad para fidelizar a su clientela en un mercado competitivo. La ausencia de un marco de planificación robusto y orientado al cliente impide a la gasolinera anticiparse a los problemas, reaccionar de manera proactiva y construir relaciones duraderas con sus usuarios.

Organización para la atención a clientes

La gasolinera Puma Santa Lucia presenta serias deficiencias en su organización para la atención al cliente, lo que genera una serie de problemas que impactan negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción del consumidor. Estos fallos no solo se manifiestan en la interacción directa con cliente, sino que también se extienden a la gestión de recursos humanos y la distribución del espacio físico.

Existe una falta de coordinación y capacitación efectiva del personal. Aunque la capacitación de los empleados es crucial para la función de personal, su ausencia impacta directamente en la organización del servicio.

La mala distribución de los espacios y la desorganización en el flujo vehicular dentro de la gasolinera son un problema persistente. La ausencia de un sistema claro para dirigir y organizar los vehículos que llegan al lugar provoca congestiones vehiculares, especialmente en horas pico. Por ejemplo, es frecuente que los vehículos se crucen o bloqueen el paso a otros, dificultando el acceso a los surtidores o a la salida. Esta desorganización no solo genera molestias a los

clientes, sino que también contribuye a una alta rotación de personal. Cuando los empleados no tienen directrices claras sobre cómo gestionar el flujo de vehículos, el ambiente de trabajo se vuelve caótico, lo que puede llevar a despidos innecesarios o a que los empleados renuncien. Esta rotación constante, a su vez, agrava el problema, ya que los nuevos empleados contratados a menudo no reciben la capacitación adecuada para manejar la compleja dinámica del flujo vehicular, perpetuando el ciclo de desorganización y afectando la calidad general del servicio.

El mini súper de la gasolinera también presenta problemas organizacionales que afectan la experiencia del cliente. Si bien se ofrece el servicio de tienda de conveniencia, la disponibilidad y el estado de los productos son inconsistentes. Por ejemplo, los clientes a menudo encuentran góndolas vacías de productos populares o productos vencidos en exhibición. Esta falta de organización y la reposición de productos impactan directamente la satisfacción del cliente, ya que no pueden encontrar lo que buscan o la calidad de los productos es deficiente. Esto refleja una ausencia de procesos organizacionales claros para el reabastecimiento, la verificación de fechas de caducidad y la presentación adecuada de la mercancía, lo que disminuye la conveniencia que se espera de un mini súper anexo a una gasolinera.

La dirección en la atención a clientes

La gasolinera Puma Santa Lucía presenta graves deficiencias en la función de dirección orientada a la atención al cliente, lo que se traduce en una serie de problemas que socavan la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. Estas falencias no se limitan a la falta de liderazgo, sino que abarcan la ausencia de motivación, comunicación ineficaz y una supervisión deficiente del personal.

La carencia de un liderazgo efectivo y motivador se hace evidente en el desempeño del personal. Los empleados a menudo no se sienten valorados ni incentivados a ofrecer un servicio excepcional. Por ejemplo, no existen programas de reconocimiento o incentivos por un buen desempeño, lo que puede llevar a una actitud de indiferencia por parte de los trabajadores. Esta falta de motivación se refleja directamente en la calidad de la interacción con el cliente, resultando en un servicio impersonal o desinteresado.

La comunicación interna es deficiente e ineficaz, lo que genera malentendidos y falta de cohesión en el equipo. Por ejemplo, no se establecen canales claros para transmitir las expectativas de servicio, las políticas de atención al cliente o los cambios en los procedimientos. Esto puede llevar a que los empleados no tengan la información necesaria para resolver problemas comunes o que den respuestas inconsistentes a los clientes.

La falta de retroalimentación constructiva y la ausencia de reuniones periódicas para discutir el desempeño y las áreas de mejora también contribuyen a esta problemática, impidiendo que el personal se sienta parte de un objetivo común de brindar un servicio de calidad.

La supervisión es limitada y no orientada a la mejora continua. No se observa una vigilancia activa por parte de los líderes para asegurar que los estándares de servicio se cumplan consistentemente. Por ejemplo, no se realiza monitoreo sobre la interacción del personal con los clientes, ni se brindan capacitaciones de seguimiento para corregir fallos o reforzar buenas prácticas. Esta ausencia de supervisión permite que las deficiencias en la atención al cliente persistan sin ser identificadas ni corregidas, afectando la experiencia general del usuario y la reputación de la gasolinera.

Los controles administrativos

La gasolinera Puma Santa Lucía enfrenta serios desafíos derivados de controles administrativos deficientes, lo que impacta directamente la calidad de la atención al cliente, la precisión de las operaciones y la reputación de la empresa. La ausencia de protocolos claros y la falta de supervisión en la aplicación de los mismos generan errores recurrentes y una experiencia insatisfactoria para los consumidores.

Esto se traduce en un desconocimiento generalizado de los protocolos de atención al cliente y las normativas de seguridad, lo que genera procesos burocráticos lentos y riesgos operativos. Por ejemplo, se ha observado en múltiples ocasiones que los empleados de caja cometen errores frecuentes al elaborar facturas o al aplicar descuentos promocionales, lo que resulta en cobros incorrectos a los clientes y discrepancias significativas en la contabilidad diaria. Por ejemplo,

se han producido situaciones donde un trabajador no elaboró correctamente una facturación en caja, cobrando mal al cliente, y generando errores en la contabilidad.

Los recursos humanos en la atención al cliente

La gestión de recursos humanos en la gasolinera Puma Santa Lucía presenta serias deficiencias que impactan directamente la calidad de la atención al cliente. La falta de una adecuada administración del personal, desde su selección hasta su desarrollo y retención, se traduce en un equipo desmotivado, con altas tasas de rotación y con limitaciones para ofrecer un servicio de excelencia.

Uno de los principales problemas es la falta de supervisión y monitoreo de procesos, lo que provoca errores en la atención al cliente que no son corregidos a tiempo, falta de retroalimentación para el personal y un bajo nivel de desempeño en el equipo de trabajo.

Los problemas de recursos humanos en la empresa pueden afectar significativamente la calidad del servicio al cliente y la eficiencia del proceso administrativo. Uno de los principales problemas es la mala selección de personal, empleados sin las habilidades necesarias para brindar un buen servicio.

El problema central de la selección de personal en la gasolinera Puma Santa Lucía es la incapacidad recurrente de contratar empleados que no solo posean las habilidades técnicas básicas, sino, crucialmente, la actitud y las competencias de servicio al cliente necesarias para operar eficientemente y ofrecer una experiencia positiva. Esto no son conjeturas; la evidencia es el bajo desempeño del equipo y la insatisfacción del cliente, que se derivan directamente de "empleados sin las habilidades necesarias para brindar un buen servicio".

Por ejemplo, si un trabajador no tiene experiencia en atención al cliente, ni conocimientos sobre el manejo de combustible y productos relacionados, puede cometer errores en la facturación, en el despacho del combustible o brindar información incorrecta, afectando la confianza del consumidor. Se contrata personal con falta de experiencia, provocando una mala atención al

cliente, esto genera un gasto en salarios puesto que no se refleja en la eficiencia del personal, ya que no todos cumplen debidamente con sus funciones.

La falta de una capacitación inicial adecuada en Puma Santa Lucía agrava significativamente la deficiente atención al cliente. Actualmente, no parece existir un programa de inducción formal y estructurada para los nuevos candidatos. En lugar de ello, es probable que la "inducción" se limite a una observación informal en el puesto de trabajo, donde el nuevo empleado aprende "viendo" a un compañero. Durante este tiempo, no se realiza una evaluación sistemática de su comprensión o aplicación de los procedimientos.

Todo esto provoca una alta rotación del personal y es un desafío crítico para la gestión de recursos humanos en Puma Santa Lucía. Una alta rotación personal dentro de cualquier empresa significa más gastos al contratar nuevo personal, porque se emplea tiempo y recursos para capacitar al nuevo recurso, para que desarrolle con eficiencia y calidad su trabajo.

Desarrollo y Capacitación

No existe un plan de desarrollo profesional o de capacitación continua para el personal existente. Las habilidades no se actualizan y no hay oportunidades de crecimiento interno. Los empleados se estancan, no mejoran sus habilidades para el servicio al cliente ni sus conocimientos de los nuevos productos o promociones. Esto contribuye a la desmotivación y a la percepción de que el trabajo en la gasolinera no ofrece un futuro. Si Puma lanza una nueva promoción de combustible Premium o un programa de lealtad, los pisteros y cajeros no reciben una capacitación formal sobre cómo explicarlo, venderlo o registrar a los clientes, resultando en oportunidades de venta perdidas y confusión para los clientes.

Retención del personal

Las bajas tasas de retención indican que no se están abordando las causas de la salida del personal, ya sea por falta de reconocimiento, compensación adecuada, ambiente laboral o liderazgo deficiente. La pérdida constante de talento experimentado significa que la gasolinera

nunca logra construir un equipo cohesionado y altamente eficiente. La inversión en selección y capacitación se pierde con cada renuncia. Un ejemplo es cuando los empleados competentes se van a la competencia por salarios ligeramente mejores, por un mejor ambiente laboral o porque no se sienten valorados en Puma Santa Lucía, llevando consigo su experiencia y el conocimiento de los clientes habituales.

Desempeño laboral

Se menciona la "falta de supervisión y monitoreo de procesos" y falta de retroalimentación para el personal. Esto significa que no hay un sistema formal para evaluar el desempeño de los empleados, identificar sus fortalezas y debilidades, y ofrecerles retroalimentación constructiva.

Los errores en la atención al cliente no se corrigen a tiempo, y los empleados no saben dónde están fallando ni cómo pueden mejorar. Esto perpetúa el bajo nivel de desempeño y la desmotivación, ya que no hay un camino claro para la mejora o el reconocimiento. Ejemplo: Un pistero puede estar cobrando incorrectamente el lavado de autos por un mes, y nadie lo corrige hasta que un cliente se queja airadamente, porque no hay un sistema de monitoreo de transacciones ni reuniones regulares para revisar el desempeño individual.

3.2 Preguntas de investigación

En base a la descripción del problema se ha delimitado esta investigación en una ruta-crítica de preguntas problemas que son:

Pregunta general:

¿De qué manera incide el proceso administrativo en el servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí, en el período 2024-2025?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de planificación y organización en el servicio al cliente en Gasolinera Puma en la ciudad de Estelí?
2. ¿Cuál es el comportamiento de la dirección en el servicio a clientes en Gasolinera Puma en la ciudad de Estelí?
3. ¿De qué manera la gasolinera Puma está organizada y dirigida para la atención y fidelización de los clientes?
4. ¿Cuáles son los controles que implementa la Gasolinera Puma y que está relacionada con el servicio al cliente y la eficiencia del personal?
5. ¿De qué manera incide el área de recursos humanos en la atención al cliente en la gasolinera puma Santa Lucia, en la ciudad de Estelí?
6. ¿En que afecta la falta de capacitación al personal en los reclamos de los clientes por un mal servicio?
7. ¿Cuáles serían las mejores estrategias administrativas para garantizar un eficiente servicio para la fidelización de los clientes de Gasolinera Puma de la ciudad de Estelí?

4. Justificación

El presente estudio reviste una importancia significativa para el gerente de Gasolinera Puma al proporcionar una visión profunda y detallada sobre la calidad del servicio al cliente. La información recabada permitirá evaluar la efectividad de las estrategias de atención actualmente implementadas y, lo que es crucial, facilitará la adopción de propuestas estratégicas innovadoras para optimizar el proceso de gestión en el área de ventas. Al comprender las percepciones y expectativas de los clientes, la gerencia podrá tomar decisiones informadas que impulsen la satisfacción y la lealtad, traducándose en un impacto directo en la rentabilidad del negocio.

Este estudio genera un beneficio tangible para todo el personal interno de la gasolinera. La implementación de estrategias dirigidas a la mejora del servicio al cliente, por parte de la dirección, conlleva inherentemente la necesidad de impulsar acciones orientadas al fortalecimiento y desarrollo del capital humano.

Asimismo, este estudio ofrece un valor incalculable para emprendedores que desean establecer un negocio de este tipo, ya que les proporcionará una guía práctica y fundamentada en la realidad nicaragüense. Al analizar las dinámicas del servicio al cliente en una gasolinera ya establecida, los futuros empresarios podrán identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad desde el inicio. El estudio les permitirá anticipar desafíos comunes, comprender la relevancia de una estrategia de atención al cliente sólida y eficiente, y desarrollar un modelo de negocio más resiliente y competitivo. Además, podrán aprender de la experiencia documentada para evitar errores costosos y sentar las bases para un crecimiento sostenible en un mercado específico.

Este estudio contribuye de manera relevante a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua, CUR-Esteli) al fortalecer la línea de investigación en Organizaciones, gobierno y economía nacional. Y la Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, Talento humano y toma de decisiones. La investigación aporta datos empíricos y análisis contextualizados que enriquecen el acervo académico de la universidad, proporcionando un caso de estudio concreto y aplicable a la realidad nacional. De esta forma, se fomenta la producción de conocimiento relevante y se potencia la vinculación de la academia con el sector productivo.

Finalmente, el presente estudio podrá ser utilizado como antecedente para investigaciones futuras desarrolladas por estudiantes e investigadores de ciencias económicas. Su enfoque en la administración y la atención al cliente lo convierte en una base sólida para explorar nuevas hipótesis, validar teorías existentes o profundizar en aspectos específicos del sector de servicios en Nicaragua.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Analizar la incidencia de las etapas del proceso administrativo en la calidad del servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia, para el diseño de estrategias que impacten en la mejora del servicio para la fidelización del cliente en el periodo del 2024-2025.

5.2 Objetivos Específicos

1. Describir la implementación de los procesos de planificación, organización, dirección y control en la atención al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí
2. Determinar el funcionamiento de la administración de los recursos humanos en la atención al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí
3. Analizar, desde la posición del usuario, sobre la estrategia de atención al cliente y que influyen en la calidad del servicio que reciben en la gasolinera Puma Santa Lucía en el año 2025.
4. Proponer estrategias administrativas enfocadas en el servicio para la fidelización de los clientes en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí.

6. Fundamentación teórica

En esta investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos los cuales son: 1) Empresa; 2) Proceso Administrativo; 3) Cliente; y 4) Estrategias Administrativas. A continuación, se definen los conceptos teóricos:

6.1. Empresa

6.1.1. Concepto de empresa

La empresa es una unidad económico – social en la que se combinan el capital, el trabajo y los recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades del entorno. Chiavenato & Villamizar (2019) la define como “una organización social que utiliza recursos y que está dirigida por una administración para alcanzar objetivos definidos con eficiencia y eficacia”. (pág. 35).

El concepto revela un trasfondo filosófico que permite conocer la importancia que tienen, además de las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan, las personas y sus conversaciones en el funcionamiento de toda empresa. Por ello, resulta muy conveniente que toda persona que está vinculada a una empresa conozca cual es el concepto de empresa, con la finalidad de que tengan un panorama más completo de lo que es en esencia una empresa.

Según Pallares, Romero y Herrera (2005) consideran que la empresa se la puede considerar como “ un sistema dentro de la cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas en un objeto social determinado” (pág. 41). Este concepto apoya la reafirmación de los autores donde menciona que la empresa es un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (Financieros, materiales, tecnológicos y humanos), para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre personas que la conforman.

6.1.2. Características de la empresa

Las empresas poseen ciertas características distintivas como la finalidad de lucro, la organización de recursos, la existencia de un objetivo común, y su capacidad para adaptarse al entorno (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 43).

Las características de una empresa constituyen los elementos distintivos que permiten identificar su naturaleza, objetivos, estructura y funcionamiento. Comprender estos aspectos es esencial para contextualizar el análisis de cualquier fenómeno organizacional, especialmente cuando se evalúan procesos administrativos o la calidad del servicio al cliente (Navio Marco, y otros, 2022, pág. 9).

1. Finalidad económica.

Las empresas exigen principalmente para generar valor económico, mediante la producción y venta de bienes y servicios. La finalidad económica se refiere a su razón de ser en términos de generación de riqueza, satisfacción de necesidades del mercado y sostenibilidad financiera. Es el motor que impulsa sus actividades y decisiones estratégicas (Navio Marco, y otros, pág. 10)

Según Chiavenato & Villamizar (2019) “la empresa tiene como finalidad básica la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades del mercado, generando beneficios económicos para sus propietarios y contribuyendo al desarrollo económico del entorno” (pág. 89).

2. Organización.

Es uno de los elementos fundamentales dentro de cualquier empresa, ya que permite estructurar adecuadamente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para el logro de los objetivos institucionales. Las empresas tienen una estructura organizada, con una jerarquía clara de responsabilidades para alcanzar sus objetivos (Chiavenato & Villamizar, pág. 90).

Según Koontz , Weihrich & Cannice (2012) consiste en identificar y clasificar las actividades necesarias, agruparlas en unidades administrativas, asignarles responsables, y establecer relaciones de autoridad para coordinar las tareas, (pág. 12).

3. Recursos

Según Fleitman (2000) los recursos son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También, se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa como: naturales, humanos, forestales, entre otros.

La mayoría de dichos recursos forman parte de su patrimonio, es decir, le pertenecen a ella, o al menos están puestos a su servicio. Por ende una buena administración de los mismos se traducirá en mejores o peores resultados (Fleitman, 2000, pág. 15).

Los recursos de una empresa son los distintos elementos que intervienen en la cadena productiva. Su presencia es indispensable para garantizar la obtención de un producto, o para garantizar la perpetuidad del circuito económico de la empresa. Comprender la naturaleza y el potencial de estos recursos, así como planificar estratégicamente su utilización, se ha vuelto esencial para las empresas que aspiran a destacar en sus respectivos sectores (Fleitman, 2000, pág. 15).

4. Innovación y adaptación.

Las empresas deben innovar constantemente mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios, en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la globalización y el cambio tecnológico acelerado, la innovación y la capacidad de adaptación se han convertido en factores clave para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones (Robbins & Coulter, 2005, pág. 218).

La innovación es la capacidad de introducir novedades, ya sea en productos, servicios, procesos, modelos de negocio o estructuras organizacionales. Según Araujo, Fernandez y Alvarez (2021) “la innovación es el impulso fundamental que mantiene el motor capitalista en movimiento, sustituyendo continuamente lo viejo por lo nuevo” (pág. 83). Esta renovación constante es lo que permite a las empresas diferenciarse, mejorar su eficiencia y responder a las nuevas demandas de los consumidores.

5. Rentabilidad

La rentabilidad es uno de los principales indicadores del desempeño económico y financiero de una empresa. Se refiere a la capacidad que tiene una organización para generar beneficios a partir de los recursos que utiliza, representando así una medida esencial para evaluar su viabilidad, eficiencia y sostenibilidad en el tiempo (Araujo Belloso, Fernandez Fernandez, & Alvarez Machado, 2021) .

Según Gitman y Lawrence (2012) “la rentabilidad representa la relación existente entre las utilidades obtenidas y la inversión realizada para generarlas” (pág. 94). Este concepto permite a los administradores y accionistas determinar si los recursos están siendo aprovechados de manera eficiente, y si las decisiones estratégicas están produciendo los resultados esperados.

6. Responsabilidad social

Se refiere al compromiso voluntario que asume una empresa para contribuir al desarrollo sostenible, integrando en su gestión el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente. La responsabilidad social va más allá del cumplimiento legal, ya que implica acciones proactivas para generar un impacto positivo en la sociedad (Gitman & Zutter, 2012, pág. 95).

6.1.3. Tipos de Empresas

1. Empresas según el sector de Actividad

Hernández y Rodríguez (2003, pág. 34) propone la siguiente clasificación de las empresas según el sector de actividad:

- **Empresas del sector primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía etc.
- **Empresas del sector secundario o industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarcan actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la madera, la textil entre otros.
- **Empresas del Sector Terciario o de servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, salones de belleza.

2. Tipos de empresas según el tamaño

De acuerdo a Fleitman (2000, pág. 32) existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, de acuerdo al criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

- **Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias; sus ventas son de varios millones de dólares, tiene miles de empleados y sindicatos, cuentan con un sistema de administración y

operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y prestamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

- **Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
- **Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
- **Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

6.1.4. Las empresas de servicio

Las empresas de servicio son aquellas que se dedican a satisfacer necesidades del cliente a través de actividades intangibles, en lugar de vender productos físicos. Su enfoque está en la experiencia del usuario, la calidad de atención y la personalización del servicio. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la economía moderna, donde el sector terciario representa una gran proporción del empleo (Fleitman, 2000, pág. 84).

Dado que los servicios son intangibles y altamente personalizados, la calidad del servicio es un factor crítico para el éxito de estas empresas. (Zeithaml & Bitner, 2009) Sostienen que “la percepción del cliente sobre la calidad del servicio depende de la comparación entre sus expectativas previas y la experiencia real” (pág. 111). Por ello, muchas organizaciones del

sector servicios adaptan estándares de calidad o metodologías de mejora continua para garantizar la satisfacción del cliente.

6.2. Proceso Administrativo

6.2.1 Concepto de Proceso Administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Koontz, Weihrich y Cannice lo definen como “una serie interrelacionada de funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control” (2012, pág. 37).

El proceso administrativo es un conjunto de funciones o etapas sistemáticas que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Estas etapas planificación, organización, dirección y control forman un ciclo continuo que guía la gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El proceso administrativo es una herramienta fundamental para la toma de decisiones y para coordinar las actividades dentro de cualquier empresa, institución o entidad. Su correcta aplicación mejora la productividad, reduce los errores operativos y permite enfrentar los cambios del entorno de forma estratégica (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 37).

6.2.2 Importancia del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es esencial porque permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos de una organización. Facilita la toma de decisiones, mejora la productividad, optimiza el uso del tiempo y coordina el trabajo en equipo. Además, proporciona una base para evaluar resultados, corregir errores y adaptarse a los cambios del entorno, asegurando la continuidad y el éxito de la empresa (Daft, 2019, pág. 23).

Daft (2019) describe los pasos del proceso administrativo, que son:

- El primer paso del proceso administrativo es la planificación, que implica la definición de objetivos, la selección de estrategias y la elaboración de planes de acción. La planificación es importante porque permite a las empresas anticipar y responder a los cambios en el entorno empresarial.
- El segundo paso es la organización, que implica la creación de una estructura organizativa adecuada y la asignación de responsabilidades a los empleados. La organización es importante porque permite a las empresas coordinar sus actividades y maximizar su eficiencia.
- El tercer paso es la dirección, que implica la motivación y supervisión de los empleados para que trabajen de manera efectiva. La dirección es importante porque permite a las empresas aprovechar al máximo el potencial de sus empleados.
- El último paso es el control, que implica la medición del desempeño de la empresa y la identificación de cualquier desviación de los planes establecidos. El control es importante porque permite a las empresas corregir cualquier problema antes de que se convierta en un problema mayor.

El proceso administrativo es el conjunto de actividades que se realizan para lograr los objetivos de la empresa de manera satisfactoria. En este sentido, el proceso administrativo se convierte en una guía para la gestión empresarial y es fundamental para el éxito de cualquier empresa (Daft, 2019, pág. 25).

6.2.3 Características del Proceso Administrativo

Se consideran a las unidades como sistemas socio – técnicos dentro de los cuales interaccionan elementos como: ideas, cosas y personas. La coordinación de la participación y contribución de estos tres elementos para el logro de los objetivos de las funciones (Proulx, 2015, pág. 38):

- **Universalidad:** Se aplica en todo tipo de organización, sin importar su tamaño o giro.
- **Interdependencia:** Sus etapas (planificación, organización, dirección y control) están conectadas y se afectan mutuamente.
- **Continuidad:** Es un ciclo permanente que no termina; se repite y se adapta constantemente.
- **Unidad:** Aunque se divide en etapas, todo el proceso persigue un solo objetivo organizacional.
- **Flexibilidad:** Debe adaptarse a los cambios del entorno, recursos y condiciones internas.
- **Especificidad:** Aunque se relaciona con otras áreas, tiene principios y técnicas propios.

6.2.4 Las funciones del proceso administrativo en una empresa

El proceso administrativo en una empresa se concibe como un conjunto de funciones o etapas interrelacionadas cuyo propósito es gestionar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y las actividades de la organización. de modo que se alcancen los objetivos propuestos. Estas funciones permiten ordenar, coordinar y supervisar el trabajo, facilitando la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la motivación del personal y el control de desempeño (Almendares Rugama, Blandon Rugama, & Benavidez Nuñez, 2019, pág. 35) .

6.2.4.1 La función de planificación

6.2.4.1.1 Concepto de planificación

Planificación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos de una organización y se determinan los cursos de acción más apropiados para alcanzarlos. Consiste en prever el futuro, establecer metas claras y diseñar estrategias para lograr resultados deseados. La planificación permite reducir la incertidumbre, coordinar recursos y definir prioridades. Se basa en el análisis de factores internos y externos que afectan la organización. Es una actividad racional y deliberada que orienta las decisiones en el presente para impactar el futuro. Planear implica anticiparse, tomar decisiones y prever acciones concretas. (Contreras Meneses, 2015, pág. 9)

Contreras Meneses (2015) afirma que la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

- Figurar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social.
- Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
- Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

6.2.4.1.2 Importancia de la planificación

La planificación es fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que proporciona una dirección clara para todas las actividades, Permite anticipar problemas y oportunidades, tomar decisiones informadas y asignar adecuadamente los recursos. Además, mejora la coordinación y comunicación interna. Facilita el control, ya que establece estándares para comparar resultados. También ayuda a minimizar riesgos y adaptarse a los cambios del entorno. Sin una buena planificación, las organizaciones tienden a actuar reactivamente y con menor eficiencia. Por tanto, planificar es una actividad esencial para el éxito a largo plazo (Contreras Meneses, 2015, pág. 9).

Otro aspecto clave es su capacidad de adaptación a los cambios del entorno, ya sean económicos, sociales, políticos o tecnológicos. Una organización que planifica adecuadamente puede ajustar sus estrategias con mayor rapidez y eficacia, manteniendo su competitividad en un contexto global dinámico. La planificación también cumple una función motivadora, pues al definir metas claras y alcanzables, orienta los esfuerzos del personal hacia un propósito común, generando compromiso y sentido de pertenencia. Además, permite optimizar la utilización de recursos materiales, financieros y humanos, garantizando un uso racional y eficiente que contribuye al crecimiento sostenible de la institución (Almendares Rugama, Blandón Rugama, & Benavides Núñez, 2021, pág. 34).

Asimismo, facilita el control, ya que establece estándares para comparar los resultados y medir el grado de cumplimiento de las metas. Esta función permite detectar desviaciones de manera

oportuna y aplicar correctivos que aseguren el buen desarrollo de las operaciones. De igual manera, la planificación ayuda a minimizar riesgos, ya que incorpora estrategias de prevención y alternativas de acción frente a situaciones imprevistas (Almendares Rugama, Blandón Rugama, & Benavides Núñez, 2021, pág. 34).

6.2.4.1.3 Etapas del proceso de planificación administrativa

Contreras Meneses (2015, pág. 45) describe las etapas de planificación administrativa de una empresa que son las siguientes:

- **Diagnóstico de la situación actual:** Se analizan las condiciones internas y externas de la organización para entender el contexto y detectar oportunidades o amenazas.
- **Definición de objetivos:** Se establecen metas claras, medibles y alcanzables que la organización desea lograr en un plazo determinado.
- **Formulación de estrategias:** Se diseñan las acciones y rutas que permitirán alcanzar los objetivos establecidos, considerando los recursos disponibles.
- **Determinación de recursos:** Se identifican y asignan los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para ejecutar las estrategias.
- **Elaboración del plan:** Se documenta de manera estructurada todo lo anterior, definiendo cronogramas, responsables y mecanismos de seguimiento.
- **Evaluación y ajustes:** Se revisa el plan para detectar posibles fallos o mejoras y se ajusta antes de su implementación definitiva.

6.2.5 La función de organización del proceso administrativo

6.2.5.1 Concepto de organización

Contreras Meneses (2015) afirma que la organización es la función administrativa encargada de estructurar y coordinar una empresa, estableciendo jerarquías, funciones y relaciones entre los miembros. Su objetivo es facilitar el cumplimiento de metas a través de la división del trabajo, la especialización y la asignación eficiente de recursos. Organizar permite distribuir

adecuadamente las tareas, definir responsabilidades y evitar duplicidad de esfuerzos. Es un proceso continuo que debe adaptarse a los cambios del entorno. Una organización efectiva mejora el flujo de información, la toma de decisiones y la productividad. En síntesis, es el andamiaje sobre el cual se construye la acción administrativa (pág. 10).

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia esos recursos. La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos (Contreras Meneses, 2015, pág. 10).

6.2.5.2 Importancia de la organización administrativa

La organización administrativa es fundamental porque permite a la empresa estructurarse de manera eficiente y eficaz. Una buena organización distribuye responsabilidades, facilita la comunicación y optimiza el uso de recursos, mejora la productividad, la motivación a los empleados y la capacidad de adaptación al cambio. A medida que las organizaciones crecen, la importancia de una buena organización administrativa se incrementa, ya que facilita la gestión de operaciones complejas y asegura el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa. En resumen, sin una estructura organizacional adecuada, las empresas se enfrentan a riesgo de ineficiencia y descoordinación (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 94).

Para Chiavenato & Villamizar (pág. 94) la organización administrativa contribuye a establecer una jerarquía clara dentro de la empresa, definiendo los niveles de autoridad y las líneas de comunicación entre los diferentes departamentos. Esto permite que los flujos de información sean más efectivos, que las decisiones se tomen con mayor rapidez y que los empleados comprendan con claridad sus funciones y responsabilidades. De esta manera, se evitan conflictos internos, duplicidad de esfuerzos y se mejora el trabajo en equipo.

Otro aspecto relevante es que una buena organización administrativa permite aprovechar de forma óptima los recursos humanos, financieros y materiales. Cuando los recursos se distribuyen adecuadamente y los procesos están bien definidos, la empresa logra reducir costos, aumentar su eficiencia y responder con mayor agilidad a los cambios del entorno. En un mundo empresarial cada vez más competitivo, esta capacidad de respuesta puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 94).

6.2.5.3 Características de la organización administrativa

Chiavenato (2019) anota las características de la organización administrativas como:

- **Objetivo común:** Todas las actividades organizativas se estructuran para alcanzar metas definidas.
- **División del trabajo:** Se asignan funciones específicas a cada área o persona para aumentar la eficiencia.
- **Jerarquía:** Establece niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.
- **Coordinación:** Asegura que todas las partes trabajen de forma armonizada y sin duplicar esfuerzos.
- **Flexibilidad:** Debe poder adaptarse a los cambios internos y del entorno externo.
- **Eficiencia:** Busca el mejor uso de los recursos disponibles con el menor costo posible.

6.2.5.4 Las funciones en la organización administrativa

Chiavenato (2019) describe las funciones en la organización administrativa que debe de constar una empresa que son las siguientes:

1. **Definición de tareas:** Consiste en determinar qué actividades deben realizarse y cómo se llevarán a cabo.
2. **Asignación de responsabilidades:** Se distribuyen funciones específicas a cada miembro o departamento según sus capacidades.

3. **Establecimiento de jerarquías:** Se define quién toma decisiones, quién supervisa y quién ejecuta.
4. **Coordinación de actividades:** Se asegura que todas las áreas trabajen alineadas y sin conflictos.
5. **Establecimiento de canales de comunicación:** Se crean rutas claras para el flujo de información interna.
6. **Evaluación y ajuste:** Se revisan constantemente los procesos organizativos para mejorarlos y adaptarlos.

6.2.6 La dirección del proceso administrativo

6.2.6.1 Concepto de dirección

Según Robbins & Coulter (2005) explican que la dirección implica influir en el personal para el logro de metas, que “dirigir es motivar, liderar, coordinar y comunicar” (pág. 104). Es la función del proceso administrativo que bus influir, guiar y motivar a los miembros de la organización para el logro de objetivos. Implica liderazgo, comunicación, toma de decisiones y supervisión. Dirigir es transformar planes y estructuras en acciones concretas mediante la coordinación de esfuerzos humanos (pág. 104).

Un buen liderazgo inspira compromiso y productividad. La dirección afectiva requiere habilidades sociales, inteligencia emocional y capacidad de resolución de conflictos. Por tanto, es una función dinámica que debe adaptarse a las circunstancias y características del grupo (Robbins & Coulter, 2005, pág. 105).

6.2.6.2 Importancia de la dirección del proceso administrativo

La dirección es crucial dentro del proceso administrativo porque es la etapa donde se ejecutan los planes y se movilizan los recursos humanos hacia los objetivos organizacionales. Es a través de la dirección que los líderes inspiran, motivan y orientan al personal para que actúe de manera efectiva y alineada con la estrategia empresarial (Contreras Meneses, 2015, pág. 10).

Una buena dirección asegura un clima laboral positivo, mejora la comunicación interna y fomenta la productividad. También permite resolver conflictos, tomar decisiones oportunas y adaptar la organización a los cambios del entorno. Sin una dirección efectiva, incluso los mejores planes y estructuras pueden fracasar. Por ello, la dirección representa el puente entre la planificación y los resultados concretos, siendo esencial para el éxito sostenido de cualquier organización (Campo Blandón, Chavarrias Torre, & Antonio López, 2023).

6.2.6.3 Funciones de la dirección

Las funciones de la dirección dentro del proceso administrativo son esenciales para guiar y coordinar los esfuerzos del equipo humano hacia los objetivos organizacionales. Contreras Meneses (2015) explica cuáles son las funciones más destacadas que se encuentran:

- **Liderazgo:** Consiste en influir y motivar a los colaboradores para que trabajen con entusiasmo y compromiso. Un líder efectivo establece una visión clara, inspira confianza y guía al equipo en el camino hacia el éxito.
- **Comunicación:** Es el proceso mediante el cual se transmite información de manera clara y efectiva. Una comunicación eficiente asegura que todos los miembros entiendan sus responsabilidades, metas y las expectativas de la organización.
- **Motivación:** Implica estimular y mantener el interés del personal por sus labores. Esto se logra a través de incentivos, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un entorno laboral adecuado.
- **Toma de decisiones:** La dirección debe analizar situaciones, evaluar opciones y seleccionar el mejor curso de acción. Las decisiones bien fundamentadas son clave para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades.
- **Supervisión:** Es el seguimiento y evaluación constante de las actividades del equipo para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. A través de la supervisión, se detectan errores, se corrigen desviaciones y se mejora el desempeño.

Estas funciones están interrelacionadas y su ejecución adecuada garantiza el buen funcionamiento de la organización, el cumplimiento de metas y la satisfacción del personal (Contreras Meneses, 2015, pág. 12).

6.2.7 El control del proceso administrativo

6.2.7.1 Concepto de control

Es la función administrativa que verifica que las actividades se realicen conforme lo planificado. Consiste en establecer estándares, medir el desempeño real, comparar resultados y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Permite detectar errores, prevenir desviaciones y asegurar la calidad de los procesos. El control es esencial para la mejora continua y el logro eficiente de los objetivos. Debe realizarse de una forma sistemática y constante, también proporciona información para retroalimentar la planificación y la toma de decisiones. Así el control no solo corrige, sino que también orienta el camino hacia la excelencia organizacional (Contreras Meneses, 2015, pág. 10).

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes que las cosas no marchan de acuerdo con lo planeado y de la necesidad que se adopten medidas correctivas (Hernandez & Rodriguez, 2003).

6.2.7.2 Importancia del control

El control es esencial porque permite verificar si los objetivos organizacionales se están cumpliendo de manera eficiente. Ayuda a identificar errores, corregir desviaciones y asegurar la calidad en los procesos. Además, mejora la toma de decisiones, optimiza recursos y proporciona retroalimentación para la planificación futura. Sin control, las organizaciones pierden dirección, eficiencia y capacidad de mejora continua (Contreras Meneses, 2015).

El control en la empresa representa una etapa fundamental del proceso administrativo, la que le da cierre al ciclo y lo renueva, su implementación permite apreciar qué va bien y qué no a partir de lo cual se generan acciones, tanto correctivas como preventivas, sobre los elementos planificados originalmente (Contreras Meneses, pág. 45).

Asimismo, el control facilita la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. Al contar con mecanismos de seguimiento y evaluación, los directivos y empleados pueden medir su desempeño frente a los estándares previamente definidos. Esto fomenta la responsabilidad individual y colectiva, promoviendo una cultura organizacional basada en la eficiencia, la mejora continua y la orientación a resultados (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 19).

Otro aspecto relevante es que el control permite reducir la incertidumbre y los riesgos empresariales. Cuando la organización dispone de sistemas de control bien estructurados, puede detectar de manera temprana posibles fallas o irregularidades en los procesos, lo que le otorga la oportunidad de actuar de forma oportuna para evitar pérdidas o crisis. Este aspecto es especialmente importante en entornos empresariales cambiantes, donde la capacidad de anticipación y reacción rápida resulta clave para la sostenibilidad de la empresa (Araujo Belloso, Fernandez Fernandez, & Alvarez Machado, 2021, pág. 23)

Por último, el control administrativo también cumple una función estratégica, ya que no solo se enfoca en evaluar resultados, sino en alinear continuamente las acciones con los objetivos institucionales. En este sentido, el control se convierte en una herramienta de aprendizaje organizacional, pues permite a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades, aprender de los errores y consolidar sus procesos internos para alcanzar un desempeño superior (Almendaros Rugama, Blandón Rugama, & Benavides Núñez, 2021, pág. 12).

6.2.7.3 Etapas del control

El control administrativo consta de cinco etapas clave las cuales detalla Contreras Meneses (2003) continuación:

- **Establecimiento de estándares**, donde se fijan los objetivos que servirán de referencia.
- **Medición del desempeño**, en la que se recopilan datos sobre la ejecución real de las actividades.
- **Comparación con los estándares**, para detectar posibles desviaciones.
- **Corrección de desviaciones**, que busca ajustar acciones para alinear resultados con lo esperado.
- **Retroalimentación**, que permite mejorar los procesos futuros con base en los resultados obtenidos.

Estas etapas son fundamentales para asegurar que la organización funcione eficientemente y cumpla sus metas (Contreras Meneses, 2015, pág. 10).

6.2.8 La integración de personal en el proceso administrativo

6.2.8.1 Concepto de integración de personal

Koontz (2012) La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

La integración de personal es un proceso que implica varias etapas, entre ellas la comunicación efectiva, la capacitación y el desarrollo de habilidades, la gestión del cambio y el fomento de la colaboración y la cooperación. La integración del personal, también implica la creación de un

ambiente de trabajo inclusivo y diverso, donde se respeten y valoren las diferencias culturales, étnicas y religiosas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 35).

6.2.8.2 Importancia de la integración de personal

Chiavenato (2011) Indica que las funciones básicas y significativas en la empresa están a cargo del recurso humano, por ello, es fundamental velar por las necesidades y por la incorporación a la organización. La integración del personal busca que los nuevos colaboradores se familiaricen con la estructura, la cultura y los valores institucionales, reconociendo que las personas son el principal activo de cualquier empresa. En este sentido, las organizaciones deben establecer políticas de integración que faciliten la adaptación del personal, promuevan el sentido de pertenencia y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, aumentando así la eficacia y eficiencia de la empresa (pág. 18).

La integración de personal no se limita únicamente a la contratación, sino que abarca todo un proceso de orientación, capacitación y socialización que permite a los empleados comprender su rol dentro del sistema organizacional. Este proceso asegura que los nuevos integrantes se alineen con las metas de la empresa y que su desempeño se oriente al cumplimiento de los resultados esperados. De esta manera, la integración favorece la coordinación y la coherencia en las actividades del equipo de trabajo (Chiavenato, 2011, pág. 19).

Asimismo, la integración fomenta la comunicación, la colaboración y la cooperación entre los empleados, lo que a su vez mejora la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento humano. Cuando los trabajadores se sienten parte activa de la organización, aumenta su compromiso y motivación, reduciendo los índices de rotación y fortaleciendo el clima organizacional (Daft, 2019, pág. 25).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la integración de personal es importante porque crea un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados y la organización, lo que incrementa la lealtad, la identificación con los objetivos empresariales y la disposición a contribuir al éxito colectivo (pág. 37). Por tanto, una adecuada integración no solo beneficia a

los empleados, sino que también potencia la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

6.2.9 Etapas del proceso de gestión de talento humano

1. Selección del personal

La selección del personal consiste básicamente en evaluar si esa persona está en la capacidad de manejar y llevar a cargo un puesto de trabajo, si tienen la capacidad y conocimiento suficiente para desarrollar las labores dentro la organización, demostrando la profesionalización ante la función que cumplirá dentro. “Entre ellos se busca postulantes correctos y que estén disponibles ante cualquier manifestación que la empresa le dé, demostrado ser un colaborador eficiente”. (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 144).

Seleccionar al candidato que cubrirá el cargo implica determinadas funciones como son (Daft, 2019, pág. 47):

- Recopilación de información acerca del candidato.
- Análisis de la información.
- Decisión.

Existen técnicas base de asistencia en la toma de decisión entre las que pueden mencionarse (Proulx, 2015, pág. 23):

- Análisis de la hoja de vida del candidato o solicitud de empleo.
- Programación de la entrevista.
- Aplicación de prueba de conocimiento del oficio; psicométrica o de personalidad”.

Posiblemente por el número de personal que contratan; existen empresas que difícilmente se ocupan de verificar los datos de los candidatos; esto incrementa la posibilidad del ingreso de personal conflictivo, falta de experiencia y/o preparación. (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 145).

2. Contratación del personal

La contratación debe ser respaldada por el respectivo contrato de trabajo o documento que acredite al candidato como nuevo empleado de la empresa. Por lo general las maquilas no aplican los contratos de trabajo para el personal. El único documento que ampara la contratación son las solicitudes de empleo o las tarjetas de control de asistencia. Inducción de personal Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y la adaptación a su nuevo empleo (Proulx, 2015, pág. 56):

Para Chiavenato (2019) “La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos; a las políticas de la empresa, productos, etc.” (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 146).

Esta etapa ofrece muchos beneficios, no sólo al empleado sino también a la empresa, y debe aplicarse en todos los niveles y para todos los puestos; sin embargo, en las empresas de maquila generalmente se aplica para los puestos altos e intermedios, con la presentación del personal y la visita a las instalaciones. Chiavenato (2019, pág. 148) indica las formas de inducción más comunes son:

- Conferencia o plática referente a la empresa
- Películas o videos
- Visita a las instalaciones de la planta
- Presentación con el personal de la empresa
- Descripción del puesto a desempeñar
- Proporcionar un manual de bienvenida.

3. Desarrollo del personal

Según Almendares Rugama, Blandon Rugama, & Benavidez Nuñez (2021), entrenar es familiarizar al trabajador con el propósito, naturaleza, características, funciones y procedimientos del cargo, buscando la mayor eficiencia en la ejecución. El entrenamiento es

una guía para abrir el camino al empleado en forma rápida, mejorar la calidad y cantidad del trabajo, proveer al empleado de nuevos conocimientos y contribuir a mejorar el interés por la empresa y su nuevo empleo” (2019, pág. 23).

Suele darse el caso que los empresarios tienden a asumir que el nivel académico de un empleado o los años de trabajo lo llevan a convertirse en un experto en el área, lo cual es erróneo, ya que por muy parecidas que sean las labores difícilmente tienden a ser idénticas, de ahí que existan los programas de entrenamiento para el personal (Almendares Rugama, Blandon Rugama, & Benavidez Nuñez, 2019, pág. 23).

4. Evaluación al desempeño

Evaluación de la Integración del Personal según Chiavenato (2019) señala que la manera de evaluación de la variable integración del personal es considerando las siguientes dimensiones:

- **Adaptación al puesto:** Mide la rapidez y efectividad con que el nuevo empleado se familiariza con las tareas, procedimientos y responsabilidades del cargo.
- **Relaciones interpersonales:** Evalúa la capacidad del trabajador para integrarse con sus compañeros, superiores y subordinados, fomentando un ambiente de cooperación y respeto.
- **Identificación con la organización:** Analiza el nivel de compromiso, sentido de pertenencia y alineación del empleado con la misión, visión y valores institucionales.
- **Desempeño laboral inicial:** Valora la eficacia y eficiencia con las que el trabajador cumple con sus funciones, considerando los estándares establecidos por la empresa.

Asimismo, Chiavenato y Villamizar (2019) destaca que la evaluación de la integración no solo tiene un propósito de control, sino también de desarrollo, ya que permite detectar las necesidades de capacitación, orientación y acompañamiento que los empleados requieren para alcanzar un mejor rendimiento. Este proceso fortalece la gestión del talento humano, contribuye a la satisfacción laboral y reduce los índices de rotación.

5. Retención del personal

Se refiere a la capacidad de una organización para retener a sus empleados. Sabemos que contratar y capacitar a nuevos empleados es costoso y requiere mucho tiempo. Cuando los empleados se van, se llevan con ellos años de experiencia y conocimientos institucionales que pueden ser difíciles de reemplazar (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 133).

Cuando una empresa retiene a sus empleados a largo plazo, estos adquieren experiencia y conocimientos específicos sobre los procesos, productos o servicios de la organización. Esta experiencia acumulada es valiosa, los empleados pueden aplicarla para mejorar la eficiencia, calidad y competitividad de la empresa (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 133).

6.3. El cliente

6.3.1 Concepto de cliente

Según Oosterbaan (2015) es la persona o entidad que compra bienes o servicios. Indica que el cliente “no solo compra productos, compra experiencias, valores y emociones” (pág. 44)

Es el actor principal en el entorno de negocios, pues representa el destinatario final de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. No solo compra, si no que evalúa, recomienda y decide si regresa o no. En la actualidad el cliente es más informado, exigente y tiene múltiples opciones, lo que obliga a las empresas a centrarse en generar experiencias positivas. Además, su satisfacción se convierte en el mejor indicador de calidad. Es el motor que impulsa la economía empresarial y su opinión tiene cada vez más peso (Oosterbaan, 2015, pág. 44).

6.3.2 Tipos de cliente

Chiavenato (2019, pág. 38) describe los diferentes tipos de clientes que se encuentran en una empresa los cuales son:

- **Cliente interno:** Son las personas que forman parte de la organización, como empleados y colaboradores. Aunque no compran productos, su satisfacción influye directamente en el servicio al cliente externo. Un ambiente laboral positivo mejora la calidad del servicio ofrecido.
- **Cliente externo:** Es el consumidor final o usuario que adquiere productos o servicios. Su satisfacción es clave para la fidelización y el éxito de la empresa, ya que su experiencia impacta en la reputación y en la demanda futura.
- **Cliente potencial:** Aquellos que aún no han comprado, pero podrían hacerlo. Identificarlos permite enfocar estrategias de marketing y atraer nuevos mercados. Son clave para el crecimiento del negocio.
- **Cliente frecuente:** Son los que realizan compras de manera continua. Representan una fuente estable de ingresos y suelen estar más dispuestos a recomendar la marca. Fidelizarlos es una prioridad para cualquier empresa.
- **Cliente ocasional:** Compran de forma esporádica. No tienen lealtad hacia una marca específica y suelen estar motivados por el precio o conveniencia. Es posible convertirlos en frecuentes con una buena estrategia de atención.
- **Cliente leal o fidelizado:** Compra regularmente, prefiere la marca frente a otras y la recomienda. Este tipo de cliente es muy valioso porque reduce los costos de captación y actúa como promotor espontáneo.
- **Cliente insatisfecho:** Ha tenido una mala experiencia y es probable que no vuelva si no se gestiona correctamente su queja. Escucharlo y corregir fallas puede transformarlo en cliente recuperado.
- **Cliente exigente:** Tiene altos estándares y espera una atención impecable. Si se logra satisfacerlo, puede convertirse en un defensor de la marca. Exige preparación del personal y procesos eficientes.

6.3.3 Importancia de la atención al cliente

La atención al cliente es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que influye directamente en la percepción del consumidor sobre la marca. Un servicio de calidad no solo satisface necesidades, sino que genera confianza, mejora la experiencia del usuario y crea una

conexión emocional con la empresa. Además, una buena atención incrementa la fidelización, reduce las quejas, atrae nuevos clientes por recomendación y refuerza la imagen corporativa. También permite identificar oportunidades de mejora a través del contacto directo con los consumidores. En un mercado cada vez más competitivo, la atención al cliente se convierte en un factor diferenciador clave que puede marcar la diferencia entre una empresa exitosa y una que pierde relevancia (Contreras Meneses, 2015, pág. 160).

Según Contreras Meneses (2015) la atención es el mayor impulsor de la lealtad del cliente. Si bien el precio o la calidad del producto siguen siendo factores importantes, la atención al cliente puede ser un factor decisivo. Una buena atención al cliente hace que el cliente se sienta escuchado y comprendido. Lo que puede contribuir a conseguir un consumidor fiel a la marca o al servicio (pág. 160).

Contreras Meneses (2015) relata que la atención al cliente no es solo un deber empresarial; es una oportunidad para forjar una conexión sólida y duradera con tus clientes. Aquí hay algunas razones clave por las que el servicio al cliente es esencial (pág. 161):

- Credibilidad de la marca: la forma en que tratas a tus clientes refleja la credibilidad de tu marca. Un servicio al cliente deficiente puede dañar la percepción de tu empresa, mientras que una atención excepcional puede aumentar la confianza de los clientes en tu negocio.
- Diferenciación de la competencia: en un mercado saturado, la calidad de tu servicio al cliente puede ser un factor diferenciador. Los clientes pueden optar por tu empresa sobre la competencia si sienten que serán atendidos de manera excepcional.
- Fidelización de clientes: un buen servicio al cliente contribuye a la fidelización. Los clientes que reciben una atención personalizada y efectiva son más propensos a volver y a recomendar tu empresa a otros.
- Conocimiento del cliente: la interacción con los clientes te brinda una valiosa información sobre sus necesidades y deseos. Esto te permite ajustar tu estrategia empresarial y crear una oferta más alineada con las expectativas del mercado.

6.3.4 Factores en la atención al cliente

Ramírez (2014, pág. 23) destaca los factores en la atención al cliente son los siguientes:

- **Comunicación efectiva:** Es clave para entender las necesidades del cliente y transmitir soluciones con claridad y empatía.
- **Rapidez en la respuesta:** Los clientes valoran la atención oportuna y la resolución rápida de sus solicitudes.
- **Conocimiento del producto o servicio:** El personal debe estar capacitado para brindar información precisa y útil.
- **Actitud del personal:** La amabilidad, respeto y disposición influyen directamente en la experiencia del cliente.
- **Seguimiento postventa:** Acompañar al cliente después de la compra demuestra compromiso y genera confianza.
- **Canales de atención accesibles:** Ofrecer múltiples medios de contacto (presencial, telefónico, digital) facilita la interacción y mejora la accesibilidad.

6.3.5 La calidad del servicio al cliente

Payne y Ballantyne (1991) destacan que la calidad es percibida como la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio.

La calidad del servicio al cliente se refiere al grado en que un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente durante toda la experiencia de compra y uso. No solo abarca la atención directa, sino también aspectos como la rapidez, la amabilidad, la resolución de problemas y la empatía del personal. Esta calidad es percibida por el cliente como una experiencia integral que incluye desde el primer contacto hasta el soporte postventa (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 169).

Un servicio de calidad requiere consistencia, compromiso y capacitación continua del personal. Las empresas que se enfocan en brindar una excelente atención al cliente suelen obtener

mayores niveles de fidelización, recomendación y valor agregado. Por lo tanto, la calidad en el servicio se convierte en una ventaja competitiva sostenible que influye en la rentabilidad y la reputación de la organización (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 169).

6.3.6 Importancia de la calidad de atención al cliente

La calidad de atención al cliente es esencial porque influye directamente en la percepción que el consumidor tiene de la empresa y en su decisión de volver o no. Una atención de calidad genera confianza, seguridad y satisfacción, elementos clave para construir relaciones duraderas (Ramírez, 2014, pág. 55).

Además, es un factor diferenciador en mercados competitivos, donde el producto puede ser similar, pero la experiencia del cliente marca la diferencia. Brindar un servicio excelente mejora la imagen corporativa, reduce quejas, incrementa la fidelización y promueve una reacción positiva en el cliente. También impacta en la productividad del negocio, ya que clientes satisfechos tienden a gastar más y mantenerse fieles. Por tanto, la atención al cliente no es un gusto, sino una inversión estratégica (Ramírez, 2014, pág. 55).

6.3.7 Características de un servicio de calidad al cliente

Ramírez (2014, pág. 60) señala que un servicio de calidad al cliente implica ofrecer una atención que no solo cumple con las expectativas del cliente, sino que las supera, creando experiencias memorables y satisfactorias. Esto se logra mediante la implementación de prácticas centradas en el cliente, la mejora continua y el uso efectivo de la tecnología las cuales cuentan con las siguientes características:

- ***Empatía:*** Capacidad de comprender y atender las emociones y necesidades del cliente.
- ***Eficiencia:*** Rapidez y precisión en la atención y resolución de problemas.
- ***Amabilidad:*** Trato cordial, respetuoso y profesional en todo momento.
- ***Disponibilidad:*** Atención accesible en horarios adecuados y por distintos canales.
- ***Personalización:*** Adaptación del servicio a las características y preferencias del cliente.

- **Consistencia:** Mantener el mismo nivel de calidad en cada punto de contacto.

6.3.8 La fidelización del cliente

6.3.8.1. Concepto de fidelización

Es un proceso mediante el cual las empresas establecen vínculos duraderos con sus clientes, con el objetivo de mantenerlos leales a largo plazo. Va más allá de simple satisfacción; busca generar una conexión emocional que haga al cliente repetir sus compras y recomendar la marca (Contreras Meneses, 2015, pág. 95).

La fidelización incluye estrategias como programas de lealtad, atención personalizada, recompensas, comunicación efectiva y valores compartidos. Fidelizar reduce costos de captación y aumenta la rentabilidad, ya que los clientes leales compran más. En un mercado competitivo, la fidelización representa una ventaja estratégica clave para asegurar el crecimiento sostenible de las organizaciones (Contreras Meneses, 2015, pág. 95).

6.3.8.2. Importancia de la fidelización

Fidelizar clientes es vital porque garantiza ingresos sostenidos a largo plazo, reduce los costos de captación y genera recomendaciones positivas. Un cliente fiel es más propenso a comprar de nuevo, probar nuevos productos y defender la marca frente a la competencia (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 67).

La fidelización de clientes es una medida de la probabilidad de que un cliente repita su compra con una empresa o marca. Es el resultado de la satisfacción del cliente, de las experiencias positivas y del valor global de los bienes o servicios que el cliente recibe de una empresa. La fidelización de clientes es el resultado de una relación positiva y continua entre un cliente y una empresa. Es lo que impulsa las compras repetidas y hace que los clientes existentes elijan tu empresa en lugar de un competidor que ofrezca beneficios similares. Generalmente la

fidelización se logra a través de una experiencia del cliente positiva, un gran servicio al cliente o una fuerte afinidad con los valores de la marca (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 67).

6.3.8.3. Factores que inciden en la fidelización

La fidelización del cliente se refiere al grado de compromiso y preferencia sostenida de un consumidor hacia una marca o empresa a lo largo del tiempo. No es el resultado de una sola acción, sino de múltiples factores que, combinados, construyen una relación de valor mutuo y duradero (Guadarrama & Estrada, 2015, pág. 34).

- **Calidad del producto o servicio:** Es uno de los pilares fundamentales de la fidelización. Los clientes esperan que los productos cumplan consistentemente con sus expectativas. De acuerdo con Guadarrama y Estrada (2015) se considera una alternativa para que las empresas puedan obtener una ventaja competitiva y sostenible en un entorno económico globalizado.

Las pequeñas y medianas empresas deben ofrecer una mayor calidad en el servicio que las empresas grandes, y así obtener la preferencia de los clientes. El objetivo de este estudio fue identificar la relación entre la variable calidad en el servicio y las variables satisfacción del cliente y lealtad del cliente (Ramírez, 2014, pág. 30).

- **Atención al cliente personalizada y efectiva:** Rodríguez, Porto, & Pérez Orozco (2017), plantean que implica adaptar la interacción con el cliente según sus necesidades, preferencias y comportamientos. No se trata solo de usar su nombre, sino de ofrecer soluciones adecuadas al contexto de cada cliente, en el momento adecuado y a través del canal que elija.
- **Experiencia positiva durante la compra:** Rodríguez (2006) plantea el interés por comprender los fenómenos de navegación y compra en línea ha ido en aumento en los últimos años a causa de las oportunidades de negocio que ofrece Internet. Y aunque los comportamientos de los consumidores en el medio guardan algunos aspectos en común

con los que éstos desarrollan en los entornos comerciales convencionales, también incorporan nuevos elementos que, como las experiencias de flujo, merecen una especial atención por parte de empresas y académicos.

- **Programas de recompensas o beneficios:** Es una estrategia diseñada para fomentar la repetición de compra y el compromiso del cliente mediante incentivos que ofrecen beneficios tangibles o emocionales a quienes consumen con frecuencia o cumplen ciertos comportamientos deseados por la empresa (Müller, 2020, pág. 45).
- **Confianza y cumplimiento de promesas:** La confianza se construye cuando una empresa demuestra integridad, transparencia y coherencia entre lo que promete y lo que entrega. Según la literatura de marketing relacional, la confianza y el compromiso son esenciales para desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Estudios indican que la presencia conjunta de satisfacción, confianza y compromiso es suficiente para lograr un alto grado de lealtad del cliente.

Las empresas deben asegurarse de que su propuesta de valor se refleje en cada punto de contacto con el cliente, desde la calidad del producto hasta el servicio postventa. La coherencia entre lo que dicen y hacen las marcas, la transparencia de sus procesos y la honestidad en su relato son elementos cada vez más valorados y exigidos por los consumidores.

Según Morgan (1994), la confianza “existe cuando una parte tiene seguridad en la confiabilidad e integridad de su contraparte, es clave en el marketing relacional, donde el objetivo es mantener relaciones estables y a largo plazo con los clientes.

6.4. Estrategias administrativas

6.4.1. Concepto de estrategia administrativa

Según Barroso Castro y Armario (1991) la estrategia administrativa se define como el conjunto de decisiones y acciones que determinan el desempeño a largo plazo de una organización. Implica planear, dirigir y controlar los recursos empresariales de manera eficiente para alcanzar objetivos previamente definidos. Esta estrategia se enfoca en cómo lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, mediante el análisis del entorno y la adaptación constante a los cambios del mercado. La administración estratégica debe ser vista desde un enfoque sistémico, es decir, desde un punto de vista global en el que se aprecian todos los ángulos y puntos que afectan el proyecto a desarrollar o administrar (pág. 24).

La estrategia administrativa se centra en cómo las organizaciones pueden lograr y mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, requiere un análisis profundo del entorno interno y externo, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño de la empresa. Este enfoque permite adaptar las acciones empresariales a los constantes cambios del mercado, garantizando así una posición favorable frente a la competencia (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 24).

Asimismo, la estrategia administrativa debe concebirse desde un enfoque sistémico, es decir, considerando a la organización como un todo integrado. Desde esta perspectiva, se valoran las interrelaciones entre los distintos departamentos, procesos y recursos, lo que facilita la toma de decisiones más coherentes y efectivas. Esta visión global permite anticiparse a los desafíos, coordinar esfuerzos y asegurar que todas las áreas trabajen de manera alineada hacia los mismos objetivos (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 25).

6.4.2. Importancia de las estrategias del proceso administrativo

Chiavenato y Villamizar (2019) afirma que el proceso administrativo se compone de cuatro fases fundamentales: planeación, organización, dirección y control. Las estrategias aplicadas en

cada una de estas fases permiten una mayor eficacia en la gestión empresarial. La importancia de integrar estrategias en cada paso del proceso administrativo radica en que éstas proporcionan una guía estructurada para la toma de decisiones, el uso eficiente de los recursos y la adaptación al entorno.

Según Chiavenato y Villamizar (2011), “el proceso administrativo es el núcleo del trabajo de la gerencia en todos los niveles de una organización”. En otras palabras, permite la coordinación adecuada de las actividades de la empresa y su alineación con los objetivos estratégicos (pág. 140).

La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de sólo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica (Chiavenato & Villamizar, 2019, pág. 141).

6.4.3. Tipos de estrategias administrativas

Las estrategias corporativas se aplican al nivel más alto de la empresa y definen en qué negocios debe participar. Las estrategias de negocios son específicas para cada unidad operativa y establecen cómo competir en el mercado. Por último, las estrategias funcionales están relacionadas con cada área de la empresa, como finanzas, marketing, recursos humanos, etc. (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 34).

Rodríguez (2006) afirma que la esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o a adaptarse a la competencia, además en la batalla por participar en el mercado, la competencia no solo está manifestada por la contra-parte, por el contrario, la situación de competencia en una industria está enraizada en su economía fundamental, y existen fuerzas competitivas que son: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos son todos

prominentes dependiendo de la industria de la cual provengan. La fuerza colectiva de estos factores determina la máxima utilidad potencial de una industria (pág. 15).

6.4.4. Estrategias para mejorar la atención al cliente

Para Daft (2019) el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa (pág. 73) . Algunas de las estrategias para poner en práctica en la mejora de la atención al cliente son:

- Aprender sobre las necesidades del cliente: es importante que escuches lo que realmente está buscando el cliente, cuáles son sus problemas y qué servicio les ofreces.
- Establece múltiples canales de atención: debes adaptar el servicio al cliente de cada canal de atención pues cada uno de ellos tiene una forma diferente de comunicar.
- Humaniza la marca: en la actualidad, las personas buscan conectar y sentirse identificados con los valores de las marcas a las que les compra.
- Preocúpate por tus empleados: no debes olvidar que los empleados son la cara visible o conexión directa con los clientes, si tienes empleados insatisfechos se reflejará directamente en el servicio que estos presten y pueden afectar significativamente la satisfacción del cliente.
- Usa la tecnología a tu favor: una estrategia para mejorar la satisfacción del cliente es implementar soluciones tecnológicas que permitan facilitar la experiencia del cliente en la empresa, especialmente, cuando de ahorro de tiempo se trata.

6.4.5. Estrategias para la fidelización de clientes

Según Martin (2004) afirma que, para conseguir la fidelidad de los clientes, es necesario tanto una elevada actitud favorable, en relación a las alternativas potenciales, como un comportamiento repetitivo. La clave del marco teórico propuesto está en la conceptualización

de la fidelidad y la relación entre la actitud relativa hacia una entidad (marca/ servicio/ tienda/ vendedor) y el comportamiento repetitivo (pág. 137).

Martin (2004) describe algunas estrategias destacadas para la fidelización de clientes están:

- **Experiencia omnicanal:** ofrecer una experiencia de compra fluida y coherente en todos los canales (tienda física, web, redes sociales, etc.)
- **Proporciona a tus clientes algo más que descuentos:** ofrecer contenido exclusivo, productos o experiencias especiales pueden ser más efectivos para mantener el interés del cliente.
- **Relación de confianza:** brindar transparencia, cumplir promesas y ofrecer una atención al cliente excepcional.
- **Personaliza las interacciones:** el uso de datos para personalizar ofertas, recomendaciones y mensajes que hacen que el cliente se sienta valorado.
- **Crea un plan de retención de clientes:** tener estrategias claras para evitar la pérdida de clientes, como seguimiento postventa o promociones personalizadas.

7. Operacionalización por objetivo e hipótesis

Esta investigación es cuali-cuantitativa o mixta, la operacionalización cualitativa se realiza desde los objetivos específicos, y el enfoque cuantitativo se operacionalización a partir de las variables de la hipótesis de investigación.

7.1. Operacionalización por objetivos específicos

Objetivo Especifico	Dimensiones De Análisis	Definición Operacional	Categorías	Fuente
1. Describir la aplicación de los procesos de planificación, organización, dirección y control en la atención al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí, en el periodo 2024-2025.	Planeación	La planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos de una organización y se determinan los cursos de acción más apropiados para alcanzarlos. Consiste el prever el futuro, establecer metas claras y diseñar estrategias para lograr resultados deseados (Kotler, 2013, pág. 86).	- Visión y misión - Objetivos de la empresa - Valores - Principales políticas de la empresa - Programas - Planes del área de venta - Políticas de atención al cliente	- Investigación documental - Entrevistas
	Organización	La organización administrativa es fundamental porque permite a la empresa estructurarse de manera eficiente y eficaz (Daft, 2019, pág. 45).	- Estructura organizativa - Principales funciones áreas - Organización área de ventas - Organización del personal de ventas (turnos) - Objetivos y metas del área de ventas - Estrategias de venta - Coordinación de actividades gerencia-área de ventas	- Investigación documental - Entrevista
	Dirección	La dirección implica influir en el personal para el logro de metas. Dirigir es motivar, liderar, coordinar y comunicar” (Robbins & Coulter, pág. 104).	- Coordinación en la atención al cliente - Supervisión a colaboradores - Comunicación interna del área de ventas - Toma de decisiones - Liderazgo - Motivación y compromiso del personal - Ambiente laboral - Gestión de conflictos.	- Investigación documental - Entrevista
	Control	Control esta función administrativa que verifica que las actividades se realicen conforme lo planificado. Consiste en establecer estándares, medir el desempeño real, comparar resultados y tomar acciones correctivas cuando sea necesario (Kotler, 2013, pág. 89).	- Tipos de controles que lleva el personal de ventas (ventas, inventario, productos mayor demanda) - Estadísticas de venta - Control de seguridad - Indicadores de rendimiento - Estándares de calidad - Evaluación al desempeño - Control eficiencia del personal	- Investigación documental - Entrevista

2. Determinar la incidencia de la administración de los recursos humanos en la atención al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí, en el periodo del 2024-2025.	Recursos Humanos	Recursos humanos, es uno de los elementos fundamentales en la empresa, permite estructurar adecuadamente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para lograr los objetivos institucionales. Las empresas tienen una estructura organizada, con una jerarquía clara de responsabilidades para alcanzar sus objetivos (Chiavenato & Villamizar, pág. 90).	- Proceso contratación de personal - Personal permanente - Sueldos, prestaciones - Habilidades atención al cliente - Capacitaciones al personal - Reconocimientos al personal - Evaluación al desempeño al personal de ventas - Planes de mejora al desempeño - Incentivos laborales - Preparación del personal de ventas (producto y servicio)	- Investigación documental - Entrevista
3. Analizar, desde la posición del usuario, sobre la estrategia de atención al cliente y que influyen en la calidad del servicio que reciben en la gasolinera Puma Santa Lucía en el año 2025.	Atención al cliente	La atención es el mayor impulsor de la lealtad del cliente. Si bien el precio o la calidad del producto siguen siendo factores importantes, la atención al cliente puede ser un factor decisivo. Una buena atención al cliente hace que el cliente se sienta escuchado y comprendido. Lo que puede contribuir a conseguir un consumidor fiel a la marca o al servicio (Contreras Meneses, pág. 160)	- Datos generales del cliente (edad, sexo, - Producto/servicios más demandados - Aspectos - Evaluación del servicio al cliente - Asesoría a clientes - Fidelización al cliente	- Encuesta a clientes - Entrevistas a clientes
4. Proponer estrategias administrativas enfocadas en el servicio para la fidelización de los clientes en la gasolinera Puma Santa Lucía en la ciudad de Estelí.	Propuestas de estrategias administrativas	Las estrategias administrativas son planes diseñados por la gerencia para optimizar procesos, mejorar el servicio al cliente y alcanzar objetivos institucionales como la fidelización. (Chiavenato I., 2017).	- Fortalezas y debilidades internas del servicio al cliente - Oportunidades y Amenazas externas en el servicio al cliente - Estrategias propuestas para la fidelización - Objetivos de las estrategias - Actividades de cada estrategia	- Análisis PESTEL - Análisis FODA

7.2. Hipótesis de investigación y cuadro de operacionalización

La atención al cliente influye en la preferencia y fidelización del cliente a la Gasolinera Puma de la ciudad de Estelí

Variable independiente: Fidelización del cliente

Variable dependiente: Atención al cliente

Variables	Definición conceptual	Indicadores	Técnicas
Atención al cliente	La atención al cliente es un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que influye directamente en la percepción del consumidor sobre la marca (Barroso Castro & Armario, 1991, pág. 44).	- Datos del cliente (Edad, sexo) - Valoración de la atención recibida - Asesoramiento para adquirir un producto - Eficiencia y rapidez del servicio - Percepción y amabilidad del personal - Claridad y precisión de la información - Comunicación y contacto con el cliente - Valor percibido del servicio adicional	- Encuesta a clientes - Entrevista
Preferencia del servicio	Rodríguez, Porto, & Pérez Orozco (2017), plantean que implica adaptar la interacción con el cliente según sus necesidades, preferencias y comportamientos. No se trata solo de usar su nombre, sino de ofrecer soluciones adecuadas al contexto de cada cliente, en el momento adecuado y a través del canal que elija.	- Servicio/producto más demandado - Servicios adicionales - Relación precio vs servicio - Medios de pago - Acceso al crédito - Imagen y limpieza del personal e instalaciones - Seguridad al cliente. - Accesibilidad de gasolinera - Rifas, premios, ofertas	- Encuesta a clientes - Entrevista
Fidelización de clientes	La fidelización del cliente se refiere al grado de compromiso y preferencia sostenida de un consumidor hacia una marca o empresa a lo largo del tiempo. No es el resultado de una sola acción, sino de múltiples factores que, combinados, construyen una relación de valor mutuo y duradero (Guadarrama & Estrada, 2015, pág. 34).	- Conocimiento de la empresa - Tiempo de ser cliente - Periodicidad de visita - Aspectos que fidelizan al cliente - Diferenciación por fidelización - Recomendación a familiares y amistades	- Encuesta a clientes - Entrevista

8. Diseño Metodológico

8.1 Tipo de Estudio:

Esta investigación es aplicada por que se enfoca en un problema real sobre la incidencia en la atención al cliente en la gasolinera puma Santa Lucia en la ciudad de Estelí, en donde se recopila y analiza la información de la empresa y sus clientes, para elaborar una propuesta estratégica enfocada en mejorar el servicio al cliente.

La investigación aplicada es aquella que se lleva a cabo con el objetivo de resolver un problema puntual. También es conocida como investigación práctica o empírica. Su propósito es encontrar soluciones que puedan ser implementadas en diferentes áreas de la vida, como la salud, la educación, la industria, la agricultura, la tecnología o la economía, entre otras. Asimismo, se utiliza para el desarrollo de productos, métodos y procesos que tengan un impacto directo en la sociedad o en un sector en particular (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 13).

Según el enfoque filosófico la presente investigación es de tipo cuanti-cualitativa (mixta), porque cualitativamente se analiza a profundidad el proceso administrativo y su influencia, y cuantitativamente se evalúa el servicio al cliente, y analiza la relación de dos variables: de gasolinera puma santa lucia Esteli.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis cuantitativos y cualitativos, así como su investigación y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 534).

Enfoque mixto cuali – cuantitativo, el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir las personas que

investigan, etc. Además, esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtiene rangos de valores de las repuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente, en este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 11).

8.2 Área de estudio.

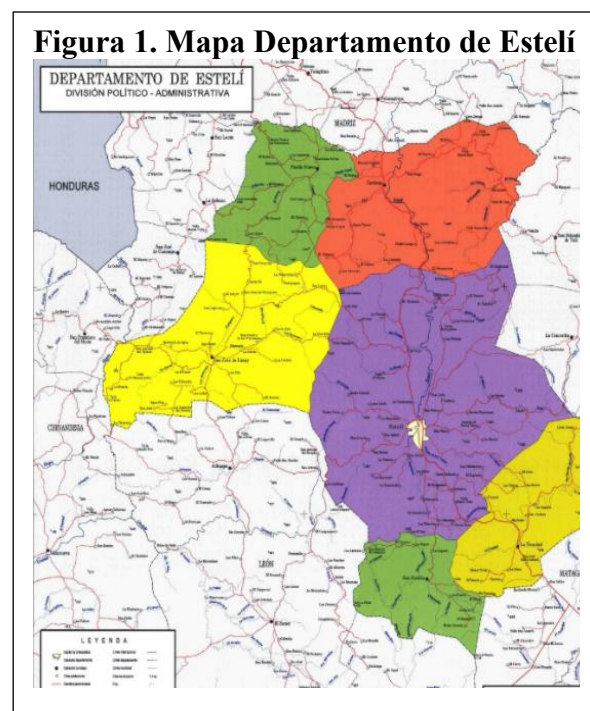
8.2.1. Área del conocimiento

- **El área de conocimiento:** 04 Administración de empresas y derecho
- **La Sub área de conocimiento:** 0413 Gestión y Administración
- **Línea de investigación:** CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.
- **Sub – línea de investigación:** CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, Talento humano y toma de decisiones.

8.2.2. Área geográfica

El municipio de Estelí está ubicado en el norte de Nicaragua y es la cabecera del departamento de Estelí. Es una de las ciudades más importantes del país por su desarrollo económico, cultural y educativo.

Conocida como el “Diamante de las Segovias”, se caracteriza por su clima fresco, su producción agrícola (especialmente de café y tabaco) y su destacada industria de cigarros, reconocida a nivel internacional. Además, es



un centro comercial y de servicios para la región norte del país. Además, alberga una historia de compleja de destrucción y resurgimiento, es cuna de héroes y mártires de la Revolución Sandinista, y de muchos artistas, artesanos, músicos e intelectuales.

La investigación se centra en el Municipio de Estelí de la pelota el Centenario 800 metros al este, barrio Santa Lucia, carretera hacia la concordia Jinotega.

8.3 Población y muestra

8.3.1 Universo de Estudio:

Por población o universo definimos la totalidad de elemento individuos que poseen la característica que estamos estudiando. Esta población inicial que se desea investigar es lo que se denomina población objetivo. Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia (Cortés Cortés & Iglesias León, 2004, pág. 20).

La población en la Gasolinera Puma está integrada por un total de 20 colaboradores. En el área administrativa hay 3 personas, y 17 son del personal de atención al cliente.

En el caso de la población de los clientes de la gasolinera puma Santa Lucia de la ciudad de Estelí, de acuerdo a información del gerente se han definido un promedio de 200 clientes atendidos por día, para un total de 1,400 clientes por semana.

8.3.2 Muestra de Estudio:

Para Hernández, Collado y Baptista (1991) “La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población “. De acuerdo con Bernal (2010), muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (pág. 161).

Dado que la investigación es cuali-cuantitativa se utilizarán dos tipos de muestras.

Muestra del enfoque cualitativo de la investigación.

El tipo de muestreo es no probabilístico porque no todas las personas tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Las personas serán elegidas en base a los siguientes criterios:

Para los colaboradores de la empresa:

- Participación voluntaria en el estudio
- Tener el cargo de gerente de la empresa
- Responsable de ventas
- Colaboradores como mínimo con un año de antigüedad

Para los clientes:

- Participación voluntaria en el estudio
- Ser cliente activo de la gasolinera
- Ser cliente frecuente de la gasolinera, con al menos una visita semanal

8.3.3 Calculo de muestra cuantitativa

El tamaño de la muestra se calculó a partir de la cantidad de clientes que tiene la gasolinera Puma Santa Lucia en su base de datos, son los que usan los servicios al menos 1 vez al mes. Registrados en sus bases de datos tienen 174 clientes, y se define en promedio 1,400 clientes por semana.

Fórmula de cálculo para población finita:

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

N	Población
Z	Nivel de confianza
P	Probabilidad a favor (éxito)

Q	Probabilidad en contra (fracaso)
E	Error de muestra
N	Muestra
Numerador	NZ^2pq
Denominador	$(N - 1)e^2 + Z^2pq$

Confianza	Z	p	q	Error	N	Num	Denominador	n
0.95	1.96	0.5	0.5	1 – 0.5	1400	1344.56	44579.00	301.6

Pasos para la formula

Calcular Z^2 :

$$Z^2 = 1.96^2 = 3.8416$$

Calcular p.q:

$$pq = 0.5 \times 0.5 = 0.25$$

Calcular Z^2pq :

$$Z^2pq = 3.8416 \times 0.25 = 0.9604$$

Calcular el numerador NZ^2pq :

$$\text{Numerador} = 1400 \times 0.9604 = 1344.56$$

Calcular e^2 y la parte de $(N - 1) e^2$:

$$e^2 = 0.05^2 = 0.0025$$

$$(N-1) e^2 = 1399 \times 0.0025 = 3.4975$$

Calcular el denominador completo

$$(N-1) e^2 + Z^2pq = 3.4975 + 0.9604 = 4.4579$$

$$n = 4.4579 / 1344.56 = 301.612867..$$

$$n = 301.61 = \mathbf{302 \text{ encuestas}}$$

Por tanto, ***el tamaño de la muestra, con un 95% de confiabilidad es de 302 clientes*** de la Gasolinera Puma Santa Lucia.

8.3.2 Tipo de muestreo cuantitativo

El tipo de muestreo es probabilístico, porque todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se plantea utilizar el muestreo de aleatorio simple.

Según Hernández (1991), definen muestreo probabilístico como el subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

La forma más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar (aleatoria) básico. Para tener la seguridad de que cada uno de los individuos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegidos debe emplearse una tabla de números aleatorios, que se encuentran en los libros de estadística. Consisten seleccionar un grupo de n unidades muestrales de tal manera que cada muestra de tamaño n tenga la misma oportunidad de ser seleccionada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991, pág. 45).

8.4 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para la presente investigación se aplicarán diversas técnicas de recolección de datos, con el fin de obtener información completa, confiable y pertinente al objeto de estudio. Entre ellas se incluyen la entrevista, la encuesta, la guía de observación y la investigación documental.

- **Entrevista:** Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal Torres, 2010, pág. 195).
- **Encuesta:** Se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Se considera que la guía de observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un

procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (Bernal Torres, 2010, pág. 194).

- **Investigación documental:** La investigación documental consiste en la revisión, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes escritas, digitales o audiovisuales — como libros, artículos científicos, informes, leyes o bases de datos— con el objetivo de fundamentar teóricamente el estudio y contextualizar el problema investigado. Esta técnica permite obtener antecedentes, conceptos y resultados de investigaciones previas que sirven como base para la elaboración del marco teórico (Bernal Torres, 2010, pág. 195).
- **Guía de observación:** La guía de observación es un instrumento que orienta el proceso de observación sistemática de fenómenos, comportamientos o situaciones relevantes para la investigación. Consiste en un formato estructurado que define los aspectos o variables que deben observarse, así como los criterios para su registro y evaluación. Esta técnica permite obtener información directa, objetiva y confiable, especialmente útil en estudios de comportamiento, actividades laborales o dinámicas sociales, siempre que se realice mediante procedimientos controlados y planificados (Bernal Torres, 2010, pág. 195).

8.5 Etapas de la investigación

Etapas de la Investigación Documental

Para iniciar el estudio, se identifica la problemática administrativa de la Gasolinera Puma Santa Lucia en Estelí, y también se revisan estudios que se relacionen con el tema, para definir mejor el objeto de estudio. Se consultaron en diferentes plataformas y fuentes como: libros, sitios web, documentos, tesis. Esto permitió elaborar los antecedentes y la fundamentación teórica del estudio.

En la empresa se realizó investigación documental sobre la información que se necesitó como: informes, datos de productos, precios, controles, recursos humanos, entre otros.

Etapas 2. Diseño de técnicas de recolección de datos

En base a los cuadros de operacionalización de objetivos se elaboraron dos técnicas principales: entrevistas y encuestas. Se diseñaron diferentes formatos de entrevista para Gerente (anexo 1), para el responsable del área de venta (anexo 2), para colaboradores del área de venta (anexo 3) y para clientes (anexo 5). También se elaboró la guía de observación (anexo 6)

Considerando el cuadro de operacionalización de las variables de la hipótesis se diseñó la encuesta para clientes (anexo 4).

Etapas 3. Trabajo de campo

En esta etapa se llevó a cabo la recolección de datos y obtener la información necesaria para profundizar en la problemática y el funcionamiento del proceso administrativo en el servicio al cliente de la Gasolinera Puma Santa Lucia, en la ciudad de Estelí.

El trabajo de campo se realizó directamente en la Gasolinera donde se aplicaron tres técnicas de investigación: entrevista, encuesta, y observación directa. Cada una de estas técnicas se desarrolló siguiendo los procedimientos previstos en el diseño metodológico, pero adaptada a las condiciones reales del trabajo de campo.

Entrevista

Se realizó una serie de entrevista al gerente de la Gasolinera Puma Santa Lucia, Responsable de ventas, colaboradores del área de venta y a clientes de la gasolinera. Esta se ejecutó utilizando una guía previamente elaborada, la cual permitió recopilar información relevante sobre la planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa, así como los lineamientos y estrategias relacionadas con el servicio al cliente. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, en las instalaciones de la gasolinera, y se registró la información mediante notas y grabación de audio para garantizar la fidelidad de los datos.

Encuesta

Las encuestas se aplicaron a los clientes de la gasolinera durante su visita al establecimiento. La selección de los participantes se realizó de manera aleatoria, sin distinción de edad, género o frecuencia de consumo, con el fin de obtener una muestra representativa. El cuestionario utilizado permitió medir la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio, la atención recibida, el tiempo de repuesta y otros aspectos relacionados con la satisfacción del cliente.

Guía de observación

Se llevó a cabo una observación directa dentro del establecimiento. La guía de observación permitió registrar el comportamiento del personal y las condiciones del servicio en tiempo real. Se observaron aspectos como: la atención brindada desde que le cliente ingresaba al local, la agilidad en el servicio, la claridad en los procesos de pago, la actitud del personal y la experiencia general durante la compra. Esta técnica aportó información valiosa para contrastar los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

Etapas 4. Análisis y elaboración del informe final

En esta etapa se realizó el análisis de los datos recopilados mediante los instrumentos aplicados a los clientes de la Gasolinera Puma Santa Lucía. La información obtenida fue procesada utilizando un programa estadístico basado en frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar tendencias y patrones relacionados con la calidad del servicio al cliente.

Los datos fueron organizados y tabulados en Microsoft Excel, herramienta que facilitó la elaboración de gráficos y cuadros estadísticos que contribuyeron a una representación visual clara y comprensible de los resultados, esto permitió efectuar un análisis comparativo sólido y una interpretación más precisa de la información obtenida en el trabajo de campo.

A partir de la tabulación y el análisis estadístico, se interpretaron los hallazgos del estudio, estableciendo su relación directa con los objetivos específicos planteados y con los fundamentos

teóricos expuestos en el marco conceptual. Esta fase permitió valorar el grado de influencia del proceso administrativo en el servicio al cliente dentro de la gasolinera.

Con base en los resultados analizados, se formularon las conclusiones que dieron repuesta al problema de investigación. Asimismo, se elaboraron recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos administrativos y mejorar la satisfacción de los usuarios, contribuyendo así a la toma de decisiones dentro de la empresa.

9. Análisis y Discusión de Resultados

9.1 Fundación de la gasolinera

La estación “Puma Santa Lucia” está ubicada en Estelí, sobre la carretera Nicaragua. A 2 km de La Concordia desde el año 2015. Su apertura respondió a la creciente demanda de servicios de combustibles, lubricantes y conveniencia en esta ruta vial estratégica de Nicaragua.

Esta estación pertenece a la marca Puma Energy, una empresa global de distribución de energía que opera en los segmentos de refinación, almacenamiento, distribución al por mayor y venta minorista de combustible de aviación, betún y combustibles comerciales en Latinoamérica y otras regiones. En Nicaragua, la empresa opera una refinería de petróleo en Managua, posee una porción significativa del mercado minorista y ofrece una gama de soluciones energéticas para impulsar a las comunidades (Energy, 2012).

En Nicaragua, puma energy ha establecido operaciones significativas, tiene 54 estaciones de servicio, 25 tiendas de conveniencia, tres terminales de combustible donde se almacenan y distribuyen diversos tipos de combustible, y 253 km³ volumen de capacidad de almacenamiento. Las estaciones de servicio atienden 24 horas al día, y todos los días sin interrupción.

La elección del sitio en Estelí para la gasolinera Puma Santa Lucia se fundamentó en su localización estratégica: cercana a la vía de tránsito hacia la concordia, lo cual facilita la movilización de vehículos particulares, de carga y transporte de combustible. Desde su puesta en marcha en 2015, la estación ha servido como un punto clave de suministro para el sur del departamento de Estelí y para rutas de tránsito interdepartamentales.

9.1.1 Misión, Visión, Valores

Misión:

Brindar un servicio confiable, eficiente y seguro en el despacho de combustibles y servicios complementarios, asegurando altos estándares de calidad, atención al cliente y cumplimiento normativo.

Visión:

Ser reconocida como la estación de servicio líder a nivel nacional por su excelencia operativa, integridad, atención diferenciada y compromiso con la mejora continua.

Valores:

- Responsabilidad
- Integridad
- Eficiencia
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Orden

9.1.2 Objetivos Generales de la empresa

1. Garantizar el cumplimiento de estándares de imagen, servicio y operación definidos por Puma Energy.
2. Prevenir pérdidas mediante control riguroso de turnos, arqueos y personal.
3. Mejorar continuamente la experiencia del cliente y su fidelización.
4. Fortalecer el trabajo en equipo y la disciplina interna mediante protocolos estructurados.

9.1.3 Imagen Corporativa

Marca: Utiliza la identidad global de **Puma Energy**, con el logotipo del puma en color verde y rojo, que simboliza energía, dinamismo y confianza.

Figura 2. Logo de Gasolinera Puma



Estilo visual: Estación con diseño moderno, techos altos en color blanco y verde, señalización clara y luminosa que garantiza visibilidad tanto de día como de noche.

Enfoque corporativo: Promueve seguridad, eficiencia y responsabilidad ambiental, transmitiendo una imagen de empresa confiable y global, pero adaptada al contexto local de Estelí.

Percepción local: Es reconocida como parte del proceso de modernización de las antiguas estaciones Esso, manteniendo la reputación de servicio y añadiendo la fuerza de la marca internacional Puma.

Servicios: Además de combustibles, suele ofrecer tienda de conveniencia, lubricantes y atención rápida, alineada con los estándares internacionales de Puma.

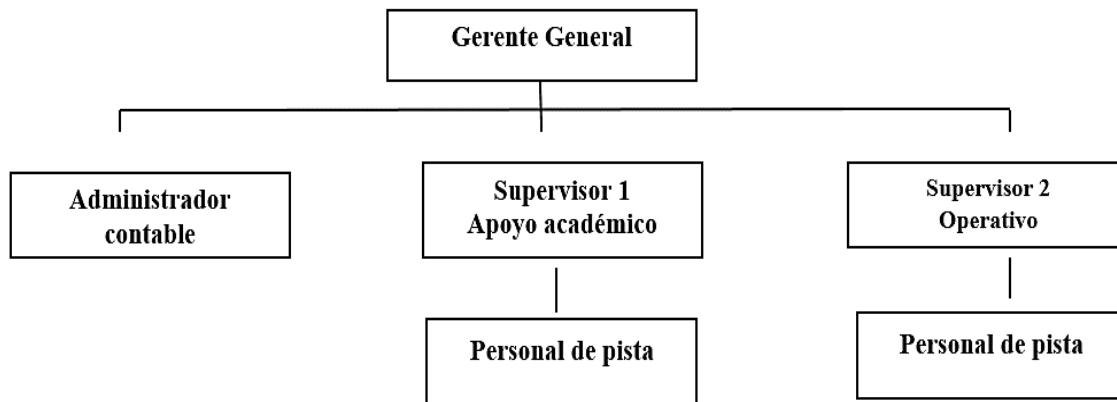
Figura 3. Fachada de la Gasolinera Puma Santa Lucía, Estelí



Fuente: Foto tomada para esta investigación. 2025

9.1.4 Organigrama y Funciones del área de la gasolinera Puma Santa Lucia

Figura 4. Organigrama de Gasolinera Puma Santa Lucia



9.1.5 Funciones de las principales áreas organizativas de la Gasolinera Puma

Gerencia general

- Dirección estratégica de la estación de servicio
- Toma de decisiones administrativas, operativas y financieras.
- Aprobación de compras, contratos y relación con proveedor Puma.
- Supervisión del cumplimiento de normativas legales y de seguridad.
- Evaluación de desempeño del personal y planificación de mejoras
- Control de metas de ventas, inventario y rentabilidad.

Área Administrativa Contable:

- Manejo de arqueos y cierres.
- Control de inventario y efectivo.
- Gestión de horarios, faltantes y reportes.
- Coordinación con el proveedor Puma y la cisterna.
- Emisión de reportes diarios y mensuales para gerencia.

Área Operativa (Pista):

- Despacho de combustibles.
- Control operacional del surtidor (bombas, calibración básica, alertas).
- Atención directa al cliente (ofrecer productos, promover servicios, promociones).
- Aplicación de protocolo de limpieza, y presentación.
- Reporte inmediato de anomalías en bombas, medidores o inventarios.

Área de Supervisión:

- Revisión de cumplimiento de protocolos operativos.
- Control de disciplina, horario y faltante de pista.
- Validación del producto recibido (combustible) durante la descarga.
- Canal de comunicación con gerencia y personal operativo.
- Elaboración de reportes de incidentes, novedades y hallazgos.
- Acompañamiento en capacitaciones operativas y de servicio al cliente.

9.1.6 Organización y funciones de los principales cargos del área operativa**Gerencia General:**

- Autoriza la programación de descargas y coordina con el proveedor Puma Energy.
- Supervisa el cumplimiento de seguridad en el proceso de recepción.
- Revisa y aprueba reportes de recepción, variaciones e incidencias detectadas durante la descarga.

Administrativa Contable:

- Registra documentalmente la programación de cisternas y horarios de descarga.
- Archivo y control de actas, guías de transporte y documentos válidos.
- Registro de litros recibidos y conciliación con inventarios del sistema.
- Emisión del informe de recepción para Gerencia y consolidación mensual de abastecimiento.

Supervisión Operativa:

- Confirma la llegada de la cisterna según programación autorizada.
- Revisa condiciones de seguridad del área antes de iniciar la descarga.
- Verifica la presencia del personal designado para la medición y control,
- Realiza medición inicial del tanque mediante varilla y tabla de aforos.
- Supervisa la adecuación del acople, válvulas y posición de mangueras.
- Controla la correcta descarga del combustible y tiempos del proceso.
- Firma y valida el acta de recepción junto con el transportista de Puma Energy.
- Emite informe de novedades o incidentes para Gerencia.

Personal de pista:

- Facilita el acceso al área de descarga asegurando orden y seguridad.
- Reporta al supervisor cualquier irregularidad observada en los surtidores tras la descarga.
- Colabora en el monitoreo posterior del comportamiento del inventario.

9.2 Implementación de los procesos administrativos en la atención al cliente

9.2.1 Proceso de planificación en la atención al cliente

9.2.1.1 Planeación de Metas de Ventas

La gasolinera demuestra una orientación de planificación reactiva, al no establecer metas de ventas numéricas explícitas, sino basar su gestión en la demanda local y el comportamiento del mercado. Falta de Claridad Estratégica: La ausencia de metas numéricas explícitas puede dificultar la medición del éxito.

“No hay una meta establecida, se consideran factores como demanda local y comportamiento del mercado” (Bryan López. Control de supervisión. 24 de septiembre de 2025).

Esta aproximación, si bien pragmática, contrasta con la literatura de gestión estratégica que, desde Koontz, Weihrich y Cannice (2012) promueve el establecimiento de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) para guiar el crecimiento proactivo y medir el éxito más allá de la simple supervivencia operativa, lo que representa una oportunidad clave para mejorar la dirección estratégica del negocio.

9.2.1.2 Indicadores de Ventas

El uso de indicadores de rendimiento como el volumen de combustible vendido, las ventas diarias promedio y la rentabilidad por tipo de producto valida un enfoque sólido en las métricas duras y financieras.

Figura 5. Formato de Registro de Indicadores

Formato de registro de indicadores

Gasolinera Puma Santa Lucia

Cierre de turno/ Reporte diario

1. Datos Generales
Fecha: _____
Turno: _____
Supervisor Responsable: _____

2. Indicadores de Venta de Combustible

Tipo de combustible	Volumen Vendido (Litros)	Precio Promedio por litro	Ingreso Total del producto
Diessel			
Regular			
Super			

3. Rentabilidad por tipo de producto

Producto	Costo de adquisición	Precio de venta	Margen por unidad	Observaciones
Diessel				
Regular				
Super				

4. Observaciones por turno

- _____
- _____
- _____

Fuente: elaboración propia

Esta práctica se relaciona con la metodología del Cuadro de Mando Integral Por Bernal (2010, pág. 19), que sugiere monitorear las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para lograr una visión holística del desempeño empresarial.

“Estos datos de registro de indicadores se llevan manualmente, se realizan al cierre de turno y se reportan a la administración general”.(Bryan López, Control de Supervisión, 25 de septiembre de 2025).

Este tipo de control, aunque funcional, carece de análisis comparativo o interpretación de tendencias. Desde la teoría administrativa, Koontz y Weihrich (2012, pág. 21) señalan que los indicadores deben servir para evaluar el cumplimiento de los objetivos y orientar la toma de decisiones. Por tanto, sería recomendable establecer un sistema digital de indicadores que incluya aspectos financieros, de clientes y de procesos internos.

9.2.1.3 Abastecimiento de los productos

El proceso de abastecimiento, coordinado con la distribuidora Puma Energy Nicaragua y respaldado por un control de inventario diario y estrictas medidas de seguridad, es un factor crítico de la confiabilidad del servicio.

Coordinación directa con Puma Energy, control de inventario diario, gestión de proveedores locales/nacionales para tienda. (Bryan López. Control de supervisión. 24 de septiembre de 2025).

Medidas antes de la descarga

- Verificación del nivel de los tanques para evitar sobrellenado.
- Comprobación del estado del camión cisterna (Sellos, mangueras, válvulas).
- Colocación de cuñas y frenos en el camión distribuidor.
- Señalización de Área Restringida y No fumar.
- Conexión obligatoria del cable a tierra para evitar acumulación de electricidad estática.

“Siempre mantenemos extintores listos y revisados; cualquier chispa o fuga puede generar un riesgo, por eso el control es tan estricto”.(Holman Castellón, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Medidas durante la descarga

- Presencia obligatoria de un encargado capacitado en sitio.
- Prohibición absoluta del uso de celulares u otros dispositivos electrónicos.
- Control visual permanente de las mangueras y válvulas para detectar fugas.
- Mantenimiento de la distancia mínima entre el vehículo cisterna y el área de atención al cliente.
- Prohibición de movilidad de vehículos alrededor del área de descarga.

“Durante la descarga seguimos un protocolo estricto que incluye verificar la línea a tierra, bloquear el área y mantener los detectores de vapores activos. Nosotros no podemos permitir que ningún vehículo o cliente se acerque durante el proceso, porque cualquier distracción representa un riesgo” (Bryan, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Este testimonio confirma la existencia de protocolos basados en normativas internacionales y las guías operativas de Puma Energy. Su declaración refuerza la importancia del componente preventivo en la gestión del riesgo y del cumplimiento de normas de seguridad.

“Durante la descarga no se permite el acceso al área cercana y se nos indica mantener vigilancia adicional por cualquier emergencia” (Jonathan Bermúdez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Estas entrevistas complementan la evidencia sobre el cumplimiento operacional y la cultura de seguridad dentro de la estación.

Medidas después de la descarga

- Verificación del volumen descargado en comparación con la nota de remisión.
- Cierre seguro de tapas, válvulas y zona de descarga.
- Registro obligatorio del proceso en el control de inventario.
- Revisión del sistema de ventilación y detección de vapores

“La descarga no puede iniciar sin la señalización y sin el cable a tierra colocado correctamente” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Además, un operador entrevistado indico:

“Nosotros reportamos los niveles de los tanques tres veces: antes de abrir, en medio turno y al final. Si hay una variación fuera de lo normal, lo informamos de inmediato porque podría haber fuga o error en el despachador” (Holman Castellón, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Este aporte revela un proceso de verificación manual que fortalece el control interno. Además, muestra como los operadores contribuyen activamente al control de pérdidas y la confiabilidad del servicio, agregando evidencia de un sistema de supervisión continuo.

“El abastecimiento depende de un pedido semanal, pero si vemos aumento inusual en la demanda ajustamos la programación. El control diario sirve para tomar decisiones rápidas; sin esos datos estaríamos operando a ciegas” (Luis Lu, Gerente, 25 de septiembre de 2025).

Este punto de vista agrega el componente estratégico de la gestión: El inventario no solo es un registro, sino un insumo para la toma de decisiones sobre compras, programación logística y planificación de la operación.

Figura 6. Formato de control y inventario Gasolinera Puma Santa Lucia

Inventario de Aceites y Vitrina Pista									
Día	Encargado:				Día	Encargado:			
Producto	Inicio	Relleno	Final	Ventas		Inicio	Relleno	Final	Ventas
20W-50					20W-50				
15W-40					15W-40				
50					50				
80-90					80-90				
20W-50 4T					20W-50 4T				
25W-60					25W-60				
85W-140					85W-140				
ATF					ATF				
GRASA LYTIIUM					GRASA LYTIIUM				
20W-50 GALON					20W-50 GALON				
15W-40 GALON					15W-40 GALON				
50 GALON					50 GALON				
80-90 GALON					80-90 GALON				
25W-60 GALON					25W-60 GALON				
85W-140 GALON					85W-140 GALON				
MEGA GREY					MEGA GREY				
NAG					NAG				
ADITIVO PRODUCTOS 1					ADITIVO PRODUCTOS 1				
ADITIVO PRODUCTOS 2					ADITIVO PRODUCTOS 2				
ADITIVO PRODUCTOS 3					ADITIVO PRODUCTOS 3				
LIMPIA PARABRISAS					LIMPIA PARABRISAS				
ADITIVO DIESEL					ADITIVO DIESEL				
ADITIVO GASOLINA					ADITIVO GASOLINA				
ENCENDIDO RAPIDO					ENCENDIDO RAPIDO				
REFRIGERANTE ROJO					REFRIGERANTE ROJO				
REFRIGERANTE VERDE					REFRIGERANTE VERDE				
LIQUIDO BLANCO					LIQUIDO BLANCO				
LIQUIDO ROJO AMBAR					LIQUIDO ROJO AMBAR				
LANILLA					LANILLA				
LIMPIA CONTACTO					LIMPIA CONTACTO				
PROTECTOR					PROTECTOR				

Según el modelo SERVQUAL desarrollado por Zeithaml y Parasuraman, (1988, pág. 15), la confiabilidad es uno de los cinco pilares de la calidad del servicio, asegurando que el producto (combustible) esté siempre disponible cuando el cliente lo requiera, lo cual minimiza las fallas y garantiza una experiencia de suministro fluida.

9.2.1.4 Política de atención al cliente

De acuerdo con la documentación institucional revisada y las entrevistas, las políticas de atención de la gasolinera se centran en cinco ejes principales:

1. Brindar un servicio rápido y seguro.

La estación establece que el despachador debe atender al cliente inmediatamente después de su llegada, evitando tiempos de espera prolongados. Este principio incluye verificar la correcta operación de los surtidores, seguir medidas de seguridad y ejecutar el despacho sin demoras.

“El servicio rápido y seguro es prioridad. A los colaboradores se les recuerda cada día que el cliente no debe esperar más de unos segundos para ser atendido” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

2. Mantener una actitud amable y respetuosa hacia el cliente.

El personal está obligado a saludar, ofrecer asistencia y mantener una actitud cordial durante toda la interacción. Esto incluye despedir al cliente y agradecer por su visita, lo cual forma parte del protocolo básico de atención.

“Nos piden que siempre saludemos con amabilidad y evitemos distracciones como el teléfono. Los clientes lo notan; muchos regresan porque se sienten bien atendidos” (Jonathan Bermúdez, Operador de Pista, 25 de septiembre de 2025).

3. Garantizar transparencia en la medición del combustible.

La política exige mostrar la bomba inicializada en cero, mantener calibrada la manguera y permitir al cliente observar todo el proceso. Esta transparencia busca evitar dudas, generar confianza y reducir reclamos.

“Siempre mostramos la bomba en cero antes de despachar, porque así lo exige la política. Si un cliente quiere ver el proceso de cerca, se le explica sin problema”. (Holman Castellón, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

4. Asegurar instalaciones limpias y seguras

El establecimiento debe mantener baños, área de pista y tienda en condiciones óptimas. Esto incluye limpieza rutinaria, inspecciones diarias y mantenimiento preventivo. La presentación del entorno forma parte de la percepción de calidad.

“Desde el primer día nos explican que la forma de hablarle al cliente es importante. No es solo echar combustible, es hacer que el cliente quiera volver”.(Santos Sánchez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

5. Responder de forma inmediata ante quejas o inconformidades

La gasolinera instruye al personal a reportar cualquier reclamo al supervisor del turno, quien debe atender la situación de inmediato. Se documenta el incidente y se da seguimiento para evitar reincidencias.

“Las quejas se atienden al instante. Si un cliente comenta algo, el supervisor baja a hablar y resolver. No dejamos que un reclamo pase al día siguiente”.(Luis Lu, Gerente, 25 de septiembre de 2025).

Estas políticas son reconocidas por los clientes, pues el 90% de los clientes no reportaron ningún inconveniente durante el cobro, y el 93.7% recomendaría la gasolinera a otros usuarios. Esto evidencia que las políticas no solo existen, sino que se ejecutan de manera efectiva.

“Me gusta venir a la estación porque siempre me atienden rápido y sin malas caras. Las instalaciones están limpias y el servicio es confiable”.(Antonio Rugama, Cliente, 25 de septiembre de 2025).

La política de atención, enfocada en un servicio rápido, seguro, eficiente, amable y de calidad, está directamente alineada con los elementos clave de la calidad del servicio en entornos minoristas. El énfasis en la amabilidad y la disposición se relaciona con los componentes de

empatía y respuesta del modelo SERVQUAL (1988, pág. 20), mientras que la seguridad se consolida como un factor de aseguramiento, generando la confianza necesaria para que el cliente perciba la experiencia como positiva y decida regresar.

9.2.1.5 Protocolo de seguridad para clientes

La gasolinera cumple con un protocolo de seguridad integral, que abarca tanto la protección del cliente como la del personal. Entre las medidas destacan:

1. Prohibición del uso de teléfonos celulares en el área de despacho

La estación cuenta con señalización visible que prohíbe el uso de los celulares para evitar chispas por estática o distracciones que puedan comprometer el proceso de suministro.

“Antes de abrir operaciones, el personal revisa los surtidores, detectores de vapores, mangueras y áreas críticas para prevenir derrames o fugas”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Este procedimiento previo al inicio de la jornada demuestra que la estación no solo aplica medidas reactivas, sino también protocolos preventivos de control orientados a reducir cualquier posibilidad de riesgo.

Sin embargo, a pesar de la señalización visible, el personal señaló que algunos usuarios aún desconocen o ignoran la prohibición, lo que obliga a los supervisores y operadores a intervenir directamente:

“A veces los clientes no entienden por qué no pueden usar el celular, pero nosotros les explicamos que es por seguridad. La señalización ayuda, pero también hay que recordarlo”. (Holman Bermúdez Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

La combinación de estas acciones permite mantener el control operativo y garantizar un ambiente seguro tanto para los trabajadores como para los clientes.

2. Exigencia de apagar el motor antes de suministrar combustibles

Antes de iniciar el despacho, el personal debe asegurarse de que el motor del vehículo este completamente apagado. Esta medida reduce riesgos de ignición.

“La regla más estricta es apagar el motor. No se despacha si el cliente no accede. Esto está en el manual corporativo y lo revisamos todos los días” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

3. Señalización visible sobre riesgos y medidas preventivas

La gasolinera posee letreros visibles sobre:

- Apague su motor
- Prohibido fumar
- Prohibido el uso de celulares
- Área restringida durante la descarga
- Esto facilita que el cliente identifique los riesgos y colabore con las normas.

“Las medidas de seguridad no son un solo requisito; también dan confianza. Un cliente que se siente seguro regresa. Puma exige que todos los protocolos se cumplan al pie de la letra”. (Luis Lu, Gerente, 25 de septiembre de 2025).

4. Capacitación periódica sobre manejo de extintores y evacuación

El personal percibe formación continua en el uso adecuado de extintores, tipos de incendio y procedimientos de repuesta inmediata. Los trabajadores participan en talleres obligatorios sobre rutas de evacuación, control de emergencias y acciones en caso de derrames o incidentes mayores.

“Cada mes revisamos los extintores y hacemos prácticas de uso. La capacitación no es opcional: todos debe saber qué hacer si ocurre una emergencia”. (Cristian Rodríguez, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

5. Simulacros de emergencia y controles de fugas.

La estación realiza simulacros anuales supervisados por la gerencia y brigadas internas, según los procedimientos corporativos de Puma Energy.

“Aquí siempre veo los rótulos de seguridad y los muchachos te piden pagar el motor. Eso me hace sentir que es una estación seria”. (Hamilton Cruz, Cliente, 25 de septiembre de 2025).

La existencia y cumplimiento de un protocolo detallado que incluye la prohibición de celulares y el apagado del motor, junto con la capacitación periódica y simulacros, no es solo un requisito legal, sino un elemento estratégico de la experiencia (Reyes Bartolo, 2024, pág. 32) enfatizan que la seguridad operativa es el factor número uno de confianza del consumidor en las estaciones de servicio, ya que mitiga el riesgo percibido y refuerza la imagen de una empresa responsable.

9.2.2 La organización del área de ventas en la atención al cliente

9.2.2.1 Funciones del área de ventas

El área de ventas en la gasolinera cumple un rol central dentro de la operación, ya que constituye el punto de contacto directo entre la empresa y el cliente. A diferencia de otros sectores comerciales, en una estación de servicio el vendedor no solo es un operador que ejecuta una función técnica suministrar combustible, sino un agente fundamental de la experiencia del cliente y del cumplimiento de los estándares de seguridad y servicio establecidos por la empresa.

Este conjunto de funciones combina la eficiencia operativa (despachar correctamente, registrar ventas) y el valor añadido (atención cortes, ofrecer productos complementarios). Esta dualidad refleja la necesidad en el servicio minorista de alto volumen, donde, como argumenta Deming (1986) en la teoría del el "empleado de contacto" es clave, ya que su eficiencia y actitud son determinantes directos de la calidad de la interacción y de la satisfacción del cliente (pág. 25)

A continuación, se presenta el desarrollo integral del rol del área de ventas:

1. Función operativa: Despacho correcto y seguro del combustible

Los vendedores tienen la responsabilidad principal de garantizar un despacho preciso, seguro y eficiente. Esto implica dominar la operación de los surtidores, seguir los protocolos de seguridad establecidos y asegurar que cada transacción cumpla con las políticas institucionales.

“Antes de empezar, revisamos que la bomba este en cero y que el motor este apagado. Esa es la base del trabajo y lo hacemos siempre”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

“El operador debe despachar sin errores, sin derrames y siguiendo el protocolo. Es uno de los elementos claves que reviso cada turno” (Cristian Rodríguez, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Esta función está alineada con los principios de fiabilidad del modelo SERVQUAL, pues el cliente espera exactitud, transparencia y seguridad en la operación. El despacho correcto construye confianza y construye el núcleo funcional del servicio.

2. Función de registro y control de ventas

El personal registra manualmente y en algunos turnos de forma digital cada venta realizada, asegurando coherencia entre las lecturas del surtidor, el reporte diario y los montos facturados.

“El operador debe anotar sus ventas del turno, reportar excepciones y entregar el cierre al supervisor. Eso alimenta el control del inventario”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Esta función integra al área de ventas dentro del sistema más amplio de control interno. No es únicamente una tarea administrativa: permite detectar variaciones, evitar pérdidas y garantizar la integridad de la información comercial.

3. Función de atención al cliente

Amabilidad, empatía y comunicación efectiva. El personal de ventas es el rostro de la gasolinera. Las políticas institucionales establecen que deben saludar, mantener actitud positiva, responder dudas y asistir al cliente de manera cordial.

“La amabilidad es obligatoria. Siempre debemos saludar y evitar cualquier gesto de mal humor. Eso lo revisan constantemente”. (Holman Castellón, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

“Aquí los muchachos son educados. Te saludan y atienden con rapidez. Por eso vengo”. (Domingo Valle, Cliente, 25 de septiembre de 2025).

Esta función corresponde a las dimensiones de empatía y capacidad de repuesta del SERVQUAL Zeithaml & Parasuraman (1988). Un error operativo puede generar molestia, pero una mala actitud puede perder al cliente definitivamente. Por ello, la actitud es parte esencial de la función (pág. 22).

4. Función de promoción de productos complementarios

El área de ventas no solo abastece combustible; también está encargada de informar sobre productos adicionales, como lubricantes, aditivos, promociones o servicios de la tienda de conveniencia.

“Cuando vemos que un carro lo necesita, ofrecemos revisar el aceite o sugerimos un aditivo. No es obligatorio, pero ayuda a que el cliente conozca lo que tenemos”. (Holman Castellón, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Esta función constituye el valor agregado dentro del modelo de servicio minorista: ayuda a incrementar el ticket promedio, mejora la percepción del cliente y fortalece la competitividad de la estación. Está ligada a la noción de ventas asistidas.

5. Función de monitoreo del área y reporte de irregularidades

El personal debe informar anomalías como derrames, olores fuertes a combustible, fallas del surtidor o comportamientos riesgosos.

“Si un operador ve una fuga o una anomalía, debe parar todo y avisar. Como trabajan en pista, ellos detectan primero cualquier problema” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Esta función combina la prevención de riesgo con la continuidad operativa. Su importancia es tal que influye directamente sobre la percepción de seguridad del cliente y la estabilidad funcional del negocio.

9.2.2.2 Objetivos y metas de los colaboradores

Los objetivos de mantener la fidelidad de clientes habituales y atraer nuevos, junto con el incremento de ventas de la tienda, demuestran un enfoque en el crecimiento sostenible. Este modelo es respaldado por las métricas de Robbins y Coutler (2005) en su concepto de Net Promoter Score (NPS), donde el objetivo principal es generar promotores (clientes fieles) que atraigan nuevos consumidores, reconociendo que la retención de clientes es, en última instancia, más rentable que la adquisición de nuevos.

La estrategia basada en la atención personalizada y las promociones de boca en boca capitaliza las fortalezas del servicio humano. Sin embargo, en la era digital, Kotler (2013) argumenta que el boca a boca debe ser amplificado a través de experiencias digitales y la creación de una comunidad en línea. La gasolinera podría potenciar esta estrategia combinando su trato humano con plataformas de reseñas y programas de referidos digitales.

La organización mediante turnos rotativos 24/7 con supervisores asegura la disponibilidad del servicio y la vigilancia constante. Esto es vital en el sector energético, ya que la disponibilidad del servicio es un elemento fundamental de la calidad percibida, como lo establecieron Zeithmal y Parasuraman (1988, pág. 26). La presencia de un supervisor en turno facilita la rápida gestión de incidentes y asegura la adhesión a los protocolos de seguridad y servicio.

La coordinación mediante reuniones y comunicación constante para analizar resultados y establecer acciones correctivas representa un circuito de retroalimentación esencial para la mejora continua. Esta práctica es un pilar de la gestión de calidad total, donde Deming (1986, pág. 15) enfatizó que la mejora de procesos es una tarea continua que requiere la participación de la dirección y el análisis sistemático de los datos de rendimiento.

El programa actual, basado en descuentos por volumen, es funcional, pero carece de la sofisticación que requiere el mercado moderno. La tendencia actual, promovida por expertos como Becker (2025) en *Discovering the Soul of Service*, es hacia los programas de fidelización multinivel y personalizados, a menudo a través de aplicaciones móviles, que recompensen la lealtad de manera más creativa y diferenciada, incentivando al cliente a consolidar todas sus compras en la misma estación.

9.2.2.3 Ambiente y condiciones laborales

Las entrevistas evidencian un clima laboral cordial y colaborativo, aunque con carencia en incentivos y programas de reconocimiento. Los colaboradores destacan la buena comunicación con sus supervisores, pero señalan la falta de capacitaciones regulares y oportunidades de ascenso.

Estas condiciones afectan la motivación intrínseca, descrita por Herzberg (1959, pág. 18) como un elemento clave en la satisfacción laboral. Pese a estas limitaciones, la atención amable del personal es reconocida por los clientes como una de las principales razones de preferencia 18.5%, seguida de la honestidad en la medida del combustible 22.5% y los precios adecuados 34.1%.

9.2.2.4 Estrategias de Fidelización

Las estrategias de fidelización son básicas pero efectivas. El 78% de los encuestados manifestó haber recibido algún tipo de detalle o promoción por ser cliente frecuente, lo cual fortalece el vínculo con la marca. Sin embargo, aún no se implementa un programa formal de puntos o tarjeta de cliente.

9.2.3 La dirección del área de ventas en la atención al cliente

9.2.3.1 Estilo de liderazgo

El liderazgo de la gerencia se caracteriza por un enfoque participativo, basado en la comunicación abierta y el apoyo al personal.

Los entrevistados describieron a sus superiores como accesibles y dispuestos a escuchar sugerencias, aunque manifestaron la falta de reconocimiento formal al desempeño.

“El supervisor siempre anda en pista con nosotros. Si hay mucho trabajo, nos ayuda. Uno puede hablarle sin problema”. (Jonathan Bermúdez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

“Aquí se puede opinar. Si algo no funciona bien, el administrador escucha y busca como mejorar”. (Santos Sánchez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Este estilo concuerda con la teoría de Herzberg (1959, pág. 29) , que resalta la importancia del reconocimiento como motivador principal del trabajo, y con el concepto de servicio interno de que plantea que los directivos deben servir de apoyo a sus empleado para que estos , a su vez, puedan brindar un servicio excepcional al cliente.

9.2.3.2 Comunicación interna y gestión de conflictos

La comunicación entre turnos se da principalmente por vía verbal, mediante breves reuniones de entrega. Aunque esto permite resolver problemas inmediatos, no garantiza la continuidad de la información entre turnos ni el registro formal de incidencias.

Los conflictos menores entre personal y clientes son resueltos con mediación del supervisor, manteniendo la calma y el respeto.

“Nos reunimos rápido al inicio del turno para ver lo pendiente, pero casi todo se deja verbal. No se lleva un registro escrito” (Bryan López, Supervisor, 25 septiembre de 2025).

“A veces uno no sabe lo que paso en el turno anterior, porque no siempre se anota, dependemos de lo que nos cuentan” (Cristian Rodríguez, Supervisor, 25 septiembre de 2025).

La comunicación verbal inmediata resuelve situaciones urgentes, pero:

- No garantiza trazabilidad
- Aumenta riesgo de errores
- Dificulta seguimiento de reclamos
- Y afecta la calidad del servicio en largos periodos

Los conflictos se clasifican en dos tipos:

1. Conflictos menores con clientes: Estos surgen principalmente por discrepancias en pagos, tiempos de espera o dudas sobre la medición del combustible

“Cuando un cliente se molesta intervenimos de inmediato, la regla es resolver con calma, sin discutir” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

El 90.7% de los clientes que tuvo un problema reportó que este fue resuelto completamente, lo que demuestra una buena capacidad de repuesta. De acuerdo con Bernal (2010, pág. 23), la recuperación efectiva del servicio ante errores fortalece la confianza y la satisfacción del consumidor.

2. Conflictos internos: Relacionado con distribución de tareas, diferencias entre operadores o estrés en horas de alta demanda. Según la información recopilada, los desacuerdos más frecuentes se originaron cuando la carga laboral aumentaba y no existía una asignación clara de responsabilidades, lo que generaba retrasos y tensión entre los trabajadores.

Durante la entrevista, se señaló que algunos operadores manifestaban inconformidad cuando consideraban que ciertos compañeros no cumplían con sus funciones o cuando la comunicación entre turnos era deficiente. En estos casos, la administración intervenía mediante reuniones breves para aclarar funciones, reorganizar las tareas y reforzar las instrucciones del turno:

“A veces se dan roces cuando hay bastante gente; entonces hablamos con el equipo, distribuimos mejor y seguimos trabajando”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), los conflictos internos suelen surgir cuando existen ambigüedades en los roles, presión por el tiempo y comunicación insuficiente, elementos presentes en los momentos de mayor demanda en la gasolinera. A pesar de ello, se observó que la intervención oportuna del supervisor contribuía a reducir la tensión y restablecer la dinámica laboral (pág. 33).

9.2.3.3 Motivación y capacitación

Aunque los trabajadores expresan satisfacción con el ambiente laboral, reconocen la ausencia de programas de capacitación sistemáticos. El aprendizaje ocurre de forma empírica, mediante la observación de compañeros experimentados.

“Me gustaría recibir capacitación para manejar mejor quejas o situaciones difíciles” (Holman Castellón, Operador de Pista, 25 de septiembre de 2025).

“Si reconocemos que falta capacitarnos más en atención y seguridad. La operación diaria observe el tiempo”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

Almendares y Benavides (2021, pág. 26) subraya que las organizaciones deben fomentar el aprendizaje continuo y la formación como pilares de la mejora de procesos y adaptarse a las demandas del entorno.

La ausencia de programas formales limita:

- La profesionalización del servicio
- El desarrollo de competencias
- Y la capacidad del personal para enfrentar situaciones complejas

La capacitación es clave en:

- Atención al cliente
- Manejo de quejas
- Seguridad industrial
- Recuperación de errores

El ambiente laboral es positivo, pero sin una estrategia de capacitación y motivación estructurada, el potencial permanece limitado. La dirección debe evolucionar hacia un modelo más profesionalizado de gestión del talento.

El liderazgo que supervisa, fomenta una cultura de atención amable y apoya al personal, es fundamental para el éxito del servicio. Según el concepto de Servicio Interno propuesto por Basantes y Gamarra (2022), la dirección debe "servir" a sus empleados de primera línea, proporcionándoles las herramientas y el soporte emocional necesario para que, a su vez, ellos puedan ofrecer un servicio excepcional a los clientes externos.

La supervisión que incluye inspecciones diarias, cámaras de seguridad y encuestas de satisfacción, demuestra un enfoque de control múltiple y centrado en la experiencia del cliente. El uso de encuestas y el análisis de quejas se alinea con la importancia de la escucha del cliente (Voice of the Customer) en la metodología que prioriza la captura de datos de satisfacción para identificar y corregir las causas raíz de las no conformidades.

Las mejoras en iluminación, la modernización de surtidores y la digitalización de procesos son inversiones que impactan la dimensión Tangible de la calidad del servicio. Según Zeithaml y Parasuraman (1988), estas innovaciones no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también aumentan la percepción de la gasolinera como un lugar seguro, moderno y confiable para el cliente.

La promoción de un liderazgo participativo basado en el respeto y la comunicación abierta es un motor para un buen desempeño. La teoría de la Motivación de Herzberg (1959, pág. 33) sugiere que un ambiente laboral positivo y el reconocimiento (factores motivacionales) son esenciales para aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado, lo que se traduce directamente en una mejor actitud y disposición hacia el cliente.

Un ambiente laboral sano y una comunicación interna fluida son esenciales para la coordinación entre turnos y la atención eficiente. Almendares y Benavidez (2021, pág. 36) destacan que la comunicación abierta y el respeto mutuo son la base para un "dominio personal" y una cultura de aprendizaje continuo, lo cual es imprescindible para mantener estándares de servicios constantes y de alta calidad.

El enfoque en la mediación directa y la intervención gerencial que prioriza la satisfacción del cliente sin comprometer la integridad del empleado es una estrategia de manejo de crisis éticamente sólida. Enfatiza que una gestión efectiva de fallas en el servicio debe buscar la recuperación de la satisfacción del cliente, pero siempre debe estar equilibrada con el apoyo al personal para mantener una moral alta, reducir el burnout y la rotación.

9.2.4 Sistema de controles de la gasolinera para la atención al cliente

9.2.4.1 Controles operativos y financieros

Los controles actuales se enfocan en cortes de caja diarios, inventarios manuales y reportes de ventas. El 2% de los clientes reporto errores de cobro y el 0.7% menciono negativa a emitir factura, lo cual demuestra un control operativo aceptable. Sin embargo, el proceso sigue siendo manual, lo que incrementa el riesgo de errores humanos. Deming (1986) coinciden en que el control efectivo debe estar basado en datos cuantificables y en un ciclo retroalimentación que permita corregir desviaciones. La digitalización de los registros controles y de inventario optimizaría el control financiero y la trazabilidad de las operaciones.

“Cada operador entrega su corte al final del turno. Lo revisamos manualmente comparando lo que marca la bomba con el cierre de caja”. (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

“El control es fuerte, pero sigue siendo manual. Si hubiera un sistema digital sería más rápido y con menos riesgo de error”. (Cristian Rodríguez, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

“Si el surtidor falla o no registra bien, toca anotarlo y reportarlo. Todo queda escrito”. (Santos Sánchez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Las prácticas actuales se alinean parcialmente con los planteamientos de Deming (1986) , para quien el control debe basarse en medición continua, reducción de variabilidad y estandarización.

Sin embargo, Deming también enfatiza que el control manual genera variaciones y dificulta la retroalimentación constante, aspecto que se evidencia en la estación.

Asimismo, según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), los procesos deben apoyarse en datos confiables para gestionar indicadores y analizar desviaciones. Actualmente, la gasolinera posee datos, pero un sistema integrado que permita analizarlos en tiempo real o generar acciones correctivas sistemáticas.

9.2.4.2 Controles de calidad y seguridad

El control de calidad del servicio se evidencia en la limpieza de instalaciones 84% de opiniones positivas y en la percepción de seguridad 61% la considera buena. No obstante, el 35.4% percibe que la señalización es insuficiente, lo que indica una brecha en los mecanismos de control visual.

“Las inspecciones se hacen al inicio del turno, pero reconocemos que la señalización ya está desgastada y hace falta renovarla” (Bryan López, Supervisor, 25 de septiembre de 2025).

“Los trabajadores saben lo que hacen, pero algunos rótulos casi no se ven o están muy arriba, nos recuerdan los protocolos, pero no siempre hay carteles actualizados en todas las áreas”. (Santos Sánchez, Operador de pista, 25 de septiembre de 2025).

Controles de seguridad implementados

- Según la documentación interna y la observación en campo, la gasolinera aplica
- Inspecciones visuales de surtidores
- Verificación de extintores
- Revisión de equipos de emergencia
- Cumplimiento de protocolos de despacho
- Rutinas preventivas para evitar fugas
- Supervisión de uso de celulares y apagado de motor
- Simulacros esporádicos

No obstante, estos controles carecen de planificación estructurada y periodicidad formal documentada, lo cual limita su efectividad y dificulta la detección temprana de fallas.

La aplicación del enfoque de Gestión de calidad total (TQM) demanda inspecciones periódicas, auditorías de seguridad y revisiones de protocolos. Implementar un sistema de control preventivo permitirá detectar fallas antes de que afecten la experiencia del cliente. Sin embargo, en esta estación predomina un control reactivo, porque se abordan problemas cuando surgen, más que anticiparlos.

Los controles diarios de ventas, cortes de caja e inventario son la base de la gestión financiera y operativa. El rigor en estos controles, esenciales para evitar pérdidas y asegurar la transparencia, es la aplicación práctica de los principios de control interno que son esenciales para la integridad de los informes financieros y la eficiencia operativa de cualquier organización.

Los estándares que incluyen la precisión en el despacho, la limpieza y la seguridad, son la lista de verificación del servicio de alto nivel. Estos se enmarcan en los principios de Gestión de Calidad Total (TQM), donde (Almendarés Rugama, Blandón Rugama, & Benavidez Nuñez, 2019) enfatizaron la importancia de la planificación de la calidad para definir estos estándares (o "características de calidad") que deben ser medidos y mantenidos consistentemente.

La evaluación del rendimiento enfocada en la puntualidad, la actitud y el manejo de equipos y dinero, se alinea con la necesidad de medir tanto las habilidades técnicas (duras) como las habilidades interpersonales (blandas). Bernal (2010) argumentó que las competencias relacionadas con la actitud y el fin cultural son, a menudo, mejores predictores del éxito a largo plazo en roles de servicio al cliente que las habilidades puramente técnicas. El reporte de estabilidad con crecimiento sostenido (5%) indica una gestión positiva del mercado.

Las estadísticas de ventas son el principal indicador de la perspectiva financiera del Balance Scorecard Boyatzis (2002) demostrando que las acciones y estrategias implementadas han logrado capitalizar el aumento del tráfico vehicular en la zona de manera efectiva.

La medición a través de observaciones, seguimiento de quejas y, fundamentalmente, la frecuencia con la que los clientes regresan (lealtad), es la forma más práctica de evaluar el éxito del servicio. Robbins y Coulter (2005) popularizó el concepto de que la lealtad, medida a través del Net Promoter Score o la tasa de retención, es el predictor más fuerte del crecimiento futuro de una empresa.

9.3 Funcionamiento de la administración de los recursos humanos en la atención al cliente

El funcionamiento del área de recursos humanos en la gasolinera Puma Santa Lucia constituye un eje esencial para garantizar la calidad del servicio al cliente. La gestión del personal está orientada al cumplimiento de los estándares de eficiencia, amabilidad y seguridad establecidos por la empresa, lo que se refleja en los altos niveles de satisfacción identificados en los clientes encuestados.

“En la gasolinera, la gestión de recursos humanos se caracteriza por una estructura organizativa clara, un proceso de selección enfocado en la actitud de servicio, un programa de capacitación constante y evaluaciones periódicas que integra la dimensión técnica y humana del servicio, asegurando coherencia entre las políticas de atención y la ejecución operativa con el fin de alcanzar la meta de santificación del cliente” (Luis Lu. Gerente gasolinera Puma Santa Lucía, 25 de septiembre 2025).

De acuerdo con Chiavenato (2020, pág. 18) , la administración de recursos humanos implica planificar, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas, al tiempo que se fortalecen las metas organizacionales. La priorización de la responsabilidad, la honestidad y la actitud de servicio en el reclutamiento demuestra una estrategia de selección centrada en el ajuste persona-trabajo. Boyatzis (2002) sostiene que en roles de servicio, seleccionar por la actitud y entrenar por las habilidades es más

efectivo que lo opuesto, ya que la actitud de servicio es difícil de capacitar si no es innata en el candidato.

Los requisitos formales (mayor de edad, documentos legales) son la base de la gestión de recursos humanos y el cumplimiento legal. La combinación de salario base con incentivos por desempeño es una estrategia de motivación clásica. Se establece que la motivación es alta cuando los empleados creen que el esfuerzo llevará a un buen desempeño y que este, a su vez, será recompensado con un resultado deseado (el incentivo), lo que impulsa al personal a ofrecer un mejor servicio.

La evaluación mensual que incorpora la eficiencia en el servicio, el trato al cliente y el cumplimiento de la seguridad demuestra una evaluación integral. Este enfoque se alinea con la tendencia actual de usar la retroalimentación continua (feedback) para el desarrollo, una práctica defendida por Boyazis (2002) para sustituir las evaluaciones anuales por mecanismos más frecuentes y formativos.

El programa que cubre atención al cliente, seguridad industrial y primeros auxilios asegura una fuerza laboral competente en habilidades blandas y duras. La Teoría del Capital Humano Becker (2025) sostiene que la inversión en capacitación periódica no es un costo, sino una inversión que aumenta la productividad, reduce los errores (lo cual es vital en la seguridad de combustibles) y mejora la calidad del servicio. El enfoque en mantener un ambiente laboral positivo como principal estrategia de retención es altamente efectivo.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) identifica el ambiente laboral (o “higiene”) como un factor clave para prevenir la insatisfacción y, cuando se gestiona bien, se convierte en un factor motivacional que impulsa la lealtad y reduce la rotación del personal.

Figura 7. Planilla Mensual Gasolinera Puma Santa Lucia

Cargos	S/Mensual	Total días feriados CS	TOTAL DEVENGADO	INSS 7%	CUOTA DE PRESTAMOS	TOTAL DEDUCCIONES	CS IR ASUMEN TRABAJADORES	MONTO A PAGAR	DIFERENCIA X FUERA	INSS 21.5%	INATEC 2%
1-GERENTE	CS 10.913.54	-	CS 10.913.54	CS 763.95	-	CS 763.95	CS 272.44	CS 9.877.15	CS 272.44	CS 2.346.41	CS 218.27
2-ADMINISTRACION CONTABLE	CS 11.500.00	766.67	CS 11.500.00	CS 805.00	CS 3.600.00	CS 4.405.00	CS 354.25	CS 6.740.75	CS 1.067.25	CS 2.472.50	CS 230.00
4-CONTROL DE SUPERVISION	CS 11.500.00	766.67	CS 11.500.00	CS 805.00	CS 3.171.72	CS 3.976.72	CS 354.25	CS 7.169.03	CS 5.077.88	CS 2.472.50	CS 230.00
4-CONTROL DE SUPERVISION	CS 11.500.00	-	CS 11.500.00	CS 805.00	-	CS 805.00	CS 354.25	CS 10.340.75	CS 354.25	CS 2.472.50	CS 230.00
4-CONTROL DE SUPERVISION	CS 11.500.00	-	CS 11.500.00	CS 805.00	CS 3.500.00	CS 4.305.00	CS 354.25	CS 6.840.75	CS 1.691.13	CS 2.472.50	CS 230.00
7-AGENTE DE PISTA	CS 10.913.54	-	CS 10.913.54	CS 763.95	-	CS 763.95	CS 272.44	CS 9.877.15	CS 272.44	CS 2.346.41	CS 218.27
7-AGENTE DE PISTA	CS 10.913.54	-	CS 10.913.54	CS 763.95	CS 9.488.00	CS 10.251.95	CS 272.44	CS 389.15	CS 272.44	CS 2.346.41	CS 218.27
7-AGENTE DE PISTA	CS 10.913.54	1.455.14	CS 10.913.54	CS 763.95	CS 1.143.00	CS 1.906.95	CS 272.44	CS 8.734.15	CS 1.625.72	CS 2.346.41	CS 218.27
7-AGENTE DE PISTA	CS 10.913.54	727.57	CS 10.913.54	CS 763.95	CS 45.00	CS 808.95	CS 272.44	CS 9.802.15	CS 949.08	CS 2.346.41	CS 218.27
7-AGENTE DE PISTA	CS 10.913.54	-	CS 5.456.77	CS 381.97	CS 2.746.88	CS 3.128.85	CS -	CS 2.327.92	CS -	CS 1.173.21	CS 109.14
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
0	CS -	-	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -	CS -
TOTALES			CS 66,654.16	CS 33,327.08	0.00	CS -	0.00	CS -	CS 66,654.16	CS 4,665.79	CS 14,709.32

La administración de los recursos humanos en la Gasolinera Puma Santa Lucia se caracteriza por una gestión estructurada y orientada a asegurar un servicio al cliente eficiente, seguro y de calidad. El análisis de la planilla mensual correspondiente al mes de octubre del 2025 permitió obtener evidencia concreta del funcionamiento interno del área de recursos humanos, especialmente en lo relacionado con la política salarial, la compensación por desempeño, el cumplimiento legal y los incentivos.

La planilla mensual es un documento administrativo que registra:

- Los sueldos asignados a cada trabajador
- Los días feriados trabajados y su remuneración
- Las deducciones legales del INSS 7%
- Las contribuciones patronales
- Los descuentos por prestamos
- Los incentivos registrados como “diferencia por fuera”
- El monto neto a pagar

Este documento permite a la empresa garantizar transparencia, equidad interna y cumplimiento de la legislación laboral vigente. Al mismo tiempo, refleja la estructura de motivación y compensación que influye directamente en el desempeño del personal.

Los salarios mostrados en la planilla evidencian una distribución equitativa según la responsabilidad del cargo:

- Gerente: C\$ 10,913.54 córdobas
- Administración contable: C\$ 11,500.00 córdobas
- Supervisión: C\$ 11,500.00 córdobas
- Agentes de pista: C\$10,913.54 córdobas

Esta estructura salarial uniforme dentro de los cargos operativos refleja una política orientada a evitar conflictos internos y promover un clima organizacional estable. De acuerdo con Chiavenato (2020), la equidad salarial contribuye a la satisfacción laboral y disminuye la rotación, lo cual se confirmó en la gasolinera, donde se observó estabilidad en la fuerza laboral. Reconocimiento económico por días feriados trabajados.

La planilla registra pagos adicionales por trabajo en días feriados entre ellos:

- Agente de pista 1: C\$ 1,455.14 córdobas
- Agente de pista 2: C\$ 727.57 córdobas

Esto evidencia que la empresa reconoce el esfuerzo adicional y compensa adecuadamente a su personal. Este tipo de incentivos extrínsecos incrementa la motivación para cubrir turnos críticos, lo cual contribuye a la reducción de tiempos de espera y mejora la experiencia del cliente durante días de alta demanda.

Deducciones y cumplimiento legal

La planilla evidencia las deducciones establecidas por la ley, tales como:

INSS 7%, por ejemplo:

- Gerente: C\$763.95 córdobas
- Agente de pista: C\$763.95 córdobas
- Administrador contable: C\$805.00 córdobas
- Supervisor: C\$805.00 córdobas

INATEC 2% (aporte patronal)

- C\$218.27 para salarios de C\$10,913.54
- C\$230.00 para salarios de C\$11,500.00

La transparencia en la aplicación de estas deducciones evita malentendidos y favorece un ambiente laboral basado en la confianza. Esto se complementa con la postura de Bernal Torrez (2010), quien afirma que la claridad administrativa fortalece la percepción de justicia organizacional.

Esta información sobre Gasolinera Puma, Santa Lucía permite afirmar:

- Los salarios justos y los incentivos motivan a los empleados a mantener una actitud positiva ante el cliente.
- Los pagos adicionales por feriados aseguran la disponibilidad del personal en horarios síticos.
- La transparencia en deducciones reduce la probabilidad de conflictos internos.
- El reconocimiento económico aumenta el compromiso y mejora el desempeño.

En el caso de la valoración de los clientes de Gasolinera Puma:

El 90.7% de los clientes que reportaron algún problema indicaron que este fue resuelto completamente, demostrando que el personal cuenta con la motivación, la capacidad y la actitud necesaria para gestionar situaciones de conflicto.

Asimismo, durante la entrevista, el gerente afirmó:

“La gestión de recursos humanos integra selección por actitud, capacitación continua y evaluación mensual para asegurar coherencia entre lo que se espera del trabajador y lo que se recibe del cliente” (Luis Lu, Gerente, 25 de septiembre 2025).

Este enfoque coincide con la teoría de Boyatzis (2002) quien sostiene que la combinación entre actitud adecuada y retroalimentación continua produce mejoras sostenidas en la calidad del servicio.

9.3.1 Organización y gestión del personal que atiende a los clientes

Los resultados muestran que la gasolinera mantiene reuniones periódicas entre la gerencia y el área de ventas, lo que fortalece la comunicación interna y permite una retroalimentación constante para la mejora de los procesos. Esta práctica coincide con los principios de la gestión de calidad total, que promueve la participación activa de todos los niveles organizacionales en la mejora continua (Camisón, Cruz, & Gonzalez, 2006, pág. 50).

Asimismo, el liderazgo participativo de la gerencia, caracterizado por la motivación, el respeto y la comunicación abierta, fomenta un ambiente laboral sano, un aspecto que influye directamente en la disposición del personal hacia el cliente, según Herzberg (1959, pág. 6), factores como la comunicación efectiva y el reconocimiento generan satisfacción laboral y reducen la rotación del personal, repercutiendo positivamente en la calidad del servicio.

La organización del personal de atención se estructura mediante turnos rotativos las 24 horas del día, con la presencia de un supervisor por turno, lo cual garantiza la continuidad del servicio y la supervisión permanente de las operaciones.

9.3.2 Procesos de reclutamiento y selección del personal del área de ventas

El proceso de reclutamiento y selección se orienta principalmente a la contratación de personal con alta actitud de servicio, responsabilidad, honestidad y disponibilidad de horarios. Estos criterios, evidenciados en las entrevistas realizadas, reflejan una estrategia centrada en el perfil conductual más que en las competencias técnicas.

Boyatzis (2002) señala que en los puestos de contacto directo con el cliente, la actitud y las habilidades interpersonales son predictores más confiables del desempeño que la experiencia técnica (2002, pág. 7). Los requisitos formales incluyen la mayoría de edad, la presentación de hoja de vida, record de policía, certificado de salud y disponibilidad de horarios, lo cual demuestra cumplimiento con los estándares legales y de seguridad laboral.

Este proceso, aunque funcional, puede fortalecerse mediante el uso de pruebas psicométricas o dinámicas de grupo que permitan evaluar competencias blandas, especialmente en el manejo de conflictos o atención al cliente. La política de incentivos vinculada al rendimiento complementa el proceso de reclutamiento al generar un sistema meritocrático que motiva al personal a mantener altos estándares de servicio. Según la teoría de las expectativas de la motivación laboral aumenta cuando el empleado percibe que su esfuerzo será recompensado con incentivos tangibles, lo cual mejora el desempeño y la satisfacción del cliente (Boyatzis, 2002, pág. 11).

9.3.3 Capacitación y formación del personal

El programa de capacitación de la gasolinera Puma Santa Lucia es uno de los pilares más sólidos del sistema de recursos humanos, pues abarca tanto aspectos técnicos como de servicio. De acuerdo con los resultados, el personal recibe formación periódica en atención al cliente, manejo seguro de combustibles, primeros auxilios, normas ambientales y prevención de incendios. Esta

estrategia coincide con la teoría del capital humano de Becker (2025), que sostiene que la capacitación es una inversión que incrementa la productividad y la calidad del servicio (pág. 12).

La capacitación en atención al cliente contribuye al fortalecimiento de las habilidades blandas del personal, como la empatía, la comunicación y la amabilidad, elementos esenciales en la dimensión de la empatía y la capacidad de repuesta del modelo SERVQUAL (Zeithaml & Parasuraman, 1988, pág. 26) .

Por otro lado, la formación en seguridad industrial y protocolos de emergencia asegura la protección tanto de los colaboradores como de los clientes, lo que incrementa la confianza del consumidor y refuerza la imagen de responsabilidad corporativa de la empresa. La periodicidad de estas capacitaciones permite mantener actualizado al personal frente a las normas legales y los estándares de calidad exigidos por Puma Energy.

9.3.4 Evaluación del desempeño laboral

Deming (1986) afirma que el control y la evaluación periódica son esenciales para garantizar la calidad del servicio, siempre que estén orientados al aprendizaje y no a la sanción. En este caso, la frecuencia mensual de las evaluaciones demuestra un enfoque preventivo y correctivo que contribuye a mantener la consistencia del servicio (pág. 9).

La gasolinera aplica un sistema de evolución mensual del desempeño que valora la puntualidad, la eficiencia en el servicio, el trato al cliente, la limpieza y el cumplimiento de las normas de seguridad. Este sistema permite identificar áreas de mejora de manera continua, facilitando la retroalimentación inmediata al personal.

Los criterios utilizados combinan indicadores de desempeño operativo (como la eficiencia y la puntualidad) con indicadores de comportamiento (trato al cliente y actitud), lo que corresponde a las recomendaciones de Boyarzi (2002) sobre la medición de competencias integrales. Asimismo, los controles financieros y operativos como los cortes de caja, inventarios y reportes

diarios, complementan la evolución de desempeño, garantizando transparencia y responsabilidad (pág. 12).

Finalmente, la existencia de incentivos vinculados al rendimiento refuerza la cultura de mejora continua. Tal como establece Herzberg (1959, pág. 15), el reconocimiento y la recompensa son factores motivacionales clave que incrementan el compromiso laboral. Por tanto, la evaluación de desempeño en Puma Santa Lucia no solo asegura la eficiencia operativa, sino que también actúa como herramienta estratégica para fortalecer la actitud de servicio y la fidelización de los clientes.

9.4 Valoración de los clientes sobre las acciones implementadas en la atención y su influencia en la calidad del servicio

El análisis de la encuesta aplicada a 302 clientes de la gasolinera puma santa lucia permitió conocer la percepción de los usuarios respecto a la calidad del servicio, la eficiencia del personal, las condiciones de las instalaciones y el nivel de fidelización hacia la empresa. Los resultados un alto grado de satisfacción general y validan la efectividad de las estrategias administrativas aplicadas, aunque también se identifican áreas susceptibles de mejora vinculadas a la rapidez del servicio y la comunicación con los clientes.

9.4.1 Datos generales de los clientes encuestados

La gran mayoría de los encuestados representan a hombres (78.5 %) lo que sugiere que este segmento es el principal usuario de los servicios de la gasolinera o que son más accesibles a participar en las encuestas, ya que solo el (21.5) es representando por las mujeres.

Las conclusiones de la encuesta revelan que la satisfacción estará fuertemente sesgada por la perspectiva masculina, por lo que se deberá ser cauteloso al generalizar los resultados a la totalidad de los clientes.

Tabla 1.Sexo del cliente.

Universo: 302 encuestas.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	237	78.5 %
Femenino	65	21.5 %
Total	302	100 %

Tabla 2. Edad del cliente.**Universo: 302 encuestas.**

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18-24	38	12.5 %
25-34	95	31.4 %
35-44	92	30.5 %
45 a más	77	25.6 %
Total	302	100 %

Esta tabla 2 muestra que la mayoría de clientes (31.4 %) se encuentran en el rango de 25-34 años de edad, seguido cerca del grupo 35-44 (28.8 %) y en 45 años tienen menos representación.

La empresa atrae principalmente a una población joven-adulta lo que puede influir en las preferencias de productos, servicios, canales de comunicación y expectativas de atención. Es crucial comprender las necesidades y hábitos de este grupo demográfico predominante para optimizar las estrategias de marketing y servicio al cliente.

Esta tabla 3 proporciona información sobre el estado civil del universo, la mitad de los clientes (50 %) es casado, si se suma a la fila de unión libre se obtiene un 87.7 % de clientes que tienen una relación de pareja estable. Este perfil sugiere que los clientes en su mayoría son adultos con responsabilidades familiares y probablemente con ingresos estables.

Tabla 3. Estado civil del cliente.**Universo: 302 encuestas.**

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	24	8 %
Casado	151	50 %
Unión libre	114	37.7 %
Divorciado	13	4.3 %
Total	302	100 %

Tabla 4. Ocupación del cliente.**Universo: 302 encuestas.**

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Trabajador independiente	94	31.1 %
Empleado	184	60 %
Ama de casa	4	1.3 %
Estudiante	12	4 %
Jubilado	8	2.6 %
Total	302	100 %

La tabla 4 define la composición laboral de los clientes la cual es crucial para entender su poder adquisitivo y hábitos de consumo. La mayoría de los clientes (60 %), son empleados, sumado al 31.1 % suman un 91.1 % de la base de los clientes.

Este perfil indica que los clientes son en su mayoría personas con ingresos fijos o salarios estables que utilizan su vehículo para trasladarse a su trabajo o como herramienta de trabajo.

9.4.2 Cliente de la empresa

La tabla 5 muestra que la gasolinera Puma cuenta con una base de clientes con una Frecuencia de visita bastante alta. La mayoría (43.7 %) visita la gasolinera más de 4 veces por semana. Este hallazgo es la prueba más sólida de que el alto nivel de satisfacción y fidelización en las demás tablas. El negocio no depende de clientes ocasionales, sino de una base que regresa constantemente.

“Trabajo como taxista, prácticamente vengo todos los días porque necesito la gasolina, siempre me tratan amablemente y nunca he tenido algún problema, así que siempre aprovecho para venir a esta gasolinera”. (Berman Obregón, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

Tabla 5. Frecuencia de visita

Universo: 302 encuestas.

Frecuencia visita	Frecuencia	Porcentaje
1 vez semanal	56	18.6 %
2-3 veces	87	28.9 %
Más de 4 veces	132	43.7 %
Cada 15 días	19	6.2 %
Esporádicamente	8	2.6 %
Total	302	100 %

Tabla 6. Tiempo de conocer la gasolinera.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Un mes	3	0.9 %
1 a 3 meses	14	4.7 %
6 meses a 1 año	117	38.8 %
Más de un año	168	55.6 %
Total	302	100 %

gasolinera ha logrado retener a sus clientes a largo plazo y que su programa de calidad y servicio ha sido constante a través del tiempo.

Una gran mayoría (55.6 %) de los encuestados afirmaron conocer de la gasolinera hace más de un año, si se suman a la fila de seis meses a un año se obtiene un 94.4 % de clientes con una relación de servicio mayor a los seis meses. Este alto índice de antigüedad significa que la

La tabla 7 identifica los canales de adquisición de los clientes. El principal canal “Rotulo” con un 35 %, indica que la ubicación física es extremadamente efectiva para atraer clientes.

El 28.5 %, es el canal “boca a boca” (por amistades), este porcentaje es un reflejo de alta recomendación, demostrando que la satisfacción se traduce en promoción orgánica. Así mismo, la gasolinera tiene una excelente ubicación de su rotulo para señalar su ubicación y distancia, además de una excelente calidad de servicio ya que sus clientes frecuentes recomiendan la gasolinera a amistades.

Tabla 7. Como conoció la gasolinera.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por amistades	86	28.5 %
Pase por casualidad	63	20.9 %
Rotulo de la gasolinera	106	35 %
Anuncio radio	2	0.7 %
Redes sociales	34	11.2 %
Otros	11	3.7 %

9.4.3 Preferencia de productos y servicios

El 69.5 % de los clientes que fueron encuestados respondieron que el servicio que más utilizan de la gasolinera Puma es el combustible, lo cual es esperado. El segundo servicio más importante son los aceites y lubricantes (21.1 %), indicando que los productos que ofrece la gasolinera son de buena calidad, variedad y tienen buena disposición de precios, es un

Tabla 8. Servicio utilizado.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Total
Combustible	210	69.5 %
Lavado	20	6.7 %
Aire para llantas	8	2.7 %
Aceite y lubricantes	64	21.1 %

complemento importante ya que contribuye significativamente al ingreso y la experiencia del cliente. Los demás servicios tienen una penetración baja en total (9.4 %), sugiriendo oportunidades para promocionarlos más.

“Yo solo vengo por gasolina, pero considero que es útil que la gasolinera cuente con otros servicios aparte, ya que uno puede tener la necesidad de ocupar de estos productos/servicios en cualquier momento”. (Óscar Torres, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

La tabla 9 muestra que un 95.7 % de los clientes afirmaron encontrar los productos que buscaban, este resultado es una fortaleza operacional, ya que la certeza de disponibilidad es un factor de lealtad lo cual se evidencia en las demás tablas. El desabastecimiento destruiría rápidamente la confianza, la gasolinera mantiene un control muy eficiente que garantiza que el cliente no se marche sin su compra.

Tabla 9. Encontró los productos necesitados. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	289	95.7 %
No	13	4.3 %
Total	302	100 %

“Siempre que he venido encuentro gasolina que es el servicio que más utilizo, pero igual cuando quiero adquirir otro producto como aceites o lubricantes encuentro la marca que necesito” (Jorge Vallejos, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

Tabla 10. Promociones visibles. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Total
Si	154	51 %
No	47	15.6 %
No me fije	101	33.4 %
Total	302	100 %

En esta tabla 10 se mide la efectividad de la comunicación visual de las promociones, un 51 % se dio cuenta de que estas promociones son visibles, Un 33.4 %, simplemente no se fijó y el 15.6 % afirmó que no vieron las promociones. La gasolinera tiene debilidad en la visibilidad y

promoción activa. El tercio que dijo que no se fija, demuestra que los materiales de marketing no son lo suficientemente llamativos o están mal ubicados.

La tabla 11 evalúa la transparencia y honestidad en la concordancia entre los precios anunciados y los precios reales. Un porcentaje alto (94.3 %), reporta que si hay coincidencia. Este resultado es un alto indicador de alta confiabilidad y ética empresarial. Demuestra que la gasolinera cumple con la promesa

Tabla 11. Coincidencia en precios. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	285	94.3 %
No	3	1 %
No verifíco	14	4.7 %
Total	302	100 %

del precio que anuncia, es fundamental para mantener la confianza del cliente y evitar percepciones de engaño. Esto fortalece la honestidad como pilares de fidelización.

“Siempre que veo el precio por litro que está en el poste es el mismo que pago, y siempre está actualizado cada que la gasolina sube o baja, la visibilidad de estos precios es importante para uno como cliente porque se demuestra la responsabilidad y honestidad en la gasolinera”. (Wilmer López, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

Tabla 12. Cumplimiento de expectativas.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	279	92.3 %
No	23	7.7 %
Total	302	100 %

Los resultados reflejan un elevado grado de cumplimiento de las expectativas del cliente, con 92.3% de encuestados que consideran que los productos y servicios ofrecidos satisfacen plenamente sus necesidades. Este dato es

indicativo de una gestión eficiente, donde las políticas de atención, rapidez en el servicio y limpieza de las instalaciones cumplen con las promesas institucionales. El 7.7% que expreso no estar satisfecho representa una minoría que, sin embargo, señala una brecha de mejora vinculada a aspectos puntuales de servicio.

De acuerdo con el modelo SERVQUAL Parasuraman, Zeithml (1988, pág. 9), el cumplimiento de expectativas constituye el núcleo de calidad percibida cuando el servicio supere o iguale lo esperado, se consolida la satisfacción del cliente. Del mismo modo, Deming 1986 sostiene que la mejora continua en los procesos internos es la clave para reducir la variabilidad en la experiencia del consumidor y garantizar la consistencia del servicio.

En las entrevistas realizadas, la gerencia destacó que la empresa mantiene protocolos de servicio rápido, amable y seguro, y que se realizan reuniones constantes para evaluar los resultados de atención. Esta declaración coincide con la percepción del cliente y demuestra la alineación entre la planificación administrativa y la experiencia real del consumidor. El alto nivel de satisfacción evidencia que la administración de la gasolinera ha logrado implementar un sistema de atención al cliente coherente y funcional, confirmando la eficacia de sus procesos administrativos.

Tabla 13. Características más demandadas.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	138	45.6 %
Calidad	126	41.7 %
Medición correcta	23	7.7 %
Otros	15	5 %

El análisis de las características más demandadas en el producto principal revela una fuerte dicotomía en la decisión de compra del cliente: el precio es el factor más votado (45.6% de clientes) seguido por la Calidad del producto (41.7%).

Esta distribución indica que la gasolinera debe operar en un equilibrio estratégico entre mantener una estructura de precios competitivos para atraer al segmento sensible al costo (lo que valida la amenaza de la competencia cercana) y comunicar eficazmente la calidad para justificar la preferencia del otro segmento, que busca el valor del combustible. Adicionalmente, el 7.6% de los clientes que demandan una Medición correcta subraya la importancia crítica de la confiabilidad en la transacción; este factor, aunque minoritario, representa un riesgo de reputación si no se garantiza la precisión en el despacho.

Los datos revelan que los consumidores valoran en igual medida el precio competitivo y la calidad del producto, lo que coloca a la empresa ante el reto de mantener un equilibrio estratégico entre ambas variables. La medición correcta asociada a la transparencia y honestidad del servicio también es un factor relevante. Según Zeithml (2009, pág. 15) el valor percibido se construye a partir de la relación entre la calidad recibida y el costo asumido. El cliente evalúa no solo el precio sino la confianza y consistencia del producto. En mercados de servicios homogéneos, como del combustible, la ética del proveedor.

Luis Demetrio Lu Valle gerente de gasolinera Puma Santa Lucía en la entrevista exclamó:

“La honestidad y la medición exactas son fundamentales en el servicio, ya que esto refuerza la confianza del cliente, el equilibrio entre precio y calidad, acompañado de un control riguroso, consolida la reputación de la gasolinera como una marca honesta y competitiva, incrementando la fidelidad de sus clientes.” (Lu Valle, L. D. 01 de octubre 2025).

Según la Teoría del Valor Percibido de Zeithaml (2009), el valor para el cliente se maximiza cuando los beneficios percibidos (la Calidad) superan los costos percibidos (el Precio). Por lo tanto, la gasolinera no puede competir solo con Precio (validando la amenaza de la competencia), sino que debe justificar su precio comunicando la Calidad y el Aseguramiento de su producto. La preocupación del 7.62% por la Medición correcta (o precisión del despacho) se convierte en un riesgo reputacional crítico, ya que la Confianza es un componente fundamental de la Calidad del Servicio (SERVQUAL de Zeithaml y Parasuraman (1988, pág. 56).

En esta tabla se mide si los clientes perciben que la gasolinera le ofrece productos/servicios que son de su preferencia. El resultado muestra un porcentaje alto (91.1 %), esto indica que la

Tabla 14. Oferta de productos de preferencia. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	275	91.1 %
No	27	8.9 %
Total	302	100 %

gasolinera acierta en la selección de oferta complementaria, (tienda, promociones, etc.). Este alto porcentaje es un motor de fidelización clave, ya que convierte la parada de combustible en una experiencia de compra más conveniente y personalizada.

Luisa Jarquín en la encuesta respondió:

“La existencia de una tienda donde uno puede comprar alimentos y bebidas es importante ya que a veces uno va a un viaje largo o está fuera de casa y uno satisface esa necesidad”.
(Luisa Jarquín, cliente gasolinera Puma, 27 de septiembre, 2025).

9.4.4 Calidad del servicio al cliente

En esta tabla 15 se evalúa uno de los aspectos más sensibles en la gasolinera, la existencia de filas y el tiempo de espera. La mayoría de clientes encuestados (53.7 %), reporta que “no hubo fila”, lo cual es importante ya que habla de una buena planificación operativa y del personal. Un 35.1 %, reporta que hubo una “fila corta”, lo que es generalmente tolerable en un servicio de alta

Tabla 15. Fila en el despacho. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, larga	34	11.2 %
Si, corta	106	35.1 %
No hubo fila	162	53.7 %
Total	302	100 %

demanda. El principal punto es el 11.2 %, que reportaron una “fila larga” esto suele pasar en “horas pico”, esta minoría coincide con la rapidez en la atención (tabla 33). Debido a que estas filas son una amenaza directa en la satisfacción.

“Lo que prefiero de la gasolinera es que casi nunca encuentro fila, ya que hay ocasiones que uno anda con el tiempo justo y no quiere tener retrasos en la atención”. (Donald Chavarría, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

El nivel de satisfacción general con la atención fue extraordinariamente alto, con un 96.3% de los clientes que se declararon muy satisfechos con su experiencia. Este indicador ratifica la efectividad de las políticas de atención al cliente basadas en rapidez, amabilidad y limpieza.

Los resultados detallan que el 49.7% calificó el despacho como muy rápido y un 34.8 % lo percibió como normal, lo que significa que más del 84% considera adecuado el tiempo de espera.

Tabla 16. Tiempo de espera.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy rápido	150	49.7 %
Normal	105	34.8 %
Un poco lento	35	11.6 %
Demasiado lento	12	3.9 %
Total	302	100 %

Sin embargo, un 15.5% lo calificó como lento o demasiado lento, evidenciando un área específica de mejora en la capacidad de respuesta en horas de alta demanda. La limpieza de las instalaciones también obtuvo una valoración positiva: el 84.4% las calificó entre muy limpias y limpias,

reforzando la dimensión de aspectos tangibles del modelo SERVQUAL.

En cuanto a la seguridad y señalización el 61% de los clientes la considero buena, aunque un 35% indicó que la señalización es insuficiente, lo cual coincide con las debilidades destacadas en las entrevistas a la gerencia. Esta observación señala la necesidad de fortalecer la comunicación visual interna para garantizar un entorno más seguro y ordenado. Finalmente, el 90% de los encuestados no reportó problemas durante el cobro, lo que demuestra, factores que refuerzan la credibilidad de la empresa.

Los clientes perciben el tiempo de espera como Muy rápido o Normal, esto valida la rapidez como una fortaleza operacional clave y un elemento esencial de la promesa de servicio de la gasolinera. Esta eficiencia está directamente ligada al pilar de la Capacidad de Respuesta (Responsiveness) del modelo SERVQUAL de Parasuraman.

Según Zeithml (2009), que define la prontitud como un factor importante para la satisfacción del cliente en servicios de alto volumen. Sin embargo, el 15.56% de los clientes que lo perciben como lento o demasiado lento evidencia una variabilidad inaceptable en el proceso de servicio. Esta variabilidad, según la Gestión de Calidad Total, promovida por Deming (1986), es la principal enemiga de la calidad consistente. La gasolinera debe aplicar el principio de la mejora continua para analizar estos picos de lentitud (probablemente en horas pico o por problemas de inventario/equipo) y estandarizar la velocidad de despacho a un nivel que garantice que la percepción de lentitud se reduzca a cero.

Se evidencia cuantos clientes de los encuestados revisan el marcador de la bomba de gasolina cuando están siendo atendidos. La mayoría de clientes (58.3 %), si revisan el marcador y un 32.4 %, lo hace “a veces”, esto significa que casi el 91 % de clientes realiza una verificación de transparencia en el servicio. Este alto nivel de verificación refleja una cultura de desconfianza

lo cual es bastante común en este sector. El hecho de que la mayoría revise el marcador subraya la importancia de la honestidad en la medida. La gasolinera debe asegurar de que el personal siempre inicie el despacho con el marcador en cero y visible para aumentar la confianza del cliente.

Tabla 17.Revisión del marcador.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	176	58.3 %
A veces	98	32.4 %
Nunca verifico	28	9.3 %
Total	302	100 %

“Siempre reviso que este en cero, porque en otras gasolineras ya he tenido ese tipo de problemas, lo hago por costumbre, aquí nunca he tenido ese problema y por eso siempre que puedo vengo aquí”. (Francisco Martínez, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

En esta tabla 18 se explora las percepciones de los clientes sobre posibles comportamientos sospechosos durante el despacho, que podrían indicar baja calidad en la atención. La fila “otros” (71.2 %) representa los encuestados que no percibiendo estos comportamientos.

El principal comportamiento es el exceso de espuma en la gasolina, el 16.9 % de clientes encuestados reportaron que se les presentó esta anomalía. Este fenómeno, percibido como falta de eficiencia o posible manipulación, puede ser un problema técnico relacionado con la bomba o el tanque, el estudio sugiere que esto podría ser un pico de lentitud que induce a esta percepción.

Tabla 18. Comportamiento extraño.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reinicio del marcador	34	11.2 %
Exceso espuma	51	16.9 %
Combustible con agua	2	0.7 %
Otro	215	71.2 %

El reinicio del marcador (11.2 %), aunque es un porcentaje menor, el reinicio indebido genera alarma inmediata y destruye la confianza. La gasolinera debe investigar y corregir la causa del exceso de espuma y capacitar al personal para que el proceso de reinicio del marcador sea transparente, reduciendo de esta manera la falta de honestidad.

“En ocasiones la espuma en la gasolina causa la molestia de que el litro no está completo, y también es importante que el que despacha la gasolina reinicie el marcador frente a uno para que así se pueda verificar que este en cero”. (Porfirio Velásquez, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

Tabla 19. Limpieza de las instalaciones.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy limpio	114	37.7 %
Limpio	141	46.7 %
Regular	43	14.2 %
Sucio	4	1.3 %
Muy sucio	0	0 %
Total	302	100 %

El 84.4% de los encuestados percibe las instalaciones como limpias o muy limpias, lo cual refuerza la imagen de seguridad y orden. La limpieza es un elemento tangible que influye directamente en la percepción global del servicio. Incluyen los aspectos tangibles, instalaciones, equipos y apariencia del personal como un factor esencial de la calidad.

Un entorno limpio y ordenado comunica profesionalismo y confianza, elementos clave en servicios de alto riesgo como la venta de combustibles. Los gerentes afirmaron que la limpieza y la seguridad son prioridad diaria, respaldada por inspecciones constantes. Esta coherencia entre discurso y práctica refuerza la cultura organizacional basada en la seguridad.

La limpieza no solo constituye una fortaleza operativa, sino también una estrategia de diferenciación competitiva que potencia la percepción de calidad.

“La limpieza en cualquier lugar es importante, ya que es la imagen que uno se lleva del lugar, da buena impresión venir a la gasolinera y ver todo en orden y limpio”. (Erick Flores, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

El 61% de los clientes considera adecuada la señalización, aunque más de un tercio percibe carencias en este aspecto. La gestión de riesgos y seguridad industrial establece que la señalización es un elemento

Tabla 20. Señalización y seguridad.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buena señalización	184	61 %
Poca señalización	107	35.4 %
Nada señalizado	11	3.6 %
Total	302	100 %

preventivo que contribuye a la seguridad del cliente y de colaborador. El personal reconoció que algunas áreas requieren mejorar su señalización, especialmente durante las remodelaciones recientes. Se recomienda fortalecer la comunicación visual y la señalización interna para consolidar una experiencia más segura y coherente con los protocolos de calidad.

Tabla 21. Problemas experimentados.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cobro erróneo	6	2 %
Negativa a dar factura	2	0.7 %
Confusión con el precio	13	4.3 %
Ninguno	272	90 %
Otro	9	3 %

En la tabla 21 se evalúa la existencia de problemas operativos recientes. El resultado es muy positivo (90 %), Este porcentaje de clientes encuestados afirman que no han tenido ningún problema experimentado. Este es un indicador

de la alta eficiencia operativa de la gasolinera. Los pocos problemas existentes son de baja

frecuencia e involucran errores humanos, (confusión en el precio 4.3 %). Estos errores, aunque menores, sugieren la necesidad de reforzar la capacitación y los procedimientos para evitar estos fallos.

“Casi nunca he tenido problemas, una vez el muchacho que me estaba despachando se confundió y le estaban echando la cantidad de gasolina que pedí yo a otro cliente, pero inmediatamente se dio cuenta, se disculpó conmigo y resolvió, fuera de eso no he tenido más problemas”. (Bayardo Castillo, cliente de la gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

En esta tabla se centra en la calidad de la asesoría proporcionada por los colaboradores. Los resultados son altamente favorables. La mayoría casi el 90 %, reporta que si le respondieron preguntas y aclararon dudas. Esto indica que el personal está capacitado para atender consultas y proporcionar detalles sobre los servicios. Solo un pequeño porcentaje, (6.6 %), reportó insatisfacción o falta de comprensión lo que representa un área de enfoque para mejorar la claridad de las explicaciones o capacitación en temas más complejos.

Tabla 22. Asesoría recibida.		
Universo: 302 encuestas.		
Respuesta	Frecuencia	Total
Facilita información	148	49 %
Despejó dudas	134	44.4 %
Dejó confundido	13	4.3 %
Otros	7	2.3 %

“En ocasiones a cualquiera que tenga un vehículo por primera vez le puede pasar qué no conoce acerca de aceites, tipos de lubricantes para cada motor, entonces es importante que aquí en la gasolinera a uno que es nuevo le ayuden a saber un poco

más acerca de estos productos”. (José Hernández, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

La tabla 23, es un indicador directo sobre la satisfacción del cliente con el personal, un 85.1 %, de los clientes afirman “no” haber tenido una experiencia negativa con los colaboradores, lo que reafirma el alto desempeño y el factor

Tabla 23. Experiencia negativa con colaboradores.		
Universo: 302 encuestas.		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	14.9 %
No	257	85.1 %
Total	302	100 %

humano como fortaleza de la gasolinera. Sin embargo, un 14.9 %, si ha experimentado experiencias negativas. Este es minoritario, pero significativo y se considera el margen crítico que requiere acciones correctivas urgentes, ya que estas experiencias son las que amenazan directamente la lealtad que tanto cuesta construir.

Rosario Matamoros afirma:

“Nunca he tenido alguna mala experiencia cuando he venido a llenar combustible, siempre he sido atendida amablemente, pero si algún día llegara tener algún problema espero sea resuelto porque eso demuestra que la empresa lo valora a uno como cliente”. (Rosario Matamoros, clienta gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

Esta tabla detalla la naturaleza de las experiencias negativas reportadas por los clientes. No fueron amables (4.6 %), y no han respondido preguntas (6.3 %). Estos dos factores suman el 10%, y demuestran que, cuando hay un fallo este debe ser principalmente un fallo en la actitud y el trato personal, no tanto en fallos técnicos o de calidad.

También es importante que solo el 2 %, presenta reclamos en la medida, lo que apoya la conclusión de que la honestidad es una fortaleza percibida. Por otra parte, el 85.1 % corresponden a los clientes que no han tenido problemas.

Tabla 24.Tipo de problema.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No han sido amables	14	4.6 %
No responden preguntas	19	6.3 %
Reclamo en la medida	6	2 %
Lentitud en el despacho	4	1.3 %
Servicio de baja calidad	2	0.7 %
Otro	257	85.1 %

Tabla 25.Resolución de problemas.

Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, completamente	274	90.7 %
Parcialmente	22	7.3 %
No ayudaron	6	2 %
Total	302	100 %

La tabla 25 se interpreta como la capacidad que tiene la gasolinera para actuar al momento y dar respuesta a un problema que se presente. Universo alto porcentaje de los encuestados, (90.7 %), reporta que el problema fue resuelto con

claridad y de inmediato. Un 7.3 %, reporta que fue resuelto “parcialmente”, y solo un mínimo (2 %), reporta que no ayudaron, o que fue resuelto, pero no de manera inmediata. Este resultado

sugiere que la gasolinera tiene un excelente sistema de servicio de rescate. Si bien el 14.9 % (tabla 23), la gran mayoría de estos problemas se resuelven de manera satisfactoria, lo que mitiga el impacto negativo de los fallos y fortalece la lealtad.

Carlos Cuadra en la encuesta realizada expresó:

“En una ocasión ocurrió un problema, pagué con tarjeta y ocurrió un error en el cobro, el encargado se comunicó de inmediato, se disculpó y me hicieron la devolución de mi dinero de inmediato”. (Carlos Cuadra, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre, 2025).

La tabla 26 demuestra que la satisfacción general del cliente con la atención en la gasolinera revela un nivel de satisfacción excepcional, con un total de 291 clientes (96.36% de los 302 encuestados) reportando estar Muy satisfecho (155 clientes) o Satisfecho (136 clientes).

Tabla 26. Satisfacción con la atención.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	155	51.3 %
Satisfecho	136	45 %
Poco satisfecho	9	3 %
Nada satisfecho	2	0.7 %
Total	302	100 %

Este resultado consolida las fortalezas identificadas en la entrevista, como la amabilidad, la rapidez y el ambiente laboral sano, confirmando que la ejecución de la política de atención al cliente es altamente efectiva. Sin embargo, los 11 clientes restantes (3.64%) que se sienten Poco satisfechos (9 clientes) o Nada satisfechos (2 clientes) representan una oportunidad crítica para la mejora continua. Este pequeño grupo indica que, aunque el desempeño general es excelente, existen fallas puntuales en la experiencia que requieren ser investigadas y corregidas de inmediato para que la gasolinera pueda alcanzar la excelencia de servicio y la lealtad total de sus consumidores.

El nivel de complacencia general, de clientes satisfechos o muy satisfechos, valida que la gasolinera ha ejecutado con éxito la dimensión de la Empatía y la Capacidad de Respuesta de su política de servicio, según Zeithml (2009). Este alto índice demuestra que la cultura organizacional y el liderazgo participativo (como se mencionó en la entrevista) se traducen directamente en una experiencia positiva para el consumidor. Sin embargo, el 3.64% de clientes insatisfechos no puede ser ignorado.

Desde la perspectiva de la Gestión de Calidad Total, (Crosby, 1979) argumentaría que el objetivo es el cero defectos o cero insatisfacciones. Este pequeño margen de clientes es crítico y requiere un enfoque de servicio de rescate, ya que, como enfatiza (Robbins y Coulter (2005) en su análisis sobre la lealtad, un cliente rescatado de una mala experiencia puede volverse más leal que uno que nunca experimentó un problema.

Tabla 27. Influencia de la atención al cliente. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	288	95.3 %
No	14	4.7 %
Total	302	100 %

La tabla 27 presenta uno de los resultados más contundentes del estudio, al preguntar directamente si la atención al cliente tiene influencia en la elección o la permanencia en la gasolinera.

El 95.3 % afirma que “sí” influye. Este porcentaje alto es una validación directa de la importancia del factor humano en la experiencia del servicio. Este resultado establece a la calidad de la atención como un pilar no negociable para la gasolinera. Si bien el precio (tabla 29) es importante, una mala atención anularía cualquier ventaja de precios para la mayoría de los clientes. El pequeño grupo que dijo que “no” (4.7 %), puede estar compuesto por clientes que son transaccionales o por aquellos o por aquellos que ya están insatisfechos. No obstante, la gasolinera debe priorizar el 95.3 % que si valora este aspecto.

Rebeca Sánchez clienta encuestada de la gasolinera respondió:

“La atención lo es todo, si uno tiene un mal día y llega a cargar combustible y es recibido de malas maneras, malas caras, provoca que uno no quiera volver al lugar e ir mejor a otra gasolinera”. (Rebeca Sánchez, clienta gasolinera Puma, 26 de septiembre 2025).

9.4.5 Fidelización del cliente

El 92.4% de los encuestados manifestó considerarse cliente fiel de la gasolinera, lo cual confirma la efectividad de la estrategia de atención al cliente que se implementa. Este resultado coincide con la percepción recogida en las entrevistas, donde la gerencia enfatiza la importancia

del trato amable, la honestidad y la eficiencia en el despacho como pilares de su cultura de servicio.

Tabla 28. Cliente fiel.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	279	92.4 %
No	23	7.6 %
Total	302	100 %

La confianza en la medición del combustible 22.5% y la calidad de atención del personal 18.5% se destacan como los principales factores que motivan la lealtad del consumidor, seguidos por los precios adecuados 34.1% y la disponibilidad

constante del producto 11.3%.

Estos hallazgos confirman que la ética y la confiabilidad son tan importantes como el precio en la decisión de los clientes, lo cual coincide con la dimensión de aseguramiento del modelo SERVQUAL que asocia la confianza con la percepción de seguridad, competencia y honestidad del proveedor. En este contexto, el cliente de la gasolinera Puma Santa Lucía no solo valora el costo del combustible, sino también la integridad del servicio, lo cual representa un diferencial competitivo frente a la competencia local.

Becker (2025) afirma que en la cadena servicio-beneficio la fidelidad es la consecuencia natural de la satisfacción sostenida. Las entrevistas confirman que el programa de incentivos y el trato personalizado fomentan la retención de clientes. La fidelización lograda refleja la madurez del sistema administrativo, que traduce la eficiencia operativa en lealtad de largo plazo.

Los resultados de todas las tablas confirman la validez de la hipótesis: el proceso administrativo tiene una incidencia positiva y directa en la calidad del servicio al cliente. La planificación del personal, la supervisión constante y la capacitación continua se traducen en satisfacción, confianza y fidelización.

En esta tabla 29 se desglosa los diferentes factores que los clientes consideran esenciales para ser leales a la gasolinera. El 34.1 % afirman que los precios adecuados es el factor más importante. Esto subraya que, si la atención y honestidad son cruciales, en el mercado del

combustible, la competitividad de precios sigue siendo el principal monitor de decisión de compra y fidelización a largo plazo.

El 22.5 % indica que la honestidad en la medida es un factor importante debido a que si el medidor de combustible es preciso y coincide con la cantidad pagada es fundamental para ser leales.

Aunque la calidad de la atención ocupa el 18.5 %, sigue siendo vital. Sumado a las tablas 32 y 33 ñ, confirma que la interacción humana positiva es un diferenciador clave que consolida la lealtad una vez que el precio y la honestidad han sido cubiertos.

“El precio es importante, si los precios son elevados uno decide ir a otro lugar, además de la honestidad a la hora del despacho de la gasolina es la razón por la que uno decide venir acá ya que uno se siente en confianza con lo que está adquiriendo, ya que he tenido experiencias en otros lugares donde el precio no coincide con la cantidad de gasolina”.
(Uriel García, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre 2025).

La tabla 30 mide la percepción de los clientes sobre si la gasolinera tiene un detalle o “reconocimiento específico” hacia ellos. El resultado es relevante, el 78.8 % de los encuestados afirma que la empresa ha tenido algún detalle con ellos. Este resultado indica que la gasolinera implementa activamente alguna forma de reconocimiento o programa de fidelización.

Tabla 29.Aspectos que llevan a cabo la fidelidad.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de atención	56	18.5 %
Siempre hay combustible	34	11.3 %
Acceso a otros servicios	14	4.6 %
Honestidad en la medida	68	22.5 %
Seguimiento después comprar	7	2.3 %
Precios adecuados	103	34.1 %
Acceso al crédito	13	4.3 %
Seguridad del local	5	1.7 %
Otros	2	0.7 %

Tabla 30.Detalles a clientes frecuentes.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	238	78.8 %
No	64	21.2 %
Total	302	100 %

El hecho de que casi el 80 % de los clientes se sienta reconocido es un punto fuerte que capitaliza el factor humano, este reconocimiento genera un vínculo emocional que es crucial para la lealtad. El 21.2 % que afirmaron que no habían recibido un reconocimiento, representa un área de oportunidad para uniformar y formalizar estos “detalles” para que la experiencia de reconocimiento sea consistente para todos los clientes frecuentes.

La tabla 31 evalúa la percepción de los clientes sobre la exigencia de beneficios tangibles. Un 68.9 % de los encuestados considera que la gasolinera genera beneficios, lo cual es positivo, aunque es menor al 78.8 % (tabla 30) que si recibe detalles.

Tabla 31. Beneficios ofrecidos.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	208	68.9 %
No	94	31.1 %
Total	302	100 %

La gasolinera es más débil en la formalización de programas de lealtad que ofrezcan beneficios claros y de valor recurrente. Esto concuerda con la sugerencia “incluir promociones” (tabla 33), que menciona la falta de explotación del programa de fidelización básico en la gasolinera.

Tabla 32. Influencia de la atención para la fidelización. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, mucho	246	81.5 %
Poco	35	11.6 %
Neutral	17	5.6 %
No influye	4	1.3 %
Total	302	100 %

La tabla 32 evidencia una fuerte correlación entre la calidad de la atención al cliente y la fidelización de la gasolinera. El 81.5 % de los encuestados afirma que una buena atención si influye mucho en su lealtad, además del 11.6 % respondieron que, aunque sea poco, influye de cierta manera. Solo un mínimo de los

encuestados (1.3 %) Considera que la atención no influye tanto.

“Para mí la atención es de lo más importante, aquí en la ciudad de Estelí hay varios puntos para recargar gasolinas, pero si los muchachos de aquí me atienden como siempre de manera rápida y con amabilidad es un factor a considerar para regrese siempre.” (Roberto López, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre 2025).

Se demuestra las áreas donde los clientes sugieren mejoras importantes para la gasolinera Puma Santa Lucía, siendo las promociones y la rapidez las prioridades principales de acuerdo a las encuestas realizadas.

El 33.8 % sugiere incluir promociones para los clientes que llevan más tiempo siendo fieles a la gasolinera, o si no hacer regalías o descuentos en fechas especiales del año. Por otra parte, el 24.9 % de los encuestados indican que buscan un servicio eficiente y rápido.

Tabla 33.Sugerencias para Gasolinera Puma.
Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Total
Mejorar la atención	34	11.2 %
Mayor publicidad	21	6.9 %
Rapidez en la atención	75	24.9 %
Capacitación al personal	43	14.2 %
Incluir promociones	102	33.8 %
Más comunicación	7	2.3 %
Mejorar infraestructura	2	0.7 %
Incluir servicios adicionales	15	5 %
Otros	3	1 %

La capacitación al personal (14.2 %) y mejorar la gestión administrativa (11.2 %) juntas suman el 24.5% de las sugerencias, esto sugiere la necesidad de profesionalizar procesos y el capital humano, reforzando indirectamente la calidad en la atención.

Julio Aráuz cliente de la gasolinera respondió:

“Me gusta venir a esta gasolinera, sería bueno que en ocasiones ofrezcan a los clientes promociones, podría ser en la tienda o si no descuentos por compra de productos para los vehículos, es importante porque lo motivan a uno como cliente”. (Julio Arauz, cliente gasolinera, 26 de septiembre 2025).

La tabla 34 es un indicador directo acerca del éxito en la fidelización y la satisfacción mostrando un resultado ampliamente positivo. El 93.7 % de las respuestas de los clientes afirma que “recomendaría” la gasolinera.

Este porcentaje tan alto demuestra que a pesar de las sugerencias de mejora (tabla 33), la experiencia general es percibida como satisfactoria. Este nivel de recomendación sugiere que la gasolinera ha logrado convertir la satisfacción en lealtad y

promoción activa (boca a boca), lo cual es el mayor indicador de fidelidad. El porcentaje mínimo (6.3 %), indica que la base de clientes insatisfechos es muy neutra.

Tabla 34.Recomendación a gasolinera. Universo: 302 encuestas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	283	93.7 %
No	19	6.3 %
Total	302	100 %

“Claro que la recomiendo, la atención es bastante buena, normalmente es bastante rápida, además de que siempre encuentro lo que busco ya sea gasolina, lubricantes o aceites y la amabilidad con la que uno como cliente es tratado es importante”. (Antonio Castillo, cliente gasolinera Puma, 26 de septiembre 2025).

9.4.6 Prueba de hipótesis

La hipótesis planteada en esta investigación establece que el proceso administrativo influye en la preferencia y fidelización del servicio al cliente en la gasolinera puma santa lucia. Los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas permiten aceptar la hipótesis, al demostrarse una correlación directa entre la gestión administrativa particularmente la planificación, organización del personal y control operativo y el alto nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.

Tabla de contingencia 1. Calidad del servicio vs Fidelización					
			¿Se considera un cliente fiel?		Total
			Si	No	
¿El servicio recibido cumple sus expectativas?	Si	Recuento	84	4	88
		%	95.50%	4.50%	100%
	No	Recuento	5	2	7
		%	71.40%	28.60%	100%
Total		Recuento	89	6	95
		%	93.70%	6.30%	100%

El 92.3% de los encuestados afirmo que los servicios recibidos cumplen sus expectativas, y el 96.3 % expreso sentirse satisfecho con la atención, evidenciando la eficacia de las políticas de gestión humana y de servicio. El análisis de las entrevistas refuerza esta conclusión, destacando la existencia de una dirección participativa, mecanismos de control eficientes y programas de capacitación continua. Estos factores coherentes con las teorías de Deming (1986) y Chiavenato (2020), demuestran que una administración eficiente de los recursos humanos genera un servicio más confiable, rápido y amable, atributos que el cliente percibe y valora.

El valor $p = 0.002 < 0.05$, por lo tanto:

- Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Prueba de Chi-Cuadrado			
Prueba	Valor	gl	Sig.(P)
Chi-cuadrado de Pearson	9.874	1	0.002

De esta manera, se confirma que la implementación de procesos administrativos adecuados influye significativamente en la calidad del servicio, fortaleciendo la fidelización del cliente y la competitividad de la gasolinera. La valoración de los clientes confirma que la gasolinera puma santa lucia mantiene un servicio altamente satisfactorio, sustentado en la eficiencia del personal, la limpieza, la seguridad y la amabilidad.

En Gasolinera Puma, Santa Lucia, la fidelización se construye sobre la base de la confianza, la honestidad en el servicio y el trato humano. No obstante, se identifican áreas de mejora relacionadas con la rapidez del despacho en horas pico, la señalización y la consolidación de programas de fidelidad más estructurados.

En síntesis, los resultados respaldan que la administración eficiente de los recursos humanos y los procesos operativos tiene una incidencia directa y positiva en la percepción del cliente, cumpliendo con los objetivos de calidad, satisfacción y lealtad planteados por la empresa.

9.5 Propuesta de estrategias de comercialización para mejorar la fidelización de los clientes

Para proponer las estrategias de comercialización se aplicó el análisis PESTEL para evaluar el contexto externo (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal, esto permitió precisar las principales oportunidades y amenazas del entorno.

9.5.1 Análisis PESTEL

Políticos	Económicos	Socioculturales
- Estabilidad política. - Precios regulados de los combustibles. - Subsidio al transporte público	- Aumento de la flota vehicular - Renta de vehículos - Inflación y costos de importación. - Crecimiento de la población - Crecimiento de la ciudad requiere uso de medios de transporte	- Aumento de movilidad de la población - Ampliación de carreteras a nivel nacional - Aumento del turismo nacional e internacional utilizando sus automóviles
Tecnológicos	Ecológico	Legales
- Uso de sistemas automáticos de pago. - La adopción de herramientas tecnológicas para un mejor control de inventario y flujo de ventas. - Uso de surtidores automáticos	-Normativa ambiental (gestión de residuos y emisiones). -Cambios climáticos	-Cumplimiento de licencias y regulaciones sanitarias. -Marco regulatorio más estricto.

Factor	Descripción	Plazo			Impacto	FODA
		Corto plazo (1 mes)	Mediano plazo (1 a 3 años)	Largo plazo (Más de 3 años)		
Político	La estabilidad política del país y el control estatal sobre el mercado energético facilitan la operación segura y continua del negocio.		X		Positivo	Oportunidad
	Sin embargo, la modificación de políticas tributarias o de precios regulados puede efectuar los márgenes de ganancia.	X			Negativo	Amenaza
Económico	El aumento de la flota vehicular incrementa la demanda de combustible y servicios complementarios		X		Positivo	Oportunidad
	La inflación y el incremento en los costos de importación de combustibles afectan el poder adquisitivo de los clientes y los costos operativos.	X			Negativo	Amenaza
Social	El aumento de movilidad de la población y el crecimiento de rutas nacionales incrementan la frecuencia de abastecimiento		X		Positivo	Oportunidad
	El aumento del turismo nacional e internacional incrementa la demanda de combustible		X		Positivo	Oportunidad
Tecnológico	El uso de sistemas automáticos de pago agiliza el servicio y mejora la experiencia del cliente		X		Positivo	Oportunidad
	El uso de surtidores automáticos reduce errores en el despacho y mejora la precisión del control de ventas.		X		Positivo	Oportunidad
	La adopción de herramientas tecnológicas permite un mejor control de inventario y del flujo de ventas.		x		Positivo	Oportunidad
Ambiental	La normativa ambiental obliga a gestionar adecuadamente residuos y emisiones, lo que mejora la imagen corporativa.			X	Negativo	Amenaza
	Los cambios climáticos y fenómenos naturales pueden interrumpir el suministro o dañar la infraestructura.			X	Negativo	Amenaza
Legal	El cumplimiento de las licencias y regulaciones sanitarias del consumidor y evitar sanciones legales.		X		Positivo	Oportunidad
	Un marco regulatorio más estricto podría aumentar los costos administrativo			X	Negativo	Amenaza

9.5.2 Análisis FODA

Para proponer las estrategias, se aplicó el análisis FODA, para identificar las principales Fortalezas y Oportunidades internas, y precisar los resultados del PESTEL con las oportunidades y amenazas del entorno. De esta manera, las estrategias se enfocan en el servicio para la fidelización de los clientes de Gasolinera Puma, Estelí.

Fortalezas	Oportunidades
- Protocolo de seguridad detallado para la carga y venta de combustible - Protocolo de seguridad robusto y cumplimiento de normas ambientales - Política de atención enfocada en rapidez, seguridad y amabilidad. - Evaluaciones de desempeño mensuales y retroalimentación constante. - Enfoque proactivo en el servicio al cliente - Horario de atención 24/7 con supervisión - Abastecimiento y control de inventario - Calidad en el servicio de compra - Ambiente laboral positivo	- Aumento del flujo vehicular en la zona de Estelí - Crecimiento de la flota vehicular en Santa Lucia y zonas aledañas. - Mayor preferencia de los consumidores por servicios rápidos, seguros y confiables. - Avances tecnológicos disponibles para implementar un programa digital de fidelización.
Debilidades	Amenazas
- Falta de un programa digital de fidelización de clientes. - Señalización insuficiente en algunas áreas de servicio. - Variabilidad en la rapidez del servicio - Margen de clientes insatisfechos relacionado principalmente con: - Tiempos de espera - Disponibilidad limitada en tienda - Falta de servicios complementarios adicionales	- Aumento de la competencia - Incremento de precios del combustible por inflación - Impacto ambiental

9.5.3 Propuesta de estrategias de comercialización para mejorar la fidelización de los clientes

Estrategia 1: Programa de Capacitación

Objetivo general: Desarrollar en los empleados de la gasolinera habilidades efectivas de atención al cliente, con el fin de mejorar la experiencia del usuario y elevar la satisfacción del cliente.

Actividades:

1. Diseñar un plan de capacitación en atención al cliente:
2. Organizar talleres prácticos de atención al cliente donde los empleados puedan practicar situaciones comunes que se presentan en la gasolinera. Utilizar juegos de roles para simular interacciones con clientes y resolver situaciones problemáticas.
3. Ofrecer sesiones informativas sobre los productos y servicios disponibles en la gasolinera
4. Asegurarse de que todos los empleados conozcan las promociones.
5. Ofrecer sesiones informativas sobre los productos y servicios disponibles en la gasolinera. Asegurarse de que todos los empleados conozcan las promociones

Estrategia 2: Ofertas Digitales y Redes Sociales

Objetivo general: Incrementar la participación de clientes y las ventas a través de ofertas digitales en redes sociales.

Actividades:

1. Promociones Exclusivas en Redes Sociales: Crear ofertas exclusivas para seguidores en redes sociales para incrementar la interacción.
2. Ofertas Digitales: Crear y promocionar al menos dos ofertas exclusivas por mes, como descuentos en combustible, productos de la tienda o servicios adicionales (lavado de autos, cambio de aceite).

3. Contenido Atractivo: Publicar contenido interesante relacionado con automovilismo, viajes y seguridad vial en las redes sociales para atraer clientes.
4. Medición de Resultados: Implementar un sistema de seguimiento utilizando códigos de descuento o promociones específicas para medir cuántos clientes aprovechan las ofertas y visitan la gasolinera.
5. Feedback y Ajustes: Recoger comentarios de los clientes sobre las ofertas y la efectividad de las campañas en redes sociales, realizar ajustes en base a esta retroalimentación para mejorar futuras promociones.

Estrategia 3: Señalización

Objetivo: Aumentar el reconocimiento de la gasolinera entre los conductores que pasan por la zona.

Actividades:

1. Diseño y Colocación de Señales Exteriores:
 - Crear letreros grandes y visibles con el nombre de la gasolinera, precios de combustible y promociones especiales.
 - Instalar señalización direccional que indique el acceso a la gasolinera desde diferentes calles y carreteras.
2. Desarrollo de Señalización Interna:
 - Implementar señalización clara dentro de la tienda que dirija a los clientes hacia las distintas secciones (combustible, tienda de conveniencia, servicios adicionales).
 - Utilizar carteles informativos sobre ofertas y promociones de productos en la tienda.
3. Uso de Tecnología Digital:
 - Considerar pantallas digitales para mostrar precios, ofertas especiales, y promociones de temporada.
 - Implementar aplicaciones móviles que guíen a los usuarios hasta la estación y resalten las ofertas actuales.

10. Conclusiones

- **Planificación administrativa y su incidencia en la calidad del servicio al cliente.**

La gasolinera Puma santa lucia refleja un modelo de servicio al cliente altamente efectivo, evidenciando por un índice de satisfacción superior al 96% y niveles de recomendación del 93.7%. La fiabilidad de los usuarios se fundamenta en tres pilares: precios adecuados, honestidad en la medición del combustible y la calidad del trato brindado por el personal. La combinación de estos aspectos consolida una ventaja competitiva basada en la confianza y la atención personalizada.

No obstante, la investigación evidencia que este éxito operativo convive con brechas administrativas relevantes que limitan el crecimiento estratégico, tales como la falta de metas de ventas formalizadas, mecanismos de control manuales, comunicación interna no documentada y un programa de fidelización básico.

- **Organización del área de ventas y atención al cliente**

La estructura organizativa muestra funciones claramente definidas por áreas (administrativas, supervisión, pista), lo que facilita la coordinación operativa y el cumplimiento de los protocolos de seguridad. La organización interna contribuye a la calidad del servicio: el 84% valoro positivamente la limpieza, el 90% reporto procesos de cobro sin inconvenientes, y el 78% ha recibido algún beneficio o promoción. Se concluye que la organización interna es funcional y favorece la experiencia del cliente, pero requiere fortalecer la documentación de procesos de cobro sin inconvenientes, y 78% ha recibido algún beneficio o promoción.

- **Dirección del área de ventas en la relación con la calidad del servicio**

El liderazgo predominante es participativo, cercano y basado en la comunicación abierta, lo cual genera un ambiente de confianza y un clima laboral positivo. Esto se refleja directamente en la calidad percibida por los clientes, quienes destacan la amabilidad del personal como una de las principales razones de preferencia 18.5%.

No obstante, se evidencian deficiencias en la motivación formal y, especialmente, en la capacitación sistemática, ya que los trabajadores aprenden principalmente mediante observación. La ausencia de programas formativos estructurados y de reconocimiento formal limita el desarrollo profesional del personal y su capacidad de repuestas ante situaciones complejas. La dirección influye positivamente en el servicio, pero requiere formalizar estrategias de motivación, capacitación y comunicación para reducir errores y elevar la excelencia operativa.

- **Controles administrativos existentes y su influencia en la calidad del servicio.**

La gasolinera mantiene controles diarios de inventarios, cortes de caja, verificación de surtidores y supervisión de protocolos de seguridad. Estos controles permiten sostener la confiabilidad operativa, reflejada en un índice de errores de cobro de apenas 2%.

Sin embargo, los controles son mayoritariamente manuales, lo cual incrementa el riesgo de variabilidad, errores humanos, evidenciando una brecha relevante en los controles visuales y de seguridad. En conclusión, los controles actuales sostienen la calidad del servicio, pero requieren modernización y digitalización para lograr eficiencia, trazabilidad y prevención de fallas.

- **Funcionamiento del área de recursos humanos en la atención al cliente.**

Los procesos de reclutamiento se enfocan acertadamente en la actitud de servicio, honestidad y responsabilidad, elementos en puestos de contacto directo. La capacitación es constante en temas técnicos y de seguridad, pero no está formalmente estructurada en módulos ni periodicidades fijas, lo cual limita el desarrollo integral del personal. La evaluación mensual del desempeño integra variables operativas y actitudinales, alineándose con modelos modernos de gestión por competencias.

El área de recursos humanos contribuye significativamente a la calidad del servicio, pero debe fortalecer la profesionalización de la capacitación, la inducción y la retroalimentación, para asegurar consistencia y reducir brechas en la atención.

Aprobación o rechazo de hipótesis

La hipótesis planteada sostenía que: “Las etapas del proceso administrativo inciden significativamente en la calidad del servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia”. A la luz de los resultados obtenidos: 96% de satisfacción global, 93.7% de recomendación, 90% sin inconvenientes en cobro, 84% valoro positivamente la limpieza y solo el 3.64% reporto insatisfacción. Las deficiencias detectadas: señalización 35.4%, planificación reactiva, controles manuales, capacitación no estructurada.

Se concluye que la hipótesis se aprueba. Existe evidencia suficiente y consiste que demuestra que la planificación, organización, dirección, control y gestión del talento humano influyen directa y significativamente en la calidad del servicio al cliente.

Asimismo, las deficiencias administrativas detectadas tienen correlación observable con las áreas donde los clientes manifestaron menor satisfacción, confirmando la relación entre proceso administrativo y calidad del servicio. Se confirma una cultura interna caracterizada por un liderazgo participativo y ambiente laboral sano, se traduce en una ventaja competitiva humana inigualable. El modelo operativo es sólido y exitoso en calidad de servicio.

No obstante, existen áreas críticas de oportunidad para la madurez estratégica de la empresa. La ausencia de metas de ventas formales mantiene a la gasolinera en un modo de gestión reactivo, limitando su capacidad para capitalizar el crecimiento del mercado. Además, el programa de fidelización se limita a descuentos por volumen, esto es insuficiente para retener y personalizar la experiencia del alto número de clientes satisfechos.

11. Recomendaciones

Gerencia y personal de Gasolinera Puma, Santa Lucia

Es importante que la gasolinera transite de una gestión reactiva a una proactiva mediante la formalización de metas de ventas SMART, especialmente para las áreas de productos complementarios (tienda, lubricantes), donde se detecta una clara oportunidad de crecimiento en ingresos.

La gasolinera debe modernizar su programa de fidelización de un simple descuento por volumen a un sistema de Puntos/Niveles digital que premie no solo la cantidad comprada, sino también la interacción y la compra de productos complementarios.

Es vital vincular los incentivos por desempeño de los colaboradores directamente a la satisfacción del cliente y a la promoción activa de los productos de la tienda, transformando al personal de servicio en agentes de ventas que maximicen el valor de cada visita. De esta manera, la gasolinera aprovechará su fortaleza en la atención para asegurar la recurrencia, la rentabilidad y el crecimiento sostenido de su cuota de mercado.

Para optimizar la fase de dirección y abordar las debilidades identificadas se recomienda la implementación de programas de capacitación especializada, incentivos por desempeño, y la creación de un ambiente laboral que fomente la proactividad y el compromiso. Un equipo de trabajo motivado y capacitado se convierte en el pilar fundamental para ofrecer una experiencia al cliente excepcional, redundando en un ambiente de trabajo más positivo y productivo para todos.

El Personal debe ver la capacitación continua como una herramienta para su desarrollo profesional, debe adoptar y comprometerse activamente con el manual de funciones y orientaciones que serán implementados por la gerencia para brindar un servicio eficiente y eficaz al cliente.

Mantener la Honestidad en la Medida de la Bomba como valor central debe ser reforzado con evidencia transparente para consolidar la confianza y justificar cualquier diferencia de precio respecto a la competencia.

Se recomienda que el personal asuma la responsabilidad compartida para mantener el orden e higiene en el área bombas y en el ambiente en general, asimismo reportar fallos en la infraestructura, asegurando que el ambiente de mantenga en óptimas condiciones.

Estratégicamente, la gasolinera debe evolucionar de simplemente satisfacer a fidelizar proactivamente, utilizando su capital humano y la información de ventas para diseñar programas que premien la lealtad y que incentiven el consumo de servicios de valor añadido, como la tienda o los lubricantes, donde se concentra una clara oportunidad de diversificación de ingresos.

Al formalizar sus metas, modernizar su sistema de fidelización y resolver las fallas operativas menores, la gasolinera puede consolidar su posición en el mercado y transformar su base de clientes satisfechos en una base de clientes leales y recurrentes.

Para emprendedores

Este documento contiene información para los emprendedores que deseen establecer o relacionarse con un negocio de este tipo (gasolinera/servicio), puede ser una guía práctica para conocer su funcionamiento y tener una visión clara antes de invertir en su emprendimiento.

Así mismo, este estudio les permite conocer desafíos comunes, comprender la relevancia de las estrategias de atención al cliente y desarrollar un modelo de negocio más competitivo desde el inicio, esto les permite reducir errores costosos de planificación y gestión.

Los emprendedores deben reconocer que sus colaboradores son uno de los pilares para desarrollar y potenciar la estrategia de la gerencia, se enfatiza una experiencia real para el

cliente. Por ello, deben asegurarse de incluir la capacitación continua y un sistema de incentivos que vinculen el desempeño laboral del colaborador con la satisfacción del cliente.

A la UNAN-Managua, CUR-Estelí

Es fundamental que la UNAN-Managua continúe promoviendo este tipo de estudios que aplican los conocimientos teóricos en la realidad que viven las empresas, esto asegura la calidad y aprendizaje académico de los estudiantes y las propuestas puedan ser implementadas por las empresas nicaragüenses.

El CUR-Estelí debe fomentar la metodología utilizada en este estudio, debido a que combina datos de entrevistas, encuestas a clientes, y observación al personal, proporcionando una visión más profunda y detallada de la calidad del servicio que es sumamente importante para la investigación aplicada.

Las propuestas que se sugieren pueden ser analizadas como ejercicios académicos para enseñar a los estudiantes como diseñar estrategias de mejora y fidelización de servicio para que las empresas sean más competitivas.

Este documento debe catalogarse como material de consulta para temas relacionados con la administración y la atención al cliente, esta investigación debe ser empleada como antecedente para investigaciones futuras desarrollada por investigadores o estudiantes.

Para los estudiantes

Emplear este documento como un antecedente directo y relevante para la elaboración de sus propias investigaciones, monografías y tesis. Al ser un estudio enfocado en administración y atención al cliente brinda un punto de partida para sus trabajos. Tome las conclusiones de la tesis para probar o validar teorías administrativas existentes.

Usar el caso de la Gasolinera Puma Santa Lucía como ejemplo para comprender los conceptos y fases del proceso administrativo, analice el hallazgo en la fase de dirección, esto les permitirá comprender la importancia del capital humano y los incentivos de desempeño para ofrecer un servicio de calidad.

Estudiar este caso para desarrollar una perspectiva real sobre los desafíos que se enfrentan en la gestión de un negocio de servicio, esto les ayudará en su preparación al enfrentar los retos del mundo laboral.

12. Bibliografía

- Almendarés Rugama, L. J., Blandón Rugama, C. L., & Benavides Núñez, M. L. (2021). *Proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Integración de personal y Control) para la Atención al Cliente de la Empresa Est-Solutions de la Ciudad de Estelí, en el Período 2019- 2020*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM Estelí, Departamento de ciencias económicas y administrativas. Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15629/1/20184.pdf>
- Almendarés Rugama, L. J., Blandón Rugama, C. L., & Benavides Núñez, M. L. (2019). Proceso Administrativo para la Atención al Cliente de la Empresa Est-Solutions de la ciudad de Estelí, en el periodo 2019- 2020. *Repositorio de UNAN-Managua*, 18. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19225/1/20184%201.pdf>
- Araujo Belloso, L., Fernández Fernández, N., & Álvarez Machado, D. (2021). Rentabilidad en las empresas de construcción y montaje. *IPSA Scientia, Científica Multidisciplinaria*, 6(1), 81-99. doi:<https://doi.org/10.25214/27114406.1055>
- Arauz Flores, D. L., Ubeda Andino, A. G., & Zeas López, V. M. (2021). *Incidencia del proceso en el servicio al cliente en la cooperativa COOMCAFE R. L, municipio de San Rafael del Norte, en el segundo semestre del año 2021*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Estelí, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17967/1/20497.pdf>
- Barroso Castro, C., & Armario, E. M. (1991). *Marketing Relacional* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC. doi:91-352-85-34
- Basantes Avalos, A. R., & Gamarra Santillán, E. O. (2022). *El proceso administrativo y la gestión de producción en la Empresa Prolavados de la Ciudad de Ambato 2021*. Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10228>
- Becker, G. (18 de Febrero de 2025). La teoría de la economía del capital humano en la educación y el trabajo. *Realidad Económica*, 20. Obtenido de <https://www.realidadeconomica.es/gary-becker-y-la-teoria-de-la-economia-del-capital-humano-en-la-educacion-y-el-trabajo/41658>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación para administración y economía*. (2. Prentice Hall de Colombia Ltda., Ed.) Colombia. doi:9586990028, 9789586990028
- Boyatzis, R. (02 de Marzo de 2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318274007>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, Modelos y sistemas*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid, Madrid: Pearson Educación S.A. doi:13: 978-84-205-4262-1
- Campo Blandón, J. E., Chavarrias Torre, L. M., & Antonio López, R. (2023). *Proceso administrativo en las pymes del municipio de Río Blanco: Aplicación del Proceso Administrativo en la Empresa Comercial Sinaí del municipio de Río Blanco en el segundo semestre del año 2022*. Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN-MANAGUA, Managua. Matagalpa, Nicaragua: UNAN-Managua, FAREM-Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20948/2/20948.pdf>

- Casco Centeno, M. d., Gonzalez Mendoza, S. E., & Rugama Rivas, M. Z. (2020). *Gestión administrativa para la toma de decisiones Cooperativa Blanca Aráuz, La Concordia*. Universidad Autonoma de Nicaragua UNAN- Managua, FAREM-Esteli, Managua. Managua: UNAN-Managua, FAREM-Esteli. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/13233>
- Chapoñan Millan, C. A. (2023). *Estrategias de gestion administrativa y su incidencia en calidad de servicio al usuario en el hospital Belen Lambayegue 2022*. Tesis de grado, Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Peru. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/10812/Chapo%C3%B1an%20Mill%C3%A1n%20Cinthya%20Abigail.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración: teoría, proceso y practica* (3 ed.). (G. Villamizar, Trad.) Ciudad de Mexico, Mexico: Gobierno de Mexico. Recuperado el 14 de Mayo de 2025, de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911563/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Administracion de Recursos Huamanos , El capital humano de las organizaciones* (Decima Edicion ed.). (Castellano, Trad.) Mexico, Mexico: McGraw-Hill interamericana de España. doi:9781456263164
- Chiavenato, I., & Villamizar, A. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Decima Edicion ed.). Mexico , Mexico : McGraw-Hill. doi: 13: 978-1-4562-6315-7
- Contreras Meneses, B. (2015). *Funciones Generales y Administrativas de una empresa para un optimo desempeño en el mercado*. Ensayo de grado, Centro Militar Penitenciario, Facultad de estudios a distancia, Bello, Antioquia. Colombia. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/3243e178-b24b-42ea-ad49-ac4d6924ac59/content>
- Cortés Cortés, M. E., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre la metodologia de la investigacion*. Universidad Autonoma del Carmen, Ciudad del Carmen . Campeche: Pearson Education. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-12/Doc/metodologia_investigacion.pdf
- Daft, R. L. (2019). *Teoria y Diseño Organizacional* (Decima ed.). (L. F. Reynoso, Ed., G. Meza Staines, & M. E. Mavri Hernandez, Trans.) Mexico, Mexico: Cengage Learning. doi:6075268146, 9786075268149
- Deming, E. (1986). Calidad total , mejora continua. *web empresas*, 45. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/enfoque-de-calidad-de-w-edwards-deming/>
- Energy, P. ,. (2012). Puma Nicaragua. *Puma Energy*. Obtenido de <https://pumaenergy.com/es/country/nicaragua/>
- Espinoza, Q. A., Martínez, R. B., Barreda, P. C., & Castillo, H. ,. (2021). *Funcionamiento del proceso administrativo y recursos humanos para la sastifaccion de los clientes en el Hotel Casa vinculos con sede en la ciudad de Esteli en el año 2019-2020*. Seminario de graduación, Universidad Nacional de Nicaragua, FAREM Esteli, Departamento de Ciencias economicas y administrativas, Esteli. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19231/1/20188%201.pdf>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. (2. McGraw-Hill, Ed.) Mexico, Mexico : Mc Graw - Hill. doi:970-10-2694-2.
- Flores, G. (2022). *Plan de mejora para la implementacion del manual de procedimientos administrativos del proceso operacional en el departamento de servicio al cliente de transportes Cristina , tegucigalpa 2021*. Tesis de postgrado, Universidad Tecnologica Centroamericana UNITEC, Tegucigalpa, Honduras . Obtenido de

- <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/0f2ffcc1-d639-44b3-8e1c-a3d4df7cf001/content>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de la administracion financiera* (Decimosegunda ed.). (E. Q. Duarte, Ed., & A. E. Brito, Trad.) Mexico, D.F., Naucalpan de Juárez, Mexico: Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta. doi:978-607-32-0983-0
- Guadarrama, T., & Estrada, R. (2015). *Marketing Rekacional: Valor sastifaccion , lealtas y retencion del cliente*. Cientifico, Universidad Autonoma de Mexico, Mexico. doi:<https://doi.org/10.22206/cys.2015.v40i2.pp307-340>
- Hernandez Olivas, F. V., & Mondragon Sequeira, L. E. (2019). *Analisis del proceso administrativo*. Universidad Nacional Agraria. Sede Regional de Camoapa, Boaco. Camoapa: UNA- Camoapa. Obtenido de <https://repositorio.una.edu.ni/4061/1/tne13h557a.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (1991). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL. doi: 978-1-4562-2396-0
- Hernandez, S. J., & Rodriguez. (2003). *Introduccion a la administracion* (Quinta ed.). (E. C. Gutierrez, Ed.) Santa Fe, Colonia Desarrollo Santa Fe, Mexico: Maktub. doi:978-607-15-0617-7
- Herzberg, I. ,. (1959). *Teoria Motivacional de Herzberg o terioa de los dos factores*. Universidad Rafael Urdaneta Escuela de Psicologia critica a los sistemas Psicologicos , Maracaibo, Maracaibo. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/492975139/Frederick-Herzberg>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. University of California , Los Angeles. Mexico: McGraw-hill/Interamericana Editores. Recuperado el 20 de Abril de 2025, de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (Decimotercera edicion ed.). (J. M. Chacón, Ed., & M. O. Staines, Trad.) Mexico, D.F., México: McGraw-Hill. doi:978-970-10-6524-2
- Kotler, P. y. (2013). Fundamentos del marketing. En P. kothler, & G. D. Chavez (Ed.), *Fundamentos del marketing* (Español ed., pág. 648). Mexico, Naucalpan de Juarez, Mexico: editorial.universidades@pearoned.com. Recuperado el 17 de Abril de 2025, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf?utm_source
- Martin, E. (2004). De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. En *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente* (pág. 143). España, España: Pozuelo de Alarcon Madrid. Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=9Nk8sWMjoBcC&pg=PA155&dq=la+fidelizacion+del+cliente&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&ovdme=1&sa=X&ved=2ahUKEwj7daN26mNAXhVTABH5VBDyIQ6wF6BAgJEAU#v=onepage&q&f=false
- Martínez Mendoza, B. M. (2023). *Procesos administrativos en el departamento de atención al cliente del Almacén La Ganga del Cantón Vinces, período 2022*. Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de administración, finanzas e informatica, Ecuador. Obtenido de

- <https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/edfd1c55-ad66-4066-8427-8d2107c72c1c/content>
- Montalvo Porras, D. M. (2025). *El proceso administrativo y su relación con la fidelización del cliente en la Clínica Dental Orident, Huancayo, 2023*. Tesis, Universidad Continental, Escuela Académico Profesional de Administración, Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/16557/12/IV_FCE_308_TE_Porras_Montalvo_2025.pdf
- Morgan, R. &. (1994). *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/1252308>
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador*. Universidad de Granada, Mexico . doi:10.30827/Digibug.67219
- Navio Marco, J., Rodrigo Moya, B., Perez Gorostegui, E., Solorzano Garcia, M., Rodriguez Oromedia, A., Sevilla Sevilla, C., . . . Rodriguez Fernandez, L. (2022). *Fundamentos de la Gestion Empresarial* . (J. N. Marco, Ed.) San Z y Torres. doi:419433144, 9788419433145
- Oosterbaan, G. (2015). *La Calidad Educativa de los Centros Regionales de Educacion Superior*. Universidad Nacional de La Plata , Facultad de Ciencias Económicas, La Plata, Argentina. Obtenido de <https://1library.co/document/lq51w2ry-calidad-educativa-centros-regionales-educacion-superior.html>
- Pallares Villegas, Z., Romero Buj, D., & Herrera Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un reto. Etapas de creación y desarrollo de la empresa* (4ta edición ed.). (F. E. Empresa, Ed.) Bogota, Colombia: Nueva Empresa. doi:OL4151784W
- Proulx, D. (2015). *Diagnostico y Cambio Organizacional: Elementos claves* (Segunda ed.). Huacayo, San Carlos, Peru: Universidad Continental. doi:978-612-4196-30-0
- Ramírez, E. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué. *La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL)*, 64. doi:0120-4645
- Ramos Rodas, E. K., Centeno Aguirre, I. Y., & Herrera Herrera, J. J. (2022). *Análisis del proceso administrativo para la mejora de la gestión empresarial en la Cooperativa UGAQ R.L., municipio de Quilalí, año 2022*. UNAN-Managua, FAREM-Estelí, Departamento de Ciencias Economicas. Estelí: UNAN-Managua, FAREM-Estelí. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/20072>
- Reyes Bartolo, J. W. (2024). *La gestión administrativa y su relación con la satisfacción del cliente en la financiera Proempresa agencia Huamachuco 2022*. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de ciencias economicas. . Huamachuco, Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b1402428-9db0-4cac-979f-9c933498b5ce/content>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Fundamentos de la Administración*. (Claudia Celia Martínez Amigón ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico, D.F., Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación. doi:978-970-26-1511-8
- Rodriguez, A. I. (2006). La sociedad y el conocimiento. *Revista científica* . Obtenido de <https://agora.edu.es/servlet/revista?codigo=6760>
- Rodríguez, A., Porto, D., & Pérez Orozco, A. B. (enero de 2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas

- de Valledupar (Colombia). *Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 13(1), 26. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.425>
- Zeithaml, B., & Parasuraman. (1988). El modelo SERVQUAL. 42. Obtenido de <https://1library.co/article/modelo-servqual-service-quality-modelo-medici%C3%B3n-satisfacci%C3%B3n-cliente.zwv95p1q>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2009). *Marketing de Servicios* (Segunda ed.). (A. G. Maya, Ed., M. I. Perez de Lara de Choy, A. Lozano Hirschfeld, & S. Ponton Becerril, Trads.) Mexico , Mexico : Mc Graw - Hill Companies. doi:9789701072776, 9701072774

13. Anexos

Anexo No.1. Guía de entrevista a Gerente de la Gasolinera Puma Santa Lucía – Estelí

Dirigida a: Lic. Luis Rodríguez

Fecha de la entrevista: _____

Buenos días/tardes.

Somos estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN-Managua, CUR Estelí. Estamos realizando una investigación sobre el proceso administrativo aplicado a la atención al cliente en la Gasolinera Puma Santa Lucía. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos para la recolección de información acerca de la implementación del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) y su influencia en la atención al cliente dentro del área de ventas.

I. Planificación para la atención al cliente

1. ¿Cómo se planifican las metas de ventas en el área de ventas de la gasolinera?
2. ¿Qué indicadores utiliza la empresa para evaluar la efectividad de los planes de ventas?
3. ¿Cómo funciona el procedimiento para el abastecimiento de combustible y otros productos que ofrece la gasolinera?
4. ¿En qué consiste la política de atención al cliente?
5. ¿En qué consiste el protocolo de seguridad en la gasolinera?

II. Organización para la atención al cliente

1. ¿Cuáles son las principales funciones del área de ventas de la gasolinera?
2. En la actualidad, ¿Cuáles son los objetivos y metas del área de ventas?
3. ¿Cuál es la estrategia de venta que implementa la gasolinera?
4. ¿Cómo se organiza el personal de ventas para garantizar un eficiente servicio al cliente?
5. ¿De qué manera la gerencia se coordina con el área de ventas para el cumplimiento de los objetivos y metas del área de venta?
6. ¿En qué consiste el programa de fidelización de clientes de la gasolinera?

III. Dirección para la atención al cliente

1. ¿Cuál es el papel de la dirección en la atención al cliente?
2. ¿Qué mecanismos de supervisión se utilizan para garantizar la calidad en el servicio al cliente?
3. ¿Qué innovaciones o mejoras se han implementado en los últimos años para optimizar la atención al cliente?
4. ¿Qué estilo de liderazgo se promueve en la gasolinera para motivar a sus empleados?

5. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna al ofrecer el servicio al cliente? ¿Cómo se describe el ambiente laboral en la gasolinera?
6. ¿De qué manera se gestionan los conflictos entre empleado-cliente?

IV. Control para la atención al cliente

1. ¿En qué consisten los controles que llevan los colaboradores en el área de ventas?
2. ¿Cuáles son los estándares de calidad de una gasolinera?
3. ¿Cuáles son los controles de rendimiento del personal de ventas?
4. ¿Cuáles son las estadísticas de ventas de los años 2024-2025?
5. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en la empresa?

V. Recursos humanos para la atención al cliente

1. ¿Qué criterios se toman en cuenta en el proceso de reclutamiento y selección del personal?
2. ¿Cuáles son los requisitos para contratar a un colaborador en el área de ventas de la gasolinera?
3. ¿Cuáles son las ventajas salariales u otras prestaciones para los colaboradores del área de ventas en la gasolinera?
4. ¿Cómo se realiza la evaluación al desempeño del personal de ventas?
5. ¿En qué consiste el programa de capacitación del personal que labora en el área de ventas?
6. ¿Cuál es la estrategia de desarrollo y retención del personal que implementa la gasolinera?

VI. Evaluación de la atención al cliente en la empresa

1. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la gasolinera en la atención al cliente?
2. ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que tiene la gasolinera en la atención al cliente?
3. ¿Qué acciones se deben implementar para mejorar la satisfacción del cliente y garantizar su fidelización?

Anexo No.2. Guía de entrevistas a responsable de ventas de la Gasolinera Puma

Fecha de la entrevista: _____

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la Gasolinera Puma Santa Lucía. Por ello, solicitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos para la recolección de información acerca de la implementación del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) y su influencia en la atención al cliente dentro del área de ventas.

I. Planificación para la atención al cliente

1. ¿Qué estrategias utiliza su área para fidelizar a los clientes?
2. ¿Cómo se asignan y organizan las tareas dentro del equipo de ventas?

II. Organización para la atención al cliente

3. ¿Cómo describiría el proceso de ventas dentro de la gasolinera?
4. ¿Cómo manejan las quejas o sugerencias de los clientes?
5. ¿De qué forma se comunican las promociones o beneficios al cliente?

IV. Control para la atención al cliente

6. ¿Qué dificultades encuentra su equipo al momento de brindar un buen servicio al cliente?
7. ¿Qué cambios implementaría para mejorar la eficiencia del proceso de ventas y la atención al cliente?
8. ¿Cómo se miden los niveles de satisfacción de los clientes desde su área?

V. Recursos humanos para la atención al cliente

9. ¿Considera que la comunicación interna dentro del área de ventas influye en la calidad del servicio al cliente?
10. ¿Qué acciones realiza su equipo cuando un cliente se retira insatisfecho?
11. ¿Qué tipo de interacción mantiene el equipo de ventas con los clientes?
12. ¿Se brinda alguna capacitación específica sobre atención al cliente a los colaboradores?

VI. Evaluación de la atención al cliente en la empresa

13. ¿Qué métodos utiliza la gasolinera para evaluar la calidad del servicio al cliente (encuestas, comentarios directos, observación, etc.)?
14. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de la atención al cliente en su área?
15. ¿Quiénes participan en la evaluación del servicio al cliente (jefes, supervisores, clientes, colaboradores)?

16. ¿Qué indicadores o criterios son importantes para medir la satisfacción del cliente?
17. ¿Qué acciones se toman cuando se identifican debilidades en la atención al cliente?
18. ¿Existen incentivos o reconocimientos para los colaboradores que destacan en la atención al cliente?
19. ¿Cómo se utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar los procesos de ventas?
20. ¿Qué cambios significativos ha notado en la satisfacción del cliente en los últimos años?
21. ¿Considera que las evaluaciones actuales son suficientes o deberían mejorarse? ¿Cómo?

Anexo No.3. Guía de entrevistas a colaboradores del área de ventas de la Gasolinera Puma

Fecha de la entrevista: _____

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la Gasolinera Puma Santa Lucía. Le solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos.

I. Planificación para la atención al cliente

1. ¿Cómo se organiza su trabajo diario para atender a los clientes?
2. ¿Reciben orientación o instrucciones previas sobre cómo mejorar la atención al cliente?

II. Organización para la atención al cliente

3. ¿Cómo se coordinan con sus compañeros de trabajo durante las jornadas de atención?
4. ¿Qué herramientas o recursos tienen disponibles para atender mejor a los clientes?
5. ¿De qué manera se comunican con los clientes las promociones o beneficios?

III. Dirección y liderazgo

6. ¿Considera que la supervisión que recibe motiva a dar un mejor servicio al cliente?
7. ¿Qué tan accesible es su jefe inmediato cuando necesita apoyo para resolver una situación con un cliente?

IV. Control para la atención al cliente

8. ¿Qué dificultades encuentra en su trabajo para dar un buen servicio?
9. ¿Reciben retroalimentación sobre su desempeño en la atención al cliente?
10. ¿Cómo se enteran si un cliente quedó satisfecho o insatisfecho con la atención?

V. Recursos humanos

11. ¿De qué manera el trabajo en equipo incide en la atención al cliente?
12. ¿Qué acciones realiza usted o su equipo cuando un cliente tiene una queja o se retira molesto?
13. ¿Cuáles son las capacitaciones que usted ha recibido para mejorar el servicio al cliente?

VI. Evaluación de la atención al cliente en la empresa

14. Desde su experiencia, ¿Qué tan importante es la atención al cliente en la gasolinera?
15. ¿Qué mejoras propone para brindar un servicio más eficiente y satisfactorio?

Anexo No.4. Guía de entrevistas a clientes de la gasolinera Puma

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la FAREM Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la Gasolinera Puma Santa Lucía. Le solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos.

I. Cliente de la empresa

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es cliente de esta gasolinera?
2. ¿Qué lo motivó a elegir a gasolinera Puma Santa Lucia Estelí, en comparación con otras?
3. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la gasolinera?
4. ¿Qué aspectos considera más importantes al momento de decidir comprar en esta estación (ubicación, precio, atención, promociones, otros)?
5. ¿Recomendaría esta gasolinera a familiares o amigos? ¿Por qué?

II. Preferencia de productos/servicios

6. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia en la gasolinera (combustible, lavado, tienda, otros)?
7. ¿De qué manera los productos/servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas como consumidor?
8. ¿Hay algún servicio o producto adicional que le gustaría que la gasolinera ofreciera?
9. ¿Cómo compara los precios y beneficios de esta gasolinera con los de la competencia?
10. ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de productos disponibles en la tienda de conveniencia (si aplica)?

III. Calidad del servicio al cliente

11. ¿Cómo describiría el trato recibido por parte del personal de la gasolinera?
12. ¿Ha experimentado algún problema en la atención? Si es así, ¿cómo fue resuelto?
13. ¿Qué opinión tiene sobre el tiempo de espera para recibir el servicio?
14. ¿Considera que el personal está capacitado para brindar un servicio eficiente y cordial? ¿Por qué?
15. ¿De qué manera comunica sus dudas, sugerencias o reclamos en esta gasolinera?
16. ¿Cómo calificaría la calidad del servicio al cliente que recibe en esta estación de servicio?

IV. Fidelización del cliente

17. ¿Qué lo motiva a seguir siendo cliente de esta gasolinera y no cambiarse a otra?
18. ¿Qué tan importante son las promociones o beneficios para mantener su preferencia?
19. ¿De qué manera se siente usted un cliente valorado por parte de la empresa?
20. ¿Qué acciones cree que podría implementar la gasolinera Puma Santa Lucia para fortalecer la lealtad de sus clientes?
21. Si encontrara un servicio más económico en otra gasolinera, ¿Qué lo motivaría a continuar como cliente en esta gasolinera?

22. ¿Qué recomendaciones le daría a la gerencia de la gasolinera para mejorar la relación con sus clientes?

Anexo No.5. Encuesta a clientes de la gasolinera Puma

Buenos días (o tardes). Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas en la CUR Estelí y estamos realizando una investigación sobre la incidencia del proceso administrativo en el servicio al cliente en la gasolinera Puma Santa Lucia Esteli por esa razón solicitamos su colaboración con el siguiente cuestionario. Sus repuestas serán tratadas de forma confidencial y la información que nos proporcione será utilizada para fines académicos.

I. Datos generales del cliente encuestado

1. Sexo: F___ M___

2. Edad: ___

3. Estado civil: Soltero___ Casado___ Unión libre___ Divorciado___

4. Ocupación:

Trabajador independiente: ___ Empleado___
Ama de casa: ___ Estudiante: ___ 5Jubilado___

II. Cliente de la Gasolinera

5. Frecuencia con que visita la gasolinera

1 vez a la semana___ 2 o 3 veces a la semana___ más de 4 veces por semana___
Cada quince días: ___ Esporádicamente: ___

6. Desde hace cuánto tiempo conoce la gasolinera

Un mes___ 2 a 3 meses___ De 4 a 6 meses___ 7 a Más de un año___

7. ¿Cuál fue el medio por el cual conoció de esta gasolinera? (Puede seleccionar varias opciones)

Por amistades: ___ Pase por casualidad: ___
Anuncio radio: ___ Redes sociales: ___
Otros: _____

III. Preferencia de productos/servicios

8. En su última visita, seleccione el servicio que ha utilizado en la gasolinera: (Puede seleccionar varias opciones)

Combustible: ___ Lavado: ___ Aire llantas: ___ Lubricantes y aceites: _____

9. Encontró todos los productos/servicios que necesitaba Si___ No___

10. ¿Qué tipo de producto/servicio es de su preferencia para ser cliente de esta gasolinera? (Puede seleccionar varias opciones)

Combustible: ____ Lavado: ____ Aire llantas: ____ Cambio de aceite: ____
Productos: Lubricantes y aceites: ____
Otro servicio (especifique): _____

11. Cuando visitó la gasolinera ¿Pudo apreciar promociones visibles?

Si ____ No ____ No me fije ____

12. En el caso del despacho de combustible, ¿El precio mostrado en el surtidor coincidió con lo cobrado?

Si ____ No ____ No verifique ____

13. ¿Considera que los productos/servicios que ofrece la gasolinera han cumplido con sus expectativas? Si ____ No ____

14. ¿Qué características busca en el producto que usted más demanda en esta gasolinera? (Puede seleccionar varias opciones)

Precio: ____ Calidad del producto: ____ Medición correcta: ____
Otros (especifique) _____

15. ¿Considera que la oferta de productos/servicio de preferencia influyen para que usted regrese a esta gasolinera? Si ____ No ____

IV. Calidad del servicio al cliente

16. En la última visita, ¿Había fila en el despacho cuando llegó?

Si, larga ____ Si, corta ____ No hubo fila ____

17. El tiempo de espera en el despacho de combustible fue adecuado

Muy rápido ____ Normal ____ Un poco lento ____ Demasiado lento ____

18. Revisa que el despachador reinicie el marcador antes de cargar

Si ____ A veces ____ Nunca lo verifico ____

19. Notó algún comportamiento extraño durante el despacho

Reinicio del marcador ____ Exceso de espuma en el combustible ____

Combustible con agua ____

Otro (especifique): _____

20. Cómo califica la limpieza en las instalaciones de la gasolinera

Muy limpio ____ Limpio ____ Regular ____ Sucio ____ Muy sucio ____

21. Señalización y seguridad en la gasolinera

Buena señalización ____ Poca señalización ____ Nada señalizado ____

22. Durante el cobro del servicio, ¿Experimentó algún problema de estos:

Cobro erróneo ____ Negativa a dar factura ____

Confusiones con el precio mostrado y el cobrado: ____

Ninguno ____

Otro (especifique): _____

23. Cuando tengo una duda sobre el servicio/producto ¿Cómo ha sido la asesoría recibida por el vendedor? (puede seleccionar varias opciones):

Me facilitó toda la información: ____

Despejó mis dudas: ____

Me dejó confundido: ____

Otros (especifique): _____

24. ¿Ha tenido experiencia negativa con los colaboradores que le hayan hecho dudar de volver a la gasolinera? Si ____ No ____

25. En el caso que haya tenido un problema con algún colaborador ¿Cuál es el tipo de problema que ha tenido? (puede seleccionar varias opciones):

No han sido amables: ____

Les hice una pregunta y no me responden: ____

Reclamo en la medida: ____

Lentitud en el despacho de combustible/servicio: ____

Servicios de baja calidad (lavado, cambio de aceite): ____

Otros (especifique): _____

26. Cuando usted tuvo un problema con un colaborador: ¿Se resolvió?

Si, completamente ____ Parcialmente ____ No, no ayudaron ____

27. ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia en la atención al cliente en la gasolinera?

Muy satisfecho ____ Satisfecho ____ Poco satisfecho ____ Nada satisfecho ____

28. ¿Considera que la atención al cliente influye para que usted regrese a la gasolinera?

Si ____ No ____

V. Fidelización del cliente

29. ¿Se considera un cliente fiel a esta gasolinera?

Si ____ No ____

30. ¿Con qué frecuencia visita esta gasolinera?

Diario: ____ 1 vez por semana: ____ De 2 a 3 veces por semana: ____

Solo cuando no tengo combustible: ____

31. ¿Cuáles son los aspectos que lo han llevado a ser cliente fiel a Gasolinera Puma? (puede seleccionar varias opciones):

La calidad de la atención de los colaboradores: _____	Precios adecuados: _____
Siempre encuentro combustible: _____	Acceso al crédito: _____
Acceso a otros servicios (lavado, lubricantes): _____	Seguridad del local: _____
Honestidad en la medida de la bomba: _____	
Seguimiento después de la compra: _____	
Otros (especifique): _____	

32. ¿La gasolinera le ha dado algún tipo de detalle especial por ser cliente frecuente? (ej: calendario, regalos, bonos, rifa, otros)

Sí _____ No _____

33. La gasolinera ¿Le ha ofrecido beneficios (descuentos, crédito, rebajas, otros) por ser cliente frecuente?

Sí _____ No _____

34. ¿Considera que la atención al cliente que recibe influye en que usted sea un cliente fidelizado a esta gasolinera?

Sí, mucho _____ Poco influye _____ Neutral _____ No influye _____

35. ¿Qué sugerencias daría a la gerencia de la gasolinera para mejorar la fidelización de sus clientes? (puede seleccionar varias opciones):

Mejorar la atención: _____	Incluir promociones: _____
Mayor publicidad: _____	Mas comunicación con sus clientes: _____
Rapidez en la atención: _____	Mejorar la infraestructura: _____
Capacitación al personal: _____	Incluir servicios adicionales (tienda, taller): _____
Otros (especifique): _____	

36. ¿Le recomendaría visitar esta gasolinera a amigos, familiares o compañeros de trabajo?

Sí _____ No _____

Anexo No.6. Guía de observación a Gasolinera Puma

Nombre del observador: _____

Fecha: _____

Hora de observación: _____

Lugar: _____

Duración: _____

I. Aspectos Generales del Entorno

Ítem	Aspecto a Observar	Sí	No	Observaciones
1.1	El lugar se encuentra limpio y ordenado	☐	☐	
1.2	La señalización es clara y visible	☐	☐	
1.3	Hay materiales informativos disponibles para el cliente (folletos, letreros, etc.)	☐	☐	

II. Comportamiento del Personal

Ítem	Aspecto a Observar	Sí	No	Observaciones
2.1	El personal saluda al cliente de forma amable	☐	☐	
2.2	Mantiene contacto visual y una actitud cordial	☐	☐	
2.3	Escucha con atención las solicitudes del cliente	☐	☐	
2.4	Ofrece soluciones claras y efectivas	☐	☐	
2.5	Despide al cliente con cortesía	☐	☐	

II. Tiempo y Eficiencia

Ítem	Aspecto a Observar	Sí	No	Observaciones
3.1	El tiempo de espera del cliente fue razonable	☐	☐	
3.2	El proceso de atención fue rápido y eficiente	☐	☐	

Anexo No.7. Fotografías de la gasolinera Puma, Santa Lucia. Estelí, Nicaragua.



Anexo No.8. Fotografías durante el trabajo de campo en la gasolinera Puma, Santa Lucia





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!

