



Propuesta estratégica de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al
título de:**

Magíster en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Juan Pablo Herrera Zambrano**

**Bajo la dirección de:
Ing. Juan José León Coro. Ph. D.**

Clasificación JEL: M12 -

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Agosto de 2017**

Propuesta estratégica de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas

Strategic proposal for improvement of customer service in Unidad Nacional de Almacenamiento applying SERVQUAL model in Guayas province

Resumen

En el entorno empresarial actual la atención al cliente representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas y niveles de una organización se encuentran involucrados en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del consumidor o incluso anticiparse a ellas. Esta investigación tiene como principal objetivo proponer una estrategia de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas, que derive en publicidad positiva gratuita de persona a persona. Con el propósito de darle cumplimiento a dicho objetivo el estudio comenzó con la revisión de la literatura necesaria en la que se consideró el modelo SERVQUAL, continuando con el análisis de investigaciones recientes sobre la aplicación de dicho modelo. Siendo la investigación con un enfoque mixto, la metodología a emplear conlleva un análisis Cuanti-Cualitativo con la aplicación de herramientas como la encuesta y la entrevista. Para el diagnóstico situacional de la empresa se determinó una matriz FODA identificándose mayor interacción entre las fortalezas y las oportunidades. Con los resultados de la entrevista y el cuestionario se visualiza que solamente los elementos de Seguridad lograron superar las expectativas de los clientes, siendo los elementos de Empatía y Tangibles los más desfavorables en la empresa.

Palabras clave:

Calidad del Servicio, Atención al Cliente, Modelo SERVQUAL

Abstract

In the current business environment, client service represents a process of continuous improvement, where all areas and levels of an organization are involved in the search for or even anticipate the needs of consumer. This research has as main objective to propose a strategy for improvement of customer service in Unidad Nacional de Almacenamiento applying SERVQUAL model in Guayas province, generating free positive publicity from person to person. In order to achieve this objective, research began with a review of necessary literature where SERVQUAL model was considered, continuing with the analysis of recent studies concerning application of this model. Having the research a mixed approach, methodology to be used implies a Quantitative-Qualitative analysis with the implementation of tools such as survey and interview. For the situational diagnosis of the company, a SWOT matrix was established identifying more interaction between strengths and opportunities. The results of the interview and the questionnaire, contribute to visualize that only the elements of Security exceeded expectations of clients, being the dimensions of Empathy and Tangibles the most unfavorable in the company.

Key words

Service Quality, Customer Support, SERVQUAL model

INTRODUCCIÓN

En el sector comercial de la provincia del Guayas la competitividad se va tornando más agresiva y genera el reto a las gerencias de las empresas de desarrollar nuevos programas que garanticen la fidelidad de sus clientes.

Actualmente en el entorno empresarial se ha desarrollado un cambio cultural que ha tenido como consecuencia la concienciación de los clientes de su poder de decisión, de tal manera que los consumidores hoy por hoy son los que marcan el desarrollo del mercado eligiendo los productos que se van a comprar y, por lo tanto, los que se van a producir. A partir de dicho cambio, los objetivos de las organizaciones también se han modificado, trazándose nuevas metas para cumplir las expectativas del cliente y despertar en él nuevas necesidades.

De ahí la importancia de saber el nivel de satisfacción de los clientes por los servicios percibidos, y es en este sentido la principal problemática de la investigación, fruto del desconocimiento de las empresas que expenden productos de alta demanda en medir la calidad de su atención a los clientes, cuyos resultados permitirían trazar estrategias para su mejoramiento.

En tal sentido la Unidad Nacional de Almacenamiento no se encuentra exenta de las necesidades de mejorar la calidad en la atención al cliente, para eso, en varios países y empresas se ha logrado mantener sus clientes con la aplicación de un modelo de Gestión de Calidad del Servicio como el SERVQUAL, que logre mediciones y también contribuya a establecer propuestas que deriven a atraer un mayor número de clientes.

Es por ello que se traza como objetivo proponer una estrategia de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas.

La relevancia de emplear el modelo SERVQUAL radica en que con él se utiliza una escala multidimensional de medición, que fue desarrollada precisamente para determinar los parámetros que permiten evaluar la

percepción de calidad por parte de los propios usuarios del servicio, para fortalecer el proceso de toma de decisiones y propiciar un mejoramiento continuo de la actividad que se brinda. Para alcanzar el cumplimiento del objetivo central anteriormente planteado, se desglosarán los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Establecer los referentes teóricos que permitan sustentar la investigación.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa Unidad Nacional de Almacenamiento.
- ✓ Proponer estrategias de mejoras en función de las deficiencias detectadas.

Esta investigación ofrecerá a los profesionales una base teórica para la realización de futuros estudios relacionados a la calidad de servicio y al empleo del modelo SERVQUAL.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Enfoque en la Calidad

La calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2013, pág. 1).

La calidad del servicio debe verse durante toda la cadena del proceso de un producto o servicio. Desde que se parte por el proveedor hay que señalar que el mismo debe atender con mecanismos apropiados las solicitudes que realizan las empresas e instituciones, luego ellas tienen que garantizar la calidad ya sea durante el proceso productivo en el caso del producto o la prestación del servicio dicho sea

el caso, con la finalidad de que el consumidor final perciba esta buena calidad mantenida.

Y es que la calidad en la atención al cliente según Pérez (2007) representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los consumidores con respecto a la oferta que realicen los competidores, y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa permitiendo que se tenga una mayor competitividad en el mercado y logrando el fin esperado, la satisfacción de los clientes, y por consiguiente la buena relación con los mismos (págs. 8-16).

Para un efectivo análisis del enfoque basado en la calidad es necesario examinar los aportes de los iniciadores del aspecto referente al aseguramiento de la calidad, tal es el caso de Edward Deming (2009) quien “pensó y dio lugar a la creación de un modelo donde la calidad era asegurada a partir de la realización de cuatro actividades de comportamiento cíclico, estas son: planificación, ejecución, control y mejora” (pág. 62).

Para el caso particular de la calidad del servicio, se ha de tener presente además un grupo de características que según Anierte (2013) son:

- ✓ Cumplir sus objetivos
- ✓ Servir para lo que se diseñó
- ✓ Solucionar las necesidades
- ✓ Proporcionar resultados

Modelo de Gestión de Calidad del Servicio

A continuación, se muestran varios de los modelos de gestión para la calidad de los servicios:

El Modelo de Calidad de Servicio de Grönroos

El modelo denominado por Grönroos como “**Modelo de Calidad de Servicio**”, fue formulado para relacionar la calidad de los servicios brindados a partir de una imagen corporativa (1988) y (1994). En esta teoría se plantea que los clientes perciben el parámetro de calidad a partir de los aspectos técnicos (qué se brinda) y los aspectos funcionales (cómo se da), asociando estos temas con la imagen corporativa; la cual constituye un aspecto

fundamental para la medición de la percepción de la calidad.

La oferta de servicios incrementada de Grönroos

Este aspecto del incremento en la oferta de los servicios, propuesto como modelo por Grönroos (1994), permite el análisis tomando por partida los servicios como producto tangible, el cual se produce, distribuye y comercializa, además de ser consumido por los clientes. Se toman en cuenta cuatro elementos para explicar dicho modelo:

- ✓ Desarrollar el modelo conceptual de servicio.
- ✓ Desarrollar todo un paquete de servicios, de forma básica.
- ✓ Desarrollar todo el proceso de incremento de los servicios.
- ✓ Gestionar los aspectos relacionados con la imagen y de la comunicación de los servicios.

Modelo de los Tres Componentes de Rust y Oliver

Todo este modelo de los tres componentes, pensado y propuesto por Rust y Oliver (1994), está formado por tres elementos como son:

- ✓ Los servicios y las características asociadas (Service Product).
- ✓ Todo lo que compone los procesos de envío y entrega del servicio. (Service Delivery)
- ✓ La atmósfera que envuelve todo lo relacionado con el servicio brindado. (Environment).

Este proceso se planteó originalmente para productos físicos. Ya luego de que se comenzó a aplicar a los servicios se cambió el centro de atención, pues tomando en cuenta de que se analiza en empresas que bien brindan servicios o venden productos, requieren de igual manera del análisis de los tres elementos de la calidad. (Rust & Oliver, 1994).

El Modelo de “Servucción” de Eiglier y Langeard

Por el año 1989, la teoría de la servucción fue creada por Eiglier y Langeard , y tuvo lugar

como tentativa para realizar la normalización de la producción, lo que no es más que el proceso de la creación y fabricación del servicio (1989). Para sus iniciadores, la servucción es el proceso de clasificar de manera sistemática y afín, todos los elementos físicos y humanos, de la interrelación entre la empresa y sus clientes. Todo ese análisis es fundamental para culminar el proceso de prestación de los servicios, luego de que se logró determinar cuáles eran los niveles de calidad de los mismos y las características comerciales con las que se cuentan.

Se debe señalar que, el concepto de servucción se desarrolló tomando en cuenta la necesidad de los creadores de realizar la formulación de un término similar al utilizado para la producción de productos tangibles, pero aplicado al proceso de brindar un servicio. Es de esa manera que se obtiene todo un sistema que aplica los conceptos de planificación, control y cuantificación de los servicios. El sistema está conformado por 4 aspectos o elementos: (Colmenares & Saavedra, 2007)

- ✓ El cliente
- ✓ El soporte físico
- ✓ El personal de contacto
- ✓ El servicio.

Modelo SERVQUAL

Teniendo en cuenta las conclusiones alcanzadas en sus investigaciones, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) fueron capaces de crear un modelo conceptual para la determinación de la calidad del servicio; además de diseñar una forma para lograr la medición de este parámetro, lo que permitirá la evaluación del mismo. Este instrumento fue denominado como SERVQUAL (Service Quality).

Los investigadores Bitner, Bolton y Drew (1994) (1991), coinciden en que el modelo SERVQUAL deviene a partir del modelo de la des-confirmación de la literatura de complacencia del cliente; el cual valora los atributos de un servicio confrontando los aspectos de las expectativas y la percepción real del servicio. Como resultado se logra la medición de este aspecto de forma operativa, como reemplazo de las puntuaciones, proporcionadas por la medida de las

expectativas de las proporcionadas por la percepción.

Modelo de calidad SERVQUAL

Este modelo surge como resultado de un estudio realizado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, en relación a la calidad del servicio a finales de la década de los 80's. En dicho estudio los autores descubren que los principios de control de calidad que son muy exitosos para el área de manufactura no son los adecuados para evaluar la calidad en los servicios (Lascurain Gutierrez, 2012).

Los datos que llevaron a la creación de este modelo fueron recabados mediante 12 entrevistas a grupos de enfoque, tres de cada uno de los siguientes sectores de servicio dentro de E.E.U.U.: bancario, tarjetas de crédito, seguridad y reparación de productos y mantenimiento. Estos grupos de enfoque fueron escogidos de forma que se tuviera diversidad regional, es decir, se seleccionaron de diferentes zonas del país. Así mismo, seis de los doce grupos estuvieron formados solo por mujeres y el resto formado por sólo hombres. Respecto a la edad también estuvieron seleccionados de forma que se abarcara un rango de edad adecuado para recabar los diferentes puntos de vista (Zeithaml, 1990).

De dichas entrevistas se obtuvo información diversa, entre lo que destaca que la percepción de la calidad en un servicio está relacionada con el cumplimiento de las expectativas y que hay factores que afectan a las mismas como la comunicación boca a boca, entre otros. Esta información fue utilizada para tratar de encontrar las causas potenciales de deficiencias en la calidad de los servicios y puede ser representada como sigue. (Zeithaml, 1990).

Estrategias de Mejoramiento de Atención al Cliente

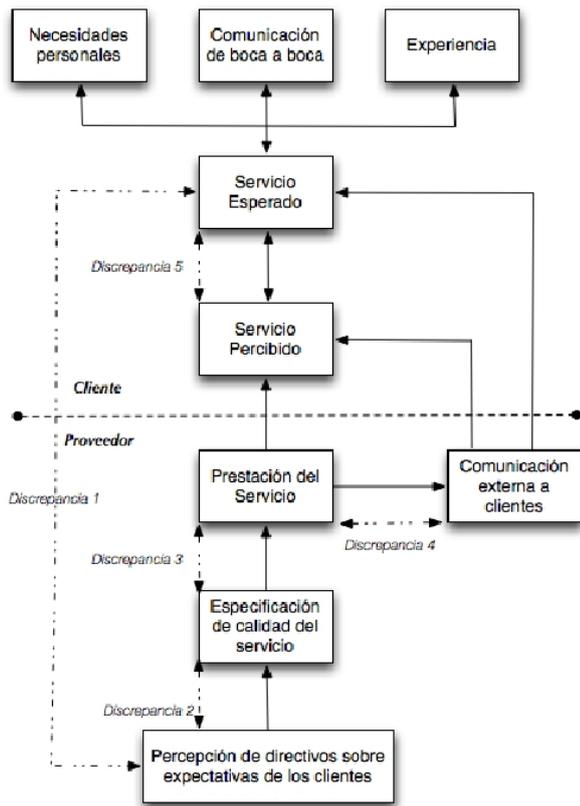


Gráfico: 1: Modelo de Calidad SERVQUAL
Fuente: (Lascurain Gutierrez, 2012)

En este contexto los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen la calidad en el servicio como “la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” y definen a los factores que influyen en las expectativas como:

- ✓ Lo que los usuarios escuchan de los otros usuarios (comunicación boca a oído o boca a boca); por ejemplo, de recomendaciones de vecinos o amigos.
- ✓ Las necesidades personales de los clientes que, hasta cierto punto, pueden condicionar sus expectativas. Por ejemplo, en los límites de créditos algunos deseaban que les ampliaran el monto, otros querían que se los restringieran.
- ✓ La extensión de las experiencias que se han tenido con el uso de un servicio puede influir en el nivel de las expectativas del cliente. Por ejemplo, en el caso de corredores de bolsa importan más sus conocimientos

técnicos y efectividad que su apariencia personal.

- ✓ La comunicación externa de los proveedores del servicio juega un papel clave en la conformación de las expectativas del cliente. Por ejemplo, anuncios de cajeros amistosos y amables, la aceptación de la tarjeta en todo el mundo.

Dentro de este modelo se identificaron diez dimensiones de la calidad en el servicio que no necesariamente son independientes unas de las otras:

- ✓ Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- ✓ Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa.
- ✓ Capacidad de Respuesta: Capacidad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- ✓ Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
- ✓ Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- ✓ Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
- ✓ Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas
- ✓ Accesibilidad: Accesible y fácil de contactar.
- ✓ Comunicación: Mantener a los clientes informados en un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos.
- ✓ Comprensión del Cliente: Hacer el esfuerzo por conocer a los clientes y sus necesidades.

Para la aplicación de la escala SERVQUAL se consideran esenciales las cinco dimensiones utilizadas para la medición de la calidad de los servicios que son descritas por Castillo Morales Eduardo (2009), como prosigue a continuación:

- ✓ Elementos tangibles
- ✓ Fiabilidad
- ✓ Capacidad de respuesta
- ✓ Seguridad
- ✓ Cortesía

Así mismo, se plantea la necesidad de evaluar la calidad del servicio mediante una etapa cualitativa y una etapa cuantitativa. En la primera, se identifican los factores que señalan las expectativas de los clientes. En la segunda, se tiene el SERVQUAL que es un instrumento para medir de forma cuantitativa las expectativas y percepciones del cliente. El SERVQUAL consta de dos secciones: la primera sección hace referencia a las expectativas y contiene 22 enunciados para determinar las expectativas de los clientes de forma general referentes al servicio; la segunda, contiene 22 enunciados para medir las percepciones del cliente respecto al servicio de una compañía específicamente. (Lascurain Gutierrez, 2012)

La Encuesta

El modelo SERVQUAL puede ser usado para medir la calidad del servicio en una amplia variedad de empresas, ya que permite la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada caso en particular. La clave de esto está en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio en cuestión, de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa.

El cuestionario consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa; por ejemplo, hay empresas que debido a la naturaleza del servicio que ofrecen, consideran de mayor importancia la *capacidad de respuesta* (compañías de seguros), por lo que deben dedicar un par de preguntas más a esta sección, y menos preguntas a la sección de *elementos tangibles*. Sin embargo, se debe procurar que cada dimensión tenga una cantidad similar de preguntas asignadas (Sharón , 2003).

La encuesta se complementa con otra sección de preguntas que incluye la más importante: la calificación general de la calidad del servicio en una escala del 1 al 7 (calidad muy pobre a calidad excelente). Esta pregunta permitirá comparar la percepción general del servicio con relación a cada aspecto particular del mismo. A continuación, se presenta la escala de evaluación cualitativa de la percepción del cliente:

Calificación del Servicio	Calidad del Servicio
Entre 1 y 2	Muy Malo
Entre 2 y 3	Malo
Entre 3 y 4	Insuficiente
Entre 4 y 5	Regular
Entre 5 y 6	Bueno
Entre 6 y 7	Muy Bueno

Fuente: (Lascurain Gutierrez, 2012)

Finalmente se completa esta sección con preguntas generales (opcionales) como la intención de recomendar el servicio, y el tiempo que el cliente lleva contratándolo, además de datos demográficos de cada cliente para poder identificar tendencias en las respuestas.

Brechas del modelo SERVQUAL

Parasuraman, Berry y Zeithaml (2014) desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los usuarios con las internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los usuarios como de alta calidad y sirve como marco general que de forma esquemática permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

1. Expectativa de los usuarios vs. Percepción de la gerencia:

Esta brecha ocurre cuando existen diferencias entre lo que la gerencia piensa que son las expectativas de sus usuarios, y las reales. Esto se genera cuando la gerencia no siempre puede entender o saber por anticipado lo que sus usuarios desean; las características esperadas del servicio, etc. Esta brecha de información

de marketing es el único que traspasa la frontera que separa a los usuarios de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicio no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el usuario, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad (Garza & Badii, 2008).

2. Percepción de la gerencia vs. Especificaciones de la calidad del servicio:

Esta brecha se da cuando la percepción de los directivos difiere de las expectativas de los usuarios y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los usuarios esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. De acuerdo con Garza y Badii (2008) eso puede deberse a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los usuarios por las siguientes razones: los responsables de la fijación de estándares consideran que las expectativas de los usuarios son poco realistas y no razonables, difíciles por lo tanto de satisfacer, previsión de demanda un poco complicada, variabilidad inherente en los servicios hace inviable la estandarización, fijación de objetivos y metas orientados a los intereses de la empresa y no de sus usuarios.

3. Especificaciones de la calidad del servicio vs. Entrega del servicio:

Esta brecha se da cuando, a pesar de que las especificaciones de calidad sean las correctas, el servicio no es entregado de la manera adecuada. Entre las causas de esta brecha tenemos: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar de la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial y desacuerdo de los empleados que se encuentran atrapados entre los usuarios y la empresa, inadecuados sistemas de supervisión, control y recompensa, tecnología inapropiada para conllevar especificaciones adecuadas, ausencia de

sentimiento de trabajo en equipo, entre otros (Cueva, 2015).

4. Entrega del servicio vs. Comunicación externa:

La comunicación externa puede afectar en las expectativas del cliente, ya que, en algún momento, la empresa puede ofrecer más de lo que puede entregar, creando así una brecha de servicio.

Las promesas hechas a los usuarios a través de la comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los usuarios reciben a través de la publicidad, el personal o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil (Grigoroudis, 2010).

5. Servicio esperado vs. Servicio percibido:

En las investigaciones realizadas por (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985) se encontró que un punto clave para asegurar calidad en el servicio era cumplir o sobrepasar las expectativas de los usuarios. De este modo, la calidad es percibida por el cliente como una función de la magnitud y dirección de esta brecha.

Finalmente, la brecha global es el resultado de la inadecuada gestión de las cuatro anteriores brechas y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los usuarios. El modelo SERVQUAL tiene su fortaleza frente a otros similares porque reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar.

Estudios Empíricos: Calidad SERVQUAL

En el análisis previo realizado sobre el objeto de estudio de la investigación que se propone, se ha revisado la literatura más actual sobre la calidad de servicio al cliente, así como el modelo SERVQUAL e investigaciones similares a la que se propone realizar.

Entre la literatura estudiada se encuentra la investigación realizada por Isabel Lascurain Gutiérrez (2012) sobre el “Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio

de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida”, investigación realizada en el año 2012, donde el autor diagnosticó la calidad de servicio de la empresa, y desarrolló un breve resumen de la situación actual respecto al mercado de la empresa y obtención de datos mediante la realización de entrevistas a través de las cuales se determinaron los factores influyentes en la satisfacción de los clientes, con lo que el autor propone un plan de mejora.

Adicionalmente se revisó el estudio realizado por Figueroa Bazán Alejandro Gabriel (2013), sobre la “Propuesta de un sistema de evaluación de la calidad del servicio en el área de salud mediante el modelo SERVQUAL dirigido al Hospital José Garcés Rodríguez del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena” en el año 2013; el autor en su investigación aplicó visitas de campo que permitió la comprobación de la hipótesis planteada y los métodos usados fueron el inductivo y el deductivo, en el que se dieron a conocer las características más relevantes del modelo propuesto y de análisis y síntesis en el que se hizo un diagnóstico de las dimensiones del modelo.

Otra de las investigaciones analizadas fue el “Estudio comparativo de la calidad de servicio de los Centros Infantiles del Buen Vivir CIBV del caso aplicativo “Picaros Soñadores” sector la Bota y “Mechitas” Orquídeas del Sur mediante la aplicación del Modelo SERVQUAL”, realizada por Janeth Estefanía Manangón Quishpe (2014); en dicho estudio se persiguió el propósito de entender que un servicio bien enfocado puede ser una excelente estrategia de mercado para una organización que busca posicionar el servicio en las mentes de los consumidores para poder conservarlos, para lo cual se empleó el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio que permite mejorar la calidad del mismo bajo cinco dimensiones importantes. Con este estudio se emitió conclusiones y recomendaciones que le permitirán a los Centros educativos mejorar el funcionamiento y han dado la oportunidad de trabajo a la comunidad.

Por último se analizó el estudio realizado por Edgar Stalin Valencia Cerna (2015) sobre la “Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos en la empresa SYRY”; en la que el autor empleó la encuesta y el cuestionario como instrumento aplicado a 355 miembros de la comunidad educativa de docentes y padres de familia, así como a 14 trabajadores operativas de SYRY, y, entrevistas a 8 directores de los planteles en estudio, identificándose como resultados más relevantes que el 79% de la muestra seleccionada ha mantenido discusión con los conserjes, quienes han sido poco corteses en el trato con la comunidad educativa y en el 60% de los casos fueron impuntuales en la llegada a la escuela, detectándose déficit en la limpieza de baños y exteriores, indicando el personal de SYRY que la empresa no dispone de manuales de calidad ni de operaciones, que no ha recibido la capacitación en aspectos que pueden afectar la calidad del servicio y que se incumple con la labor de supervisión, siendo lo más grave que los directores pueden pedir la no continuidad de esta organización en los planteles. Por ello se planteó como alternativa para medir la calidad del servicio y optimizar el proceso de toma de decisiones en SYRY la elaboración y ejecución del modelo de gestión SERVQUAL, para mejorar continuamente la calidad del servicio de limpieza.

Los trabajos anteriormente mencionados tienen en similitud la aplicación del método SERVQUAL para medir la calidad del servicio, específicamente la presente investigación será enfocada a los clientes de la empresa pública Unidad Nacional de Almacenamiento en la provincia del Guayas.

METODOLOGÍA

La actual investigación se realizará con un enfoque mixto donde se empleará tanto un análisis cuantitativo con el uso de la encuesta a clientes de la empresa Unidad Nacional de Almacenamiento, así como también análisis cualitativo a la información recopilada mediante entrevista a directivos de dicha empresa; aplicando los principios metodológicos de la Investigación – Acción –

Participativa ya que se trata de una investigación en un entorno social.

El Análisis Cuanti-Cualitativo es un método instituido para el análisis de manera científica de una muestra reducida de objetos de investigación. A través de la investigación cualitativa se logra la comprensión de la relación entre el problema y el método, y con la cuantitativa se apela a una serie de pasos en los que se organiza la información.

En esta indagación se hará un estudio de tipo no experimental, que para investigadores como Carlos Fernández Collado y Roberto Hernández Sampieri (2014) “es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”(pág. 195).

Dichos autores describen diferentes tipos de investigaciones no experimentales, pero la presente exploración se identifica con el tipo transversal descriptivo porque se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único, y se describen variables y analizan sus incidencias e interrelaciones en una situación específica. Lo que coincide con lo propuesto por ellos mismos en su texto Metodología de la Investigación, Tomo II (pág. 199).

A través de la aplicación de la teoría y de los conceptos básicos de gestión de la calidad del servicio y de la utilización del modelo SERVQUAL, se busca diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente en la empresa pública Unidad Nacional de Almacenamiento en la provincia del Guayas, y con dichos resultados proponer estrategias de mejoras para su perfeccionamiento.

Partiendo de la delimitación del presente trabajo, la investigación se realizará en la empresa Unidad Nacional de Almacenamiento, la cual constituirá la unidad de análisis.

Para la recopilación de la información se tendrá en cuenta dos técnicas: la entrevista y la encuesta. La entrevista será realizada a directivos de la empresa, mientras que el

cuestionario de la encuesta será aplicado a los clientes de la empresa establecidos en la provincia del Guayas, los cuales conformarían la población a estudiar.

Los clientes a considerarse son los pequeños agricultores a los que la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA) les vende fertilizantes para el cultivo de arroz, como Urea, Muriato de Potasio (MOP), Fosfato Diamónico (DAP) y Sulfato de Amonio (SAM).

Dichos clientes suman un total de 9.749 en la provincia de Guayas, los cuales conformarían la población a estudiar. Analizar la totalidad de dicha población implica dificultad y alto costo de poder estudiarlos en su conjunto, por lo que es necesario determinar una muestra que sea estadísticamente representativa al resto de la población. Dicha muestra se obtiene mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población total

p: posibilidad de que ocurra un evento, p=0,05

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q= 0,95

d: precisión 5%; d = 0,05

Z: nivel de confianza; que para el 95% seguro Z = 1.96

Los resultados que arroja dicho cálculo dan una muestra de 72 clientes a encuestar.

PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo la recopilación de la información se elaboró un cronograma en el que se estableció etapas para manejar las encuestas a los clientes de la empresa Unidad Nacional de Almacenamiento, así como la entrevista a directivos de la misma. Las encuestas se aplicaron durante el mes de Septiembre del año 2017; a los encuestados se les garantizó total anonimato, los resultados de las mismas fueron tabulados en Microsoft

Office Excel. Mientras la entrevista fue realizada en la primera semana del mes de Septiembre del 2017. Tanto la encuesta como la entrevista, se detallan como parte de los resultados obtenidos y se muestran como anexos de este trabajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo el orden de la metodología, se muestran los aspectos de mayor importancia que se presentan en los diferentes entornos en que la acción comercial se realiza con la finalidad de ilustrar estos componentes y su impacto en la Unidad Nacional de Almacenamiento como objeto de estudio.

Análisis situacional

1. Análisis del Entorno

Entorno Político

El Foro Económico Mundial realiza cada año un Ranking Global de Competitividad y para el período 2016-2017 se muestra que la ubicación de Ecuador con relación a la del año 2011 ha mejorado: del puesto 101 al 91, lo cual es indicador de una mejora de 10 lugares en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país. (Foro Económico Mundial, 2016).

Dicho entorno político constituye una oportunidad para la Unidad Nacional de Almacenamiento al observarse el apoyo del estado por mejorar los niveles de competitividad en el país y del criterio sobre inversión en el mismo.

Entorno Económico

Según datos del Banco Central del Ecuador (2016), la economía ecuatoriana durante el año 2016 decreció en 1.5%, siendo el único año en la última década en que la economía no creció. Las perspectivas que se tienen de crecimiento no son nada alentadoras, por lo tanto persiste una estimulación económica producto del gasto, de las inversiones y de la política para impulsar el cambio en la matriz productiva.

Como se puede observar en los datos que se muestran a continuación, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido una tendencia oscilante durante todo el periodo, existiendo etapas de ascenso y otras de descenso, nunca siendo estas mayores a 3 años, siendo los picos más altos los años 2004, 2008

y 2011 con unas tasas de crecimiento de 8,21%, 6,39% y 7,87% respectivamente., mientras los periodos de mayor descenso corresponde a los años 2003, 2007 y 2009 con tasa de 2,72%, 2,19% y 0,57% consecutivamente. En los últimos años tal como se observa en la siguiente tabla, se muestra una tendencia a la disminución en la tasa de crecimiento del PIB observándose con ello una recesión en la economía ecuatoriana (Banco Central del Ecuador).

Tabla 1: PIB Ecuador

AÑO	PIB ANUAL	
	PIB	Tasa Crecimiento
2008	54.250.408,00	6,4
2009	54.557.732,00	0,6
2010	56.481.055,00	3,5
2011	60.925.064,00	7,9
2012	64.105.563,00	5,2
2013	67.081.069,00	4,6
2014	69.631.545,00	3,8
2015	71.720.491,35	3,0
2016	69.068.458,00	-3,70

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

Dicho período de recesión en el país afecta de forma general la economía ecuatoriana; con ella el sector productivo y en específico el sector agrícola y a la Unidad Nacional de Almacenamiento como parte de dicho sector.

En lo que respecta a la tasa de inflación, en los últimos 3 años se observa una tendencia a la disminución en las tasas de crecimiento siendo de 3,67% en el 2014, 3,38% en el 2015 y de 1.12% en el 2016.

Tabla 2: Evolución de la tasa de inflación

INFLACION ANUAL	
Año	Inflación
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2016)

Dichos valores muestran un entorno favorable en cuanto a la inflación pues la misma influye directamente sobre los índices de precios, permitiéndole a la Unidad Nacional de

Almacenamiento establecer precios competitivos y más asequibles a los productores agrícolas.

Entorno Social

Es importante destacar que en lo social Ecuador se considera un país con niveles medios de pobreza, donde existe desigualdad. Su economía se basa en productos de bajo valor agregado, por lo que sus principales exportaciones le corresponden al petróleo, así como a los bienes agrícolas. La fluctuación de los precios internacionales se manifiestan crudamente en la sociedad ecuatoriana, sin embargo se ha evidenciado una disminución significativa de los niveles de pobreza a partir del año 2004, fundamentalmente debido a las medidas aplicadas por el Estado.

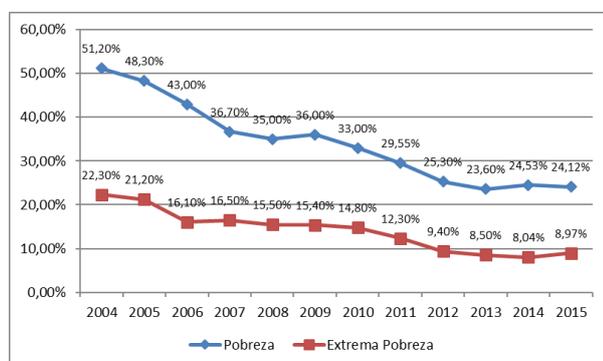


Figura 1: Pobreza y extrema pobreza

Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2016)

En la última década las condiciones de vida de los ecuatorianos han mejorado considerablemente si se tiene en cuenta a aspectos tan importantes como la salud, la educación, la vivienda, la infraestructura pública, entre otros aspectos como por ejemplo el incremento de inversión en infraestructura pública (inversión en carreteras, obras de riego y puertos, escuelas y hospitales, en la generación y el transporte de energía, en agua y alcantarillado, etc.), tiene un factor generador que influye en la reducción del índice de pobreza.

En cuanto al mercado laboral, el mismo ha experimentado tasas de crecimientos debido a las mejoras en el ámbito laboral. Dichos aspectos muestran un aumento en el poder adquisitivo de la población representando una oportunidad en el incremento de la demanda del mercado nacional, propiciando un mayor

consumo del sector agrario y ampliando las perspectivas de desarrollo de la Unidad Nacional de Almacenamiento.

Entorno Tecnológico

Ecuador se ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las tecnologías, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010 - 2011 presentado por el Foro Económico Mundial, que cada año compara y analiza la capacidad tecnológica de 138 países. En esta lista ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo, y nuestra posición ha mejorado hasta llegar al puesto 82 en la actualidad. (Cevallos Gordón, 2016)

La meta del Gobierno ecuatoriano es mejorar esa posición alcanzada en el ranking de tecnología y ubicar al país en los primeros 50 lugares, según destacó el Presidente de la República.

La tecnología se encuentra en apogeo, y cada vez es más indispensable a medida del desarrollo de la economía, la sociedad y la educación. Es importante no desconectarse de este tema, puesto que el avance constante de las TIC cita a todas las sociedades y estratos a situarse a la par con ella.

El ímpetu del gobierno ecuatoriano por estimular el desarrollo tecnológico del país constituye una oportunidad para la Unidad Nacional de Almacenamiento, al permitirle a todos los empresarios optar por insumos tecnológicos más avanzados, permitiéndoles a los agricultores mejorar sus procesos productivos.

2. Caracterización de la UNA EP

La Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA EP”, es una sociedad de derecho público, con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Tiene su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.

Se crea el 27 de agosto del 2007 la Unidad Nacional de Almacenamiento U.N.A., adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca mediante Decreto Ejecutivo N° 589.

A fines de diciembre de 2007 la U.N.A. inicia su operación administrativa, financiera y técnica con su primer Gerente General. Se realizan una serie de gestiones financieras, administrativas, legales para el traspaso oficial de las plantas de silos comenzando con las de Daule, Quevedo, Ventanas y Portoviejo sumando una capacidad inicial de 20,000 toneladas métricas

El 30 de mayo de 2013, la Unidad Nacional de Almacenamiento UNA, adscrita al Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca, es constituida mediante Decreto Ejecutivo No. 12, publicado en el Registro Oficial No. 16 del 17 de junio de 2013, en Empresa Pública Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA EP”.

La empresa tiene su razón de ser en función de atribuciones:

- ✓ Almacenamiento y comercialización de productos agropecuarios: Administración de la reserva estratégica; Comercialización y distribución de insumos.
- ✓ Transferir la Reserva estratégica de Leche en polvo, su operación y administración: Apoyar a la estabilización del mercado nacional de leche y su precio de sustentación.
- ✓ Asumirá la prestación de servicios para proveer alimentos, suplementos y complementos alimenticios para la administración pública central: Proveer de alimentos, garantizando una ejecución oportuna, eficiente y de calidad.

De acuerdo al sitio web de la Unidad Nacional de Almacenamiento “UNA EP” (2017) la misión, visión y valores de la empresa son los siguientes:

Misión

Contribuir al efectivo funcionamiento del mercado agropecuario, a través de actividades económicas de almacenamiento, administración, comercialización y distribución; aportando a la soberanía alimentaria, al cambio de la Matriz Productiva y al Buen Vivir del país.

Visión

“Para el 2018, ser una empresa referente en el sector agropecuario a nivel nacional y reconocidos a nivel internacional, como generadores de valor agregado y diversificación de la oferta exportable con beneficio social; impulsando el desarrollo del Ecuador”.

Valores

La filosofía empresarial de la UNA EP se plasma en Estatuto Orgánico, revisado por Gerencia Administrativa de Talento Humano, considerando los siguientes valores:

Compromiso social: Trabajamos con una actitud propositiva y de compromiso comunitario, aportando al Buen Vivir de la sociedad ecuatoriana.

Integridad: Actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.

Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos con nuestra gente y con el sector agropecuario.

Proactividad: Monitoreamos permanentemente el entorno en pro de realizar mejora continua.

Trabajo en Equipo: Compartimos nuestros conocimientos y experiencias aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común.

Organigrama

La Estructura Organizacional de la Unidad Nacional de Almacenamiento está conformada por el Directorio, al que se subordina la Gerencia General y la Dirección de Auditoría Interna.

A la Gerencia General le sirven de apoyo la Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa y de Talento Humano, Gerencia Jurídica, Dirección de Comunicación, Dirección de Planificación y Gestión Empresarial, Gerencia Técnica de Mercadeo y Comercialización, y Gerencia Técnica de Operaciones.

La Gerencia Técnica de Mercadeo y Comercialización está conformada por 5 Direcciones que se interrelacionan de la siguiente manera:

- ✓ Dirección de Mercadeo, Investigación y Desarrollo: Asistencia estratégica y táctica en la gestión comercial de todas las direcciones
- ✓ Dirección Técnica de Comercialización de Productos y Servicios Agrícolas: Compra de cosecha, venta de materia prima, regulación del mercado
- ✓ Dirección Técnica de Comercialización de Insumos: fertilizantes, semillas y kits agrícolas
- ✓ Dirección Técnica de Comercialización de Alimentos: Comercialización de productos terminados y materias primas
- ✓ Dirección de Comercio Exterior: Exportación de productos terminados y materias primas

En los anexos (figura 20) se puede observar gráficamente la descripción del organigrama de la Unidad Nacional de Almacenamiento

Objetivo estratégico de la UNA EP

- 1) Reducir la especulación y acaparamiento en el mercado agropecuario.
- 2) Mantener el efectivo funcionamiento del mercado agropecuario, aportando a la Soberanía alimentaria.
- 3) Incrementar la industrialización de materia prima agropecuaria, para proveer alimentos, suplementos y complementos alimenticios con valor agregado y de calidad exportable.

3. FODA

Partiendo del análisis del entorno de la empresa, así como la caracterización de la misma se han identificado un grupo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que se enumeran a continuación



La matriz FODA arroja una mayor interacción en el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades mostrando que la Unidad Nacional de Almacenamiento debería trazar estrategias ofensivas que potencialicen las fortalezas y permitan aprovechar las oportunidades que existen en el entorno.

También se han de establecer acciones que enfrenten la Debilidad de desconocimiento del nivel de satisfacción de los clientes con la Fortaleza de que contamos con fertilizantes de buena calidad comprobada. Así mismo la Debilidad de falta de preparación del productor agrario puede ser atenuada con la Fortaleza de tener respaldo gubernamental. Ver Matriz FODA en la figura 19 de los anexos.

Cuestionario SERVQUAL

Los resultados del cuestionario aplicado a los 72 pequeños agricultores se analizan a continuación:

Elementos Tangibles

La expectativa de los encuestados asociada a los elementos tangibles era que estos fueran de buena calidad, siendo el resultado de la media ponderada de 5,91, sobresaliendo las expectativas sobre la buena presencia de los empleados de la UNA EP, con una valoración de 6,18 de una escala de siete.

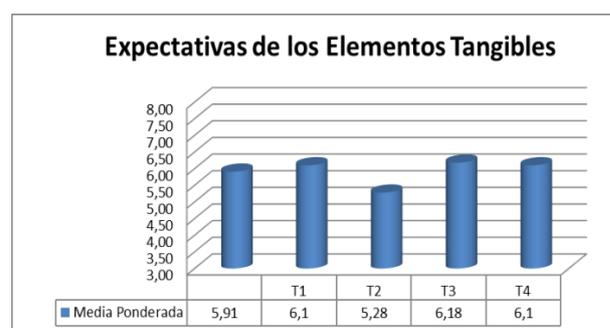


Figura 2: Expectativas de los Elementos Tangibles

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la percepción de la calidad en dicho elemento no es favorable, siendo su media ponderada de 3,42 mostrando un resultado insuficiente, siendo el elemento más negativo el referente al atractivo de los materiales incorporados al servicio como folletos y comunicados cuya puntuación es de tan solo 3,17.

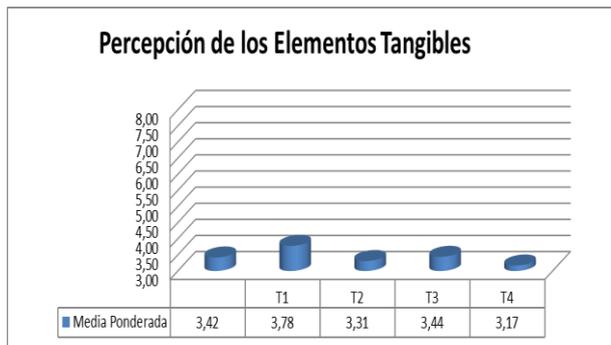


Figura 3: Percepción de los Elementos Tangibles

Fuente: Elaboración propia

De forma general se puede identificar que la percepción de la calidad en los elementos tangibles es muy inferior a las expectativas con que llegan los clientes a la UNA EP, siendo el atractivo de las instalaciones el elemento que mejor relación posee entre expectativas y percepción en el que se alcanzó el 62,69% de las expectativas de los clientes, tal como se muestra en la tabla resumen de los anexos. A continuación, se muestra una figura resumen de las expectativas y percepciones en los elementos tangibles

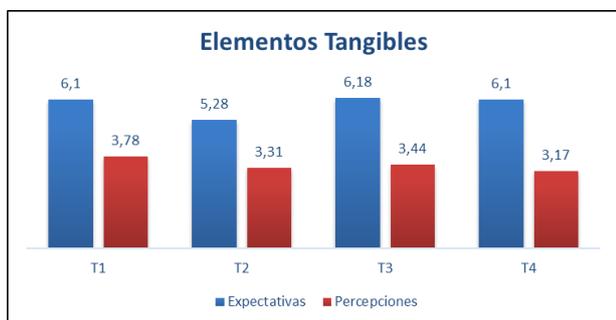


Figura 4: Resumen Elementos Tangibles

Fuente: Elaboración propia

Elementos de la Fiabilidad

Los resultados de las expectativas en los elementos de fiabilidad son similares a los obtenidos en los elementos tangibles.

La media ponderada obtenida en este criterio es de 5,93 lo que indica una expectativa de buena calidad, siendo los registros exentos de errores los de mayor expectativa con una valoración de 6,08.

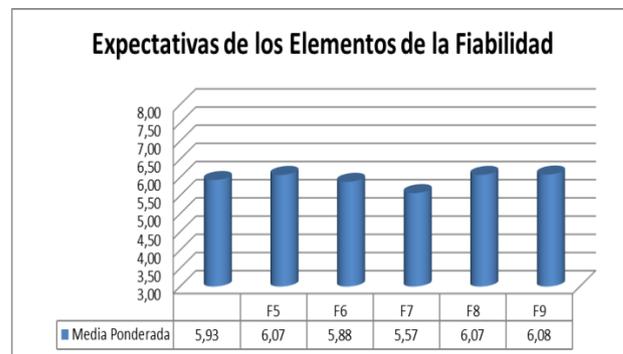


Figura 5: Expectativas de los Elementos de la Fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

Aunque la percepción de los elementos de fiabilidad obtuvo una mejor puntuación que los elementos tangibles, igualmente no alcanza las expectativas de los clientes. La media ponderada obtenida es de 4,3 siendo una valoración regular de la calidad percibida. El interés mostrado por la empresa en solucionar sus problemas es el elemento con mejor valoración con una puntuación de 4,47 aunque sigue siendo una valoración regular de la calidad.

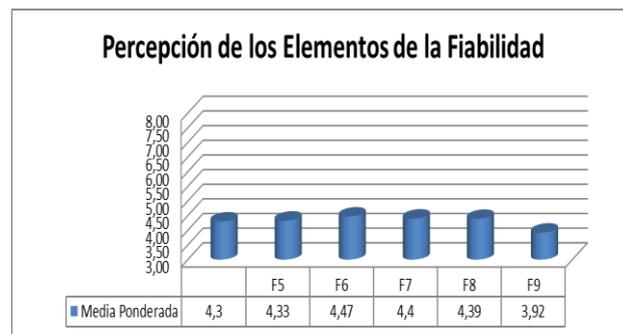


Figura 6: Percepción de los Elementos de la Fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen como se puede identificar en la siguiente figura en ninguno de los elementos analizados la percepción de la calidad fue superior a las expectativas. De forma general como se muestra en la tabla resumen de los anexos se alcanzó el 72,51% de las expectativas de los clientes siendo el buen

servicio el elemento de mejor relación expectativas percepción con un 78,99%.



Figura 7: Resumen Elementos de la Fiabilidad

Fuente: Elaboración propia

Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta es otro indicador que muestra resultados de 5,84, mostrando una expectativa de buena calidad en dichos elementos, siendo el de mayor expectativa el referente a la ocupación de los empleados a la hora de responder las preguntas de los clientes con una valoración de 6 en la escala de 7.

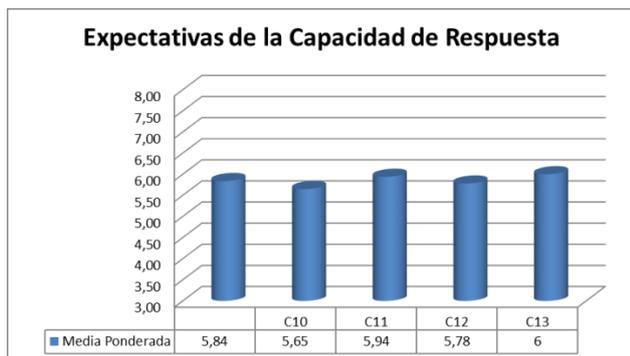


Figura 8: Expectativas de la Capacidad de Respuesta

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la calidad percibida por los clientes con respecto a la capacidad de respuesta existen diferencias entre los elementos analizados siendo la disposición a ayudar al cliente el elemento mejor percibido con una calificación de 6, llegando a ser un criterio de buena calidad. En el resto de los elementos se obtuvieron calificaciones entre 3,08 y 3,71 lo que indica una calidad insuficiente en la capacidad de respuesta.

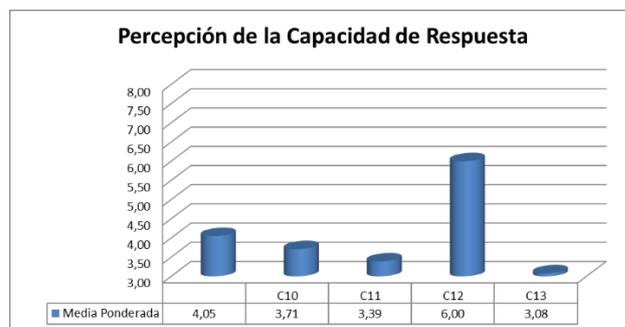


Figura 9: Percepción de la Capacidad de Respuesta

Fuente: Elaboración propia

A diferencia del resto de los elementos analizados, en la capacidad de respuesta el criterio referido a la disposición a ayudar al cliente superó las expectativas, aunque de forma general solamente se alcanzó el 69,35% de las expectativas que poseían los clientes de dicho elemento.

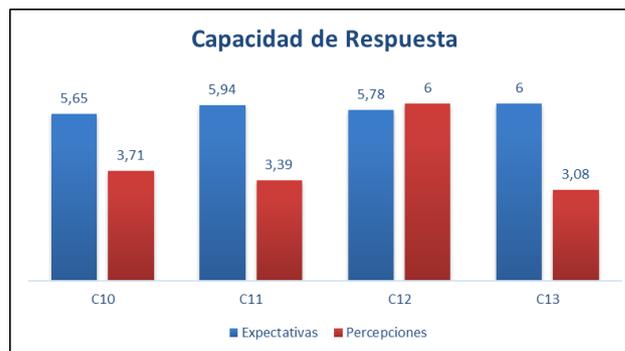


Figura 10: Resumen de la Capacidad de Respuesta

Fuente: Elaboración propia

Elementos de Seguridad

Al igual que el resto de los elementos analizados la seguridad muestra una expectativa de buena calidad con una puntuación de 5,98. Siendo la seguridad de las transacciones de la UNA EP así como el conocimiento de los empleados para contestar a las preguntas de los clientes, los criterios de mayor valoración con expectativa de muy buena calidad en ambos casos.

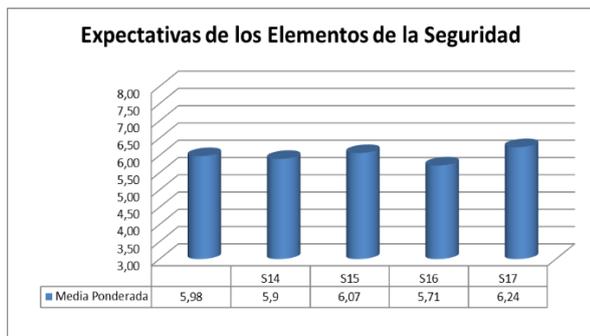


Figura 11: Expectativas de los Elementos de la Seguridad

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de los elementos de seguridad, es lo de mejor valoración con una media ponderada de 6,28 indicando una muy buena calidad percibida. Siendo la confianza que inspiran los empleados y la cortesía de los mismos los elementos de mayor calificación con puntuaciones de 6,61 y 6,26.

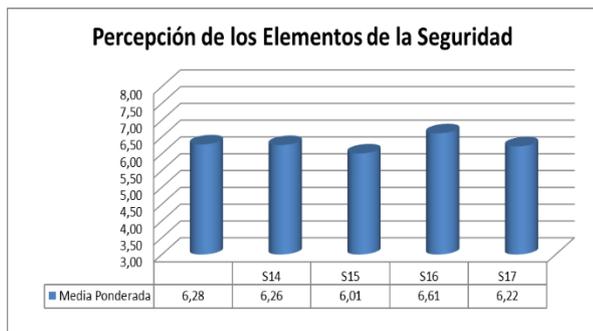


Figura 12: Percepción de los Elementos de la Seguridad

Fuente: Elaboración propia

De forma general en dicho elemento se superaron las expectativas de los clientes en dos de los criterios analizados, y en los restantes dos se alcanzaron a cubrir las expectativas en un 99,68% y 99,01%, convirtiéndose en el elemento de mejores resultados en la UNA EP.

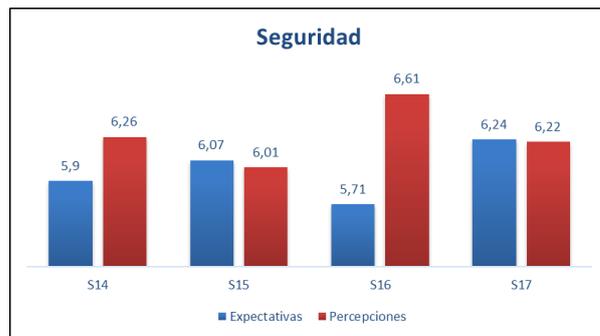


Figura 13: Resumen de los Elementos de la Seguridad

Fuente: Elaboración propia

Elementos de Empatía

Por último, las expectativas en los elementos de empatía son igualmente de recibir una buena calidad, con una media ponderada de 5,89. La atención individualizada y la actuación de forma conveniente para el cliente son los elementos con mayor expectativa considerando calidad muy buena.

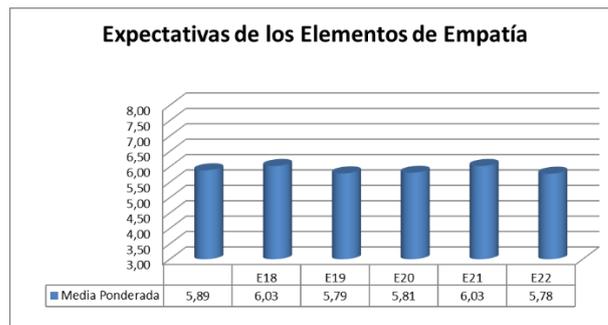


Figura 14: Expectativa de los Elementos de Empatía

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la valoración de la calidad percibida es la más baja de los indicadores analizados con una media de 3,39, indicando una calidad insuficiente de dicho elemento, teniendo a la comprensión por parte de los empleados de las necesidades específicas de los clientes como el criterio menos valorado de dicho elemento con una puntuación de 3,13.

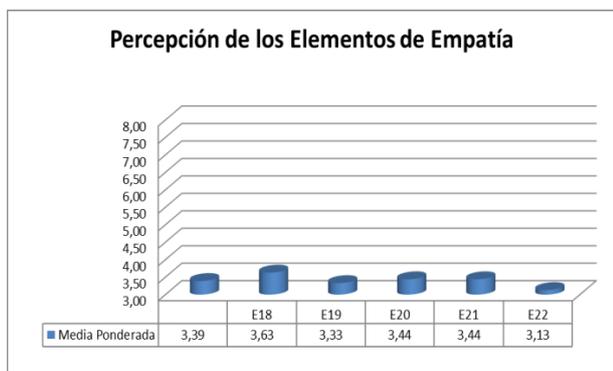


Figura 15: Percepción de los Elementos de Empatía

Fuente: Elaboración propia

De forma general se puede identificar en la siguiente figura que la percepción de la calidad por parte de los clientes es muy inferior a las expectativas con las que ellos llegan a la UNA EP, cubriendo como promedio solamente el 57,56% de sus expectativas; contando a la comprensión por parte de los empleados de las necesidades específicas de los clientes como el criterio más negativo de dicho elemento, el cual solamente logró cubrir el 54,15% de las expectativas de los clientes

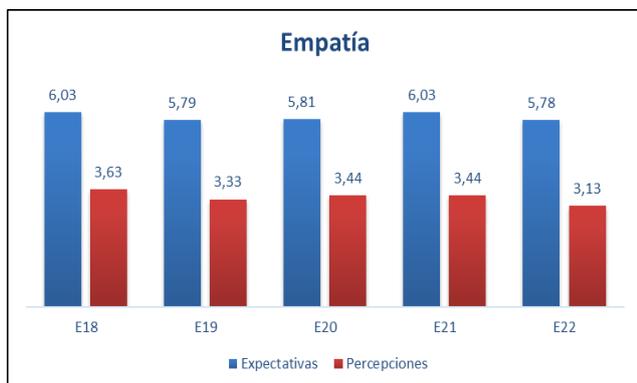


Figura 16: Resumen de los Elementos de Empatía

Fuente: Elaboración propia

Resumen

A modo de resumen como se muestra en la siguiente figura solamente los elementos de Seguridad lograron superar las expectativas de los clientes. Siendo los elementos de Empatía y Tangibles los más desfavorables en la empresa.

De manera más específica se identificó que la disposición de los empleados en ayudar, la confianza que inspiran los mismos y su cortesía fueron los elementos que superaron las

expectativas de los clientes. Mientras que el atractivo de los materiales que utiliza la UNA EP para brindar el servicio como folletos y comunicados, la disposición para responder a las preguntas de los clientes y la comprensión por parte de los empleados de las necesidades específicas de los clientes son los elementos que menor expectativa lograron cubrir.

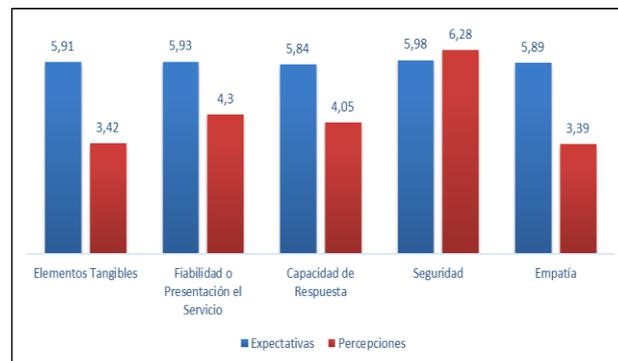


Figura 17: Resumen de los Elementos Analizados

Fuente: Elaboración propia

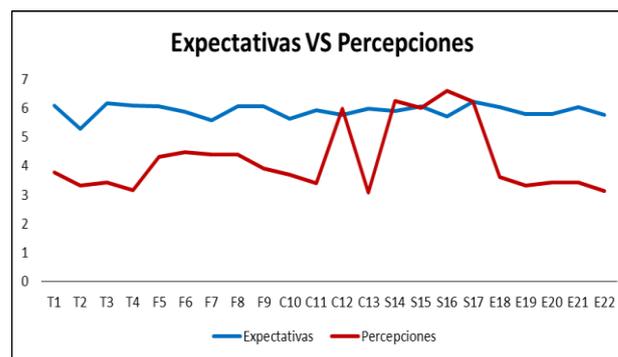


Figura 18: Resultados Individuales

Fuente: Elaboración propia

Entrevista a Directivos

A continuación, se muestran los resultados de la entrevista realizada a tres directivos de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA EP) los cuales son:

- ✓ Jefe de Investigación y Desarrollo.
- ✓ Analista de Mercadeo.
- ✓ Jefe Técnico de Mercadeo Sector Empresas

Los criterios de los directivos sobre las interrogantes establecidas en la entrevista son los siguientes:

¿Realizan verificaciones de la satisfacción de sus clientes? ¿mediante qué instrumento?

En el caso de la verificación de la satisfacción de los clientes, los directivos coinciden en que no se realiza pero que en un período de tres meses se comenzará a analizar, adicionando a ello según la Jefa Técnico de Mercadeo Sector Empresas para el 2018 un estudio de mercado de percepción de los servicios y preferencias de los clientes.

¿Tienen identificados los procesos del servicio que se brinda en la empresa?

En dicha interrogante existe división de criterios por parte de los entrevistados, manifestando la Jefa de Investigación y la Jefa técnico de Mercadeo que sí tienen identificados los procesos del servicio que se brinda en la empresa, indicando esta última que todos se registran en “Procedimiento estándar de trabajo” con la revisión de Dirección de Planificación y estrategia, Dirección de Operaciones, y con la aprobación de la Gerencia General.

Sin embargo, para la Analista de Mercadeo dichos procesos de servicio no están identificados en su totalidad y que falta socialización de los mismos. Por ende, se evidencia que los procedimientos que tienen levantados de cara al cliente no son del completo conocimiento del personal de distintas direcciones.

¿Cuáles son los procesos que más insatisfacción causan a sus clientes?

En dicha interrogante se ha de señalar la concordancia de los tres directivos referente a los procesos que más insatisfacción causan a los clientes, alegando los tres que se trata del proceso de compra de Arroz Paddy (arroz en cáscara).

Adicional a ello la Analista de Mercadeo expone que más allá de las insatisfacciones en la venta de insumos se cuenta con quejas en cuanto a la demora en el registro de nuevas asociaciones de agricultores, ya que los mismos deben inscribirse en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, entrar a formar parte de la base de datos de la UNA EP, constituyendo un proceso que dura entre 1 a 2 meses.

¿Qué plan de acciones posee para contrarrestar dichas insatisfacciones?

En el caso particular de la Jefa de Investigación y Desarrollo desconoce de algún plan de acción; criterio que difiere de las opiniones del resto de los entrevistados, los mismos que sí expusieron los planes de acciones que se muestran a continuación.

Analista de Mercadeo

A criterio del Analista de Mercadeo se están creando acciones que den beneficio al usuario a largo plazo, las cuales se exponen:

- ✓ Habilitando oficinas en las plantas para contar con la atención insitu de BanEcuador, buscando disminuir procesos administrativos en la venta de insumos agrícolas
- ✓ Trabajando en mercado para conformar bases y divulgando boca a boca el beneficio que tienen los pequeños agricultores al asociarse (cada Asociación recibe descuento económico en los insumos agrícolas que compran)

Jefe Técnico de Mercadeo Sector Empresas

De acuerdo a la Jefa técnico de Mercadeo las acciones son las siguientes:

- ✓ Socialización pedagógica de nuevos requerimientos y parámetros de calidad y transporte en: charlas técnicas, ferias, lonas con comunicación clara en plantas.
- ✓ Pago ágil.
- ✓ Auditoría: Presencia de Técnicos del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería), Superintendencia de Policía y SRI al momento de la compra.

¿Cuáles son las quejas que más recibe la empresa?

Los criterios de los entrevistados coinciden en el atraso de los pagos a los agricultores como la queja más recibida en la empresa.

¿Cuáles son las acciones que realiza la empresa para solucionar dichas quejas?

De acuerdo a las acciones que realiza la empresa los entrevistados manifiestan

diferentes opiniones, las cuales se exponen a continuación.

Jefe de Investigación y Desarrollo

Se trata de socializar los requisitos para la compra de Arroz Paddy de manera impactante con lonas y volantes en las plantas UNA EP, indicando beneficios a pequeños y medianos agricultores.

Analista de Mercadeo

No se está haciendo mucho por el momento, pero se ha planteado una socialización de nuevos procedimientos y requisitos en la compra de cosecha, de tal manera que los pequeños agricultores conozcan todo lo que tienen que hacer y evitarse molestias.

Jefe Técnico de Mercadeo Sector Empresas

Por un lado, se socializa el precio mínimo de sustentación en eventos existentes que normalmente tienen los agricultores.

Con respecto al atraso en pagos ha sido por descuido de los agricultores, siendo ellos los que deben entregar documentación habilitante en plazo máximo de 7 días luego de la compra, sino la liquidación se procederá al mes siguiente.

¿Por qué medios se reciben las quejas?

Lo entrevistados coinciden en los medios por los cuales se reciben las quejas, siendo estos vía mail y telefónica

¿En cuanto a Servicio al cliente, cómo se encuentra la empresa en comparación con la competencia?

De forma general los entrevistados coinciden en que no existe una gestión de seguimiento a los clientes; se desconoce qué necesitan o cómo les fue con lo que compraron, mostrando una desventaja en comparación con competidores, que en algunos casos realizan acompañamiento especializado de FFVV en cada etapa del proceso de ventas.

PROPUESTA

Teniendo en cuenta las principales problemáticas identificadas se propone el siguiente plan de acción:

- ✓ Destinar un presupuesto para la adquisición y modernización de los

materiales incorporados al servicio de la empresa. Aún no está entregada la obra “Centro de Servicio al cliente” en Daule, y aunque tiene energía eléctrica, mobiliario nuevo y baños funcionales, no cuenta con equipos de cómputo idóneos, ni señalética ni aire acondicionado.

- ✓ Realizar una ordenada planificación de la carga de trabajo de los empleados en relación a funciones y tareas a desarrollar, con el fin de brindar una correcta atención a sus clientes, independientemente de los programas de capacitación que debe brindar la empresa para generar involucramiento hacia una cultura de atención de calidad
- ✓ Difundir nuevos requisitos que deben cumplir los agricultores para la compra de fertilizantes, comunicando de manera proactiva a través de medios efectivos afines a ellos: carta a Asociaciones, redes sociales, campaña radial.
- ✓ Diagnosticar las principales necesidades que presentan los clientes, mediante sistemas de recopilación de información lo que permitiría a la UNA EP retroalimentarse (investigación de mercado). Se debe establecer un reporte que soporte la evolución de las acciones emprendidas.
- ✓ Establecer un programa de estímulos basado en la calificación que den los clientes del personal, en la encuesta de satisfacción que está por aplicarse.
- ✓ Efectuar seguimiento de clientes de bases de datos históricas, por medio de contact center. UNA EP socializaría vía telefónica los beneficios de sus fertilizantes, invitando a dinámicas prácticas en las ferias donde continuamente participa con stand la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

Conclusiones

Luego de terminada la investigación relacionada a la propuesta estratégica de

mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas, se concluye lo siguiente:

- ✓ En la matriz FODA se identifica una mayor interacción en el cuadrante de Fortalezas y Oportunidades mostrando que la Unidad Nacional de Almacenamiento debería trazar estrategias ofensivas que potencialicen las fortalezas y permitan aprovechar las oportunidades que existen en el entorno. Así mismo al ser una empresa pública con el respaldo gubernamental que conlleva, se recalca la importancia de monitorear la calidad de atención que se brinda.
- ✓ El modelo SERVQUAL sirvió para evidenciar que solamente los elementos de Seguridad lograron superar las expectativas de los clientes. Siendo los elementos de Empatía y Tangibles los más desfavorables en la empresa.
- ✓ La disposición de los empleados en ayudar, la confianza que inspiran los mismos y su cortesía fueron los elementos que superaron las expectativas de los clientes. Mientras que el atractivo de los materiales que utiliza la UNA EP para brindar el servicio como folletos y comunicados, la disposición para responder a las preguntas de los clientes y la comprensión por parte de los empleados de las necesidades específicas de los clientes son los elementos que menor expectativa lograron cubrir.
- ✓ Los resultados de la entrevista permitieron identificar entre los elementos más representativos la ausencia de estudios relacionados a la satisfacción de los clientes; siendo el proceso de compra de Arroz Paddy el que mayor insatisfacción causa a los usuarios, por el atraso en los pagos por parte de la empresa, aunque ya se trazan acciones para contrarrestar dichas insatisfacciones.

Recomendaciones

Al concluir la propuesta de mejoramiento de la atención al cliente en la Unidad Nacional de Almacenamiento aplicando el modelo SERVQUAL en la provincia del Guayas, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Realizar estudios de benchmarking con otras instituciones públicas con el objetivo de asimilar sus mejores prácticas y adaptarlas a las particularidades de la UNA EP.
- ✓ Establecer análisis periódicos, incluyendo supervisión aleatoria en plantas Daule y Babahoyo, con el objetivo de verificar la mejora de los indicadores de calidad en la atención al cliente en la empresa.
- ✓ Socializar internamente estrategias de mejoramiento de atención, que soporten futuro proceso de toma de decisiones en vías a dinamizar la comercialización en el mercado.

Bibliografía

- Aniorte, N. (29 de Agosto de 2013). <http://www.aniorte-nic.net>. Obtenido de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
- Banco Central de Ecuador. (22 de Enero de 2016). <http://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo
- Banco Central del Ecuador. (15 de Septiembre de 2015). <http://www.bce.fin.ec>. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Central del Ecuador. (2015). <https://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM94.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadística Banco Central del Ecuador*. Quito.
- Bastos, A. (2009). *Mejorando la calidad de servicios para el adulto mayor, una aproximación constructivista*. .

- Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Bitner, M., & Hubert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *New Directions in Theory and Practice*, 72-94.
- Bolton, R., & Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes". *Journal of Marketing*, 55, 1-9.
- Castillo, E. (2009). *Escala Multidimensional SERVQUAL*. Chile: Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío.
- Cevallos Gordón, J. C. (2016). *Modelo de Gestión Financiera Enfocado en Optimizar las Ventas, Credito y Cobranzas para la Empresa PROAVICEA. CIA. LTDA*. Quito: ESPE.
- Clark, C. M. (2008). Student perspectives on faculty incivility in nursing education: An application for the concept of Rankism. *Nursing Outlook*, 4-8.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnica Administrativa*, 6(4).
- Cueva, V. (2015). *Evaluación de la Calidad Percibida por los Clientes del Hotel Los Portales a Travez del Análisis de sus Expectativas y Percepciones*. Perú: Universidad de Piura.
- Deming, E. (2009). *Desarrollo de una Cultura de la Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing. (2015). www.eco-finanzas.com/diccionario. Obtenido de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/.htm>
- Ecuador, Banco Central. (2016). *Estadísticas económicas*. Quito: BCE.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (21 de Abril de 2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Eigler, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. México: MacGraw-Hill.
- Fea, U. (2009). *Competitividad es Calidad Total*. . . Buenos Aires: Alfaomega.
- Felblinger, D. (2008). Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. *Incivility and bullying in the workplace and nurses shame responses. Journal of Obstetric, Gynecologic & Neonatal Nursing*, 37 (2), pp. 234-241., 234-241.
- Figueroa Bazán, A. G. (2013). *Propuesta de un sistema de evaluación de la calidad del servicio en el área de salud mediante el modelo SERVQUAL dirigido al Hospital José Garcés Rodríguez del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena*. La Libertad: Universidad Estatal Peninsula Santa Elena.
- Foro Económico Mundial. (2016). *Ranking Global de Competitividad*.
- Galarza, C. (27 de Mayo de 2015). <http://cienciaytecnologiapanchos.blogspot.com>. Obtenido de http://cienciaytecnologiapanchos.blogspot.com/2015/05/los-metodos-cuantitativos-cualitativos_27.html
- Garza, E., & Badii, M. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1-64.
- Grigoroudis, E. (2010). *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. Estados Unidos: Springer Science.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. . Madrid: Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality. *Review of Business*.
- Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *AAOHN Journal*, 56 (4), 168-175.

- Ibarrola, Á. (2006). *Introducción a la Calidad Aproximación a los Sistemas de Gestión y Herramientas de Calidad*. España: Ideaspropias.
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. . Quito: INEC.
- Lascurain Gutiérrez, I. (2012). *Diagnóstico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida*. Mexico DF: Universidad Iberoamericana.
- Latorre, A. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. . Barcelona: Experiencia S.L.
- López Zubieta, P. (2002). Población Muestra y muestreo. . *Punto Cero No. 8, 8., 8.*
- Manangón Quishpe, J. (2014). *Estudio comparativo de la calidad de servicio de los Centros Infantiles del Buen Vivir CIBV del caso aplicativo "Picaros Soñadores" sector la Bota y "Mechitas" Orquídeas del Sur mediante la aplicación del Modelo SERVQUAL*. Sangolqui: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Moreno, P., & González. (2009). *Gestión de la calidad y Diseño de Organizaciones*. . . Madrid: Prentice Hall. Tercera edición.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal Of Marketing*, 35-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 1(64), 12-40.
- Parasuraman, Berry, & Zeithaml. (1985). *Modelos estadísticos de calidad de servicios*.
- Pecina Rivas, M. (2014). La Calidad Del Servicio En Los Clientes Logísticos. *Eumed*.
- Pérez Quintero, A. L. (2013). *Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial*. . Mexico DF: Mac Grill.
- Pérez, J. (2011). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad de los servicios y atención al cliente calidad total*. . Venezuela: Cultura e innovación.
- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. España: Ideas Propias.
- Picazo, L., & Martínez, F. (1992). *Ingeniería de Servicios*. . México: Mc Graw Hill.
- Pizzo, M. (29 de Agosto de 2013). <http://comoservirconexcelencia.com>. Obtenido de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/>.html
- Provedo, A. (2010). *Gestión de la calidad*. España: Editorial Santillana.
- Rust, R., & Oliver, R. (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice*. . California: Sage Publications.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Sharón, G. W. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios*. Argentina: Universidad del CEMA.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Anuario Estadístico*. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Boletines mensuales Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 4*. Obtenido de http://www.seps.gob.ec/web/guest/bol-etines_mensuales
- Swift. (2010). *Cómo Mejorar las Relaciones con los Clientes*. Mexico: Pearson Educación Prentice Hall.
- Trujillo, A. (2011). *Servir con Calidad en México*. México: LID Editorial Mexicana.
- UNA EP. (6 de Marzo de 2014). <http://www.una.gob.ec>. Recuperado el Septiembre de 2017, de <http://www.una.gob.ec/?p=2106>
- Unidad Nacional de Almacenamiento . (22 de Septiembre de 2017).

<http://www.una.gob.ec>. Obtenido de
<http://www.una.gob.ec/?p=1356>

- Valencia Cerna, E. S. (2015). *Aplicación del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio de mantenimiento y limpieza de establecimientos educativos en la empresa SYRY*. Guayaquil: Universidad Politécnica Selesiana.
- Zambrano , M. (2011). *Implementación del Programa de Atención al Adulto Mayor, en el Centro de Salud Charapoto, Canton Sucre-Manabi Marzo-Agosto del 2011*. Sucre-Manabí: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Zeithaml, V. A. (1990). *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Nueva York: The Free Press. Nueva York.
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service Quality*. Cambridge: Marketing Science Institute.

APÉNDICES

CUESTIONARIO SERVQUAL

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la atención a los clientes de la Unidad Nacional de Almacenamiento (UNA). Agradecemos su participación; la respuesta que usted ofrece no puede estar bien ni mal porque representa sus criterios personales con respecto a las interrogantes que aquí se plantean.

A continuación, se detallan 4 preguntas de información general de selección múltiple, por lo que le solicitamos marque con una X su respuesta.

1. Sexo

Femenino _____

Masculino _____

2. Edad

Entre 18 y 30 años _____

Entre 31 y 40 años _____

Entre 41 y 50 años _____

Mayores 50 _____

3. Educación

Nivel de educación alcanzado: _____ Año: _____

4. Estado Civil

Casado(a) _____

Soltero(a) _____

Viudo(a) _____

En las siguientes preguntas se pretende medir diferentes aspectos a los que usted debe de responder marcando con una “X” un número entre el 1 y el 7, siendo 1 para una expectativa o percepción para usted muy baja del servicio en cuestión, y hasta el número 7 para una expectativa o percepción muy elevada del mismo servicio.

Estrategias de Mejoramiento de Atención al Cliente

La primera columna del cuestionario concierne a las expectativas. En cambio, en la segunda columna evaluará el servicio prestado por la empresa, según la percepción que usted tuvo.

Preguntas	Expectativa							Percepción						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.														
1	La UNA de la que usted es cliente debería contar con un equipamiento de aspecto moderno.													
2	Las instalaciones físicas de la UNA de la que usted es cliente deberían ser visualmente atractivas.													
3	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente deberían tener buena presencia.													
4	En la UNA de la que usted es cliente, el material incorporado al servicio (como los folletos o los comunicados) debería ser visualmente atractivo.													
Fiabilidad o Presentación el Servicio: Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma fiable y cuidadosa, tales como: eficiencia, eficacia, efectividad, repetición y problemas.														
5	Cuando la UNA de la que usted es cliente promete hacer algo en una fecha determinada, lo debería cumplir.													
6	Cuando tiene un problema, la UNA de la que usted es cliente debería mostrar un interés sincero por solucionarlo.													
7	La UNA de la que usted es cliente debería llevar a cabo el servicio bien a la primera.													
8	La UNA de la que usted es cliente debería llevar a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo.													
9	La UNA de la que usted es cliente debería poner énfasis en unos registros exentos de errores.													
Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio														
10	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente le deberían comunicar con exactitud cuándo se llevarían a cabo los servicios.													
11	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente le deberían proporcionar un servicio rápido.													
12	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente siempre deberían estar dispuestos a ayudarle.													
13	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente nunca deberían estar demasiado ocupados para responder a sus preguntas.													
Seguridad: Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.														
14	El comportamiento de los empleados de la UNA de la que usted es cliente le inspira confianza.													
15	Se deberían sentir seguro en sus transacciones con la UNA de la que usted es cliente													
16	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente deberían ser corteses con usted.													
17	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente deberían tener los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas.													
Empatía: Atención individualizada que ofrecen los empleados a sus clientes.														
18	La UNA de la que usted es cliente le deberían proporcionar atención individualizada.													
19	La UNA de la que usted es cliente deberían tener unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes.													
20	La UNA de la que usted es cliente cuenta con unos empleados que le deberían proporcionar una atención personalizada.													
21	La UNA de la que usted es cliente se deberían interesar por actuar del modo más conveniente para usted.													
22	Los empleados de la UNA de la que usted es cliente deberían comprender sus necesidades específicas.													

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

La presente entrevista será realizada con el objetivo de diagnosticar acciones de la empresa en pos de brindar un buen servicio a sus clientes. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que se lleva a cabo.

1. ¿Realizan verificaciones de la satisfacción de sus clientes? ¿mediante qué instrumento?
2. ¿Tienen identificados los procesos del servicio que se brinda en la empresa?
3. ¿Cuáles son los procesos que más insatisfacción causan a sus clientes?
4. ¿Qué plan de acciones posee para contrarrestar dichas insatisfacciones?
5. ¿Cuáles son las quejas que más recibe la empresa?
6. ¿Cuáles son las acciones que realiza la empresa para solucionar dichas quejas?
7. ¿Por qué medios se reciben las quejas?
8. ¿En cuanto a Servicio al cliente, cómo se encuentra la empresa en comparación con la competencia?

MATRIZ FODA

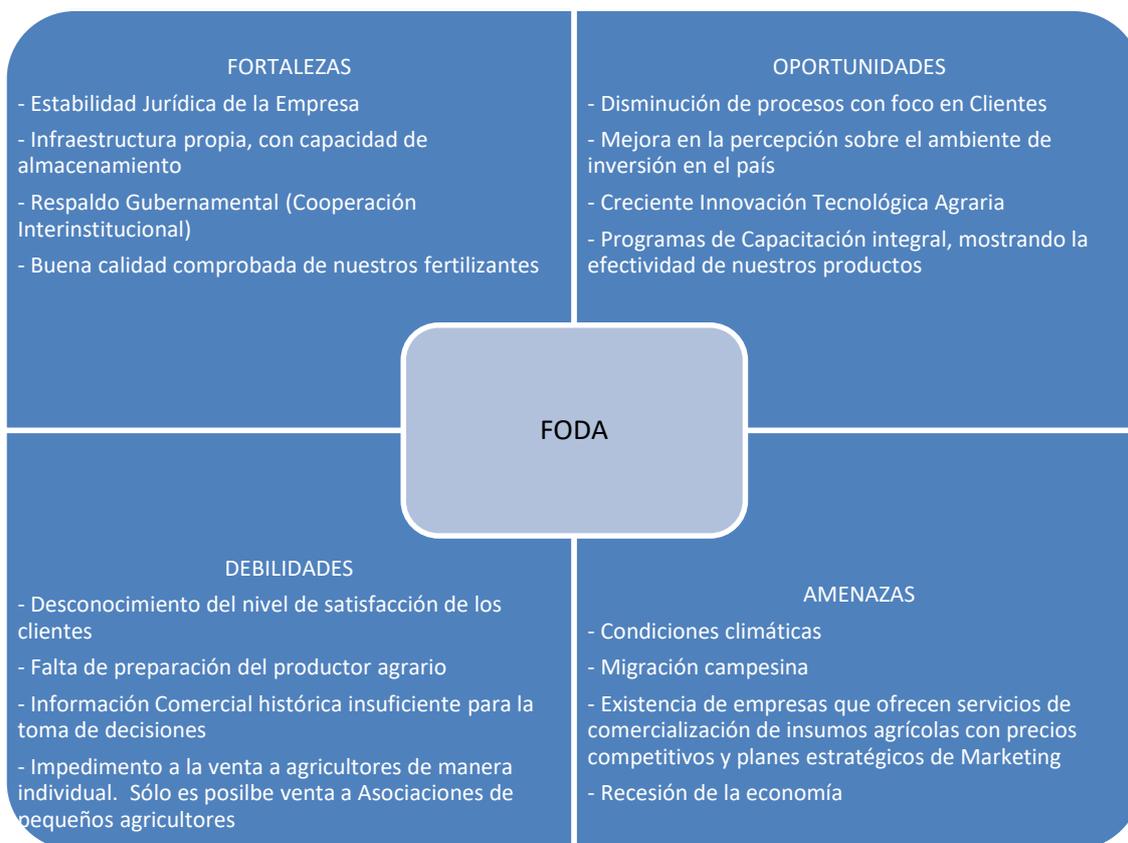


Figura 19: Matriz FODA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UNA EP

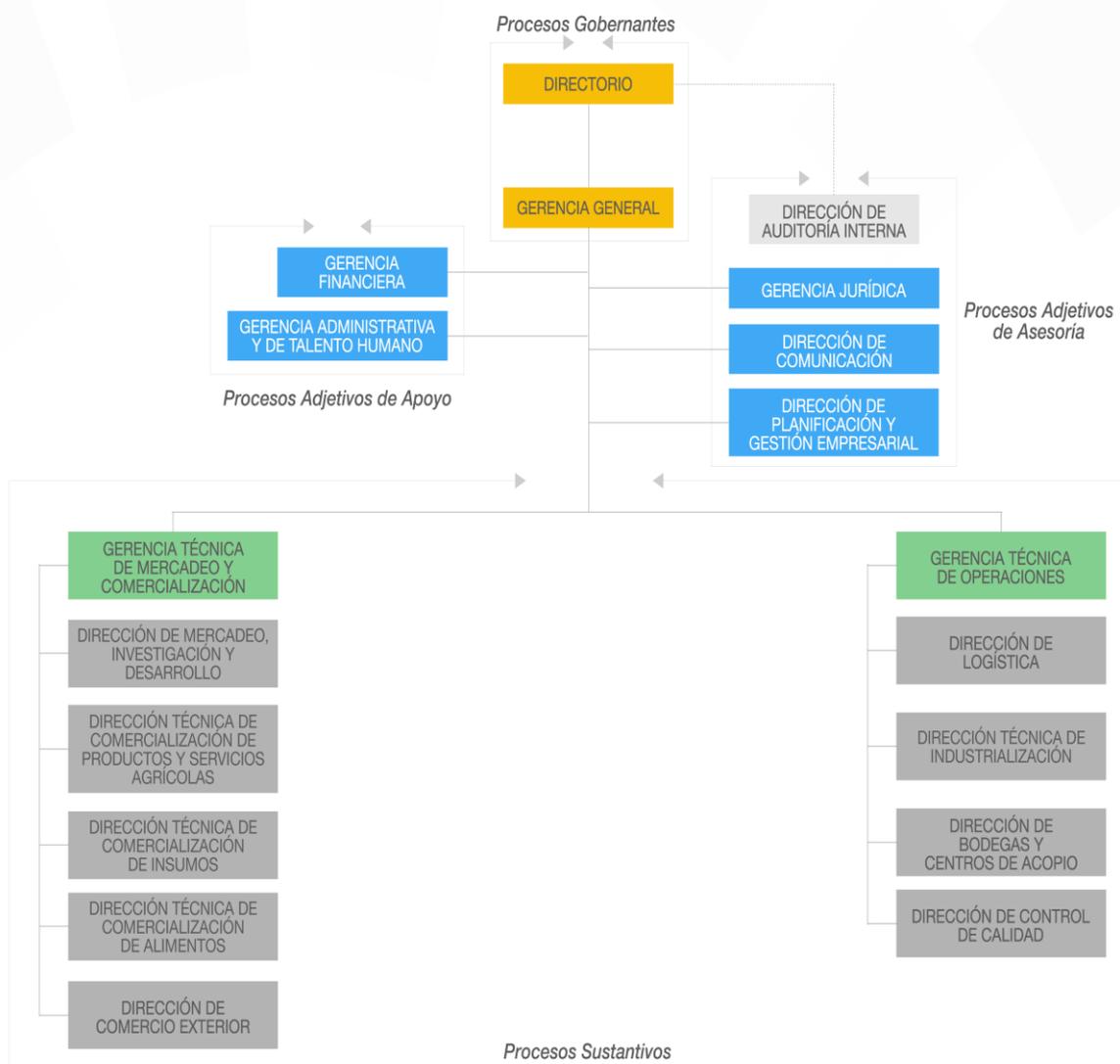


Figura 20: Estructura Organizacional UNA EP

Fuente: Unidad Nacional de Almacenamiento, 2017

Tabla 3: Resumen de Expectativas Vs Percepción

Dimensiones	Expectativas	Percepciones	Porcentaje P/E
Elementos Tangibles	5,91	3,42	57,87
T1	6,1	3,78	61,97
T2	5,28	3,31	62,69
T3	6,18	3,44	55,66
T4	6,1	3,17	51,97
Fiabilidad o Presentación el Servicio	5,93	4,3	72,51
F5	6,07	4,33	71,33
F6	5,88	4,47	76,02
F7	5,57	4,4	78,99
F8	6,07	4,39	72,32
F9	6,08	3,92	64,47
Capacidad de Respuesta	5,84	4,05	69,35
C10	5,65	3,71	65,66
C11	5,94	3,39	57,07
C12	5,78	6	103,81
C13	6	3,08	51,33
Seguridad	5,98	6,28	105,02
S14	5,9	6,26	106,1
S15	6,07	6,01	99,01
S16	5,71	6,61	115,76
S17	6,24	6,22	99,68
Empatía	5,89	3,39	57,56
E18	6,03	3,63	60,2
E19	5,79	3,33	57,51
E20	5,81	3,44	59,21
E21	6,03	3,44	57,05
E22	5,78	3,13	54,15

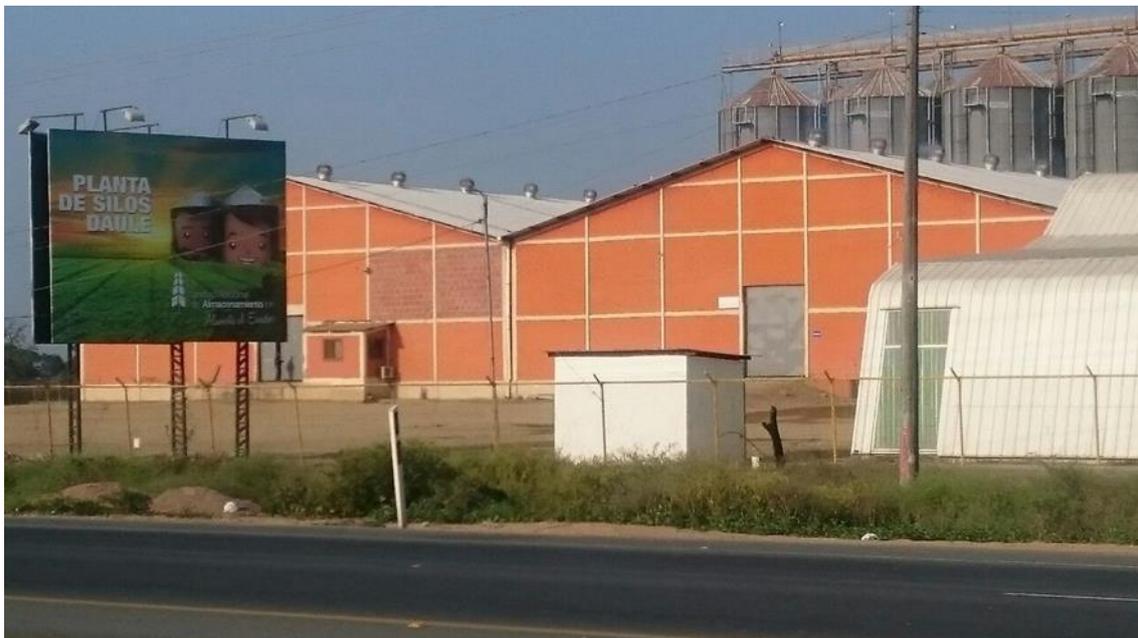
PLANTA DAULE



Apéndice 1: Foto Frontal Planta Daule



Apéndice 2: Foto Silos Planta Daule



Apéndice 3: Vista de Lado Izquierdo Planta Daule