

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE ENTREGA A DOMICILIO DE  
PRODUCTOS LÍNEA DORMITORIO EN LA CADENA DE  
SUMINISTRO COMO CONSECUENCIA DEL COVID-19**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN  
OPERACIONES EN SECTORES ESTRATÉGICOS**

**SANDY MACARENA FREIRE MONTENEGRO**

sandy.freire@epn.edu.ec

**DIRECTOR: Klever Efraín Naranjo Borja, PhD**

efrain.naranjo@epn.edu.ec

**Quito, marzo 2022**

## DECLARACIÓN

Yo, Sandy Macarena Freire Montenegro, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**SANDY MACARENA FREIRE MONTENEGRO**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sandy Macarena Freire Montenegro, bajo mi supervisión.

---

**Dr. EFRAÍN NARANJO**  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi tutor al Dr. Efraín Naranjo, quien con su paciencia y conocimientos he logrado concluir esta investigación.

A Dios, por darme otro día de vida y abrirme los ojos para vivir cada día con las personas que me rodean con gratitud y amor. Cada momento junto a mi familia es una bendición.

A mis padres, por formarme como soy y por apoyarme en cada momento de mi vida. A mi mami Elsa, quien con su ejemplo de esfuerzo y trabajo me ha enseñado a salir adelante. A mi papi Germán, por su comprensión y apoyo incondicional a mis hermanas y a mí en los momentos más difíciles.

A mis hermanas Marilin y Jissela, por hacerme feliz todos estos años.

A Carlos, mi esposo, por apoyarme en cada momento de mi vida y ser la razón por la que quiero salir adelante. Carlos, gracias por todo el amor que me has dado desde el primer día que te conocí.

## DEDICATORIA

*A mi esposo Carlos, la luz de mi vida, quien me ama y me respeta.*

*A mis padres y a mis hermanas Marilyn y Jissela, quienes me han dado los ánimos para  
seguir adelante.*

*A mi Arenita, mi rescatadita del canal de riego.*

*A Jissela, mi ñañita, por ser fuerte en estos momentos difíciles, recuerda que él es un  
ángel.*

*A Danilo, amigo, que en paz descanses.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	III
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	IV
<b>DEDICATORIA</b> .....	V
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	VI
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	IX
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	X
<b>RESUMEN</b> .....	XII
<b>ABSTRACT</b> .....	XIII
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2. OBJETIVOS .....	4
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	5
MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 PANDEMIA COVID-19 .....	5
2.1.1 VARIACIÓN DEL PIB EN LATINOAMÉRICA COMO CONSECUENCIA DEL COVID-19 .....	8
2.1.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO O ECOMMERCE .....	10
2.2. CADENA DE SUMINISTRO .....	11
2.2.1 ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO .....	12
2.2.1.1 Proveedores .....	12
2.2.1.2 Manufactura .....	12
2.2.1.3 Distribución .....	13
2.2.1.4 Cliente .....	13
2.2.2 VARIABLES DE LA CADENA DE SUMINISTRO .....	13
2.2.2.1 Innovación .....	13
2.2.2.2 Servicio al cliente .....	13
2.2.2.3 Servicio .....	14
2.2.2.4 Liderazgo en costo .....	14
2.2.2.1 Rapidez y fiabilidad de entregas .....	14

2.2.2.2 Calidad uniforme de producto.....	15
2.2.2.3 Flexibilidad a cambios del cliente .....	15
2.3 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD .....	15
2.4 CALIDAD .....	16
2.3.1 PERCEPCIONES .....	18
2.3.2 EXPECTATIVAS.....	18
2.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	19
2.6 CALIDAD DE SERVICIO.....	21
2.7 MODELOS DE CALIDAD DE SERVICIO.....	22
2.8 MODELO SERVQUAL.....	23
2.8.1 DIMENSIONES DEL MODELO .....	23
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	25
DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.2 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIENTES DE EMPRESA COMERCIAL.....	26
3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN.....	27
3.4 MUESTRA .....	27
3.5 INSTRUMENTO: ENCUESTA DEL MODELO SERVQUAL .....	28
3.5.1. BRECHA:.....	29
3.5.2. ESCALA DE LIKERT .....	29
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	31
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	31
4.1 ETAPAS DE ENTREGA A DOMICILIO DE LOS PRODUCTOS DE LÍNEA DORMITORIO.....	31
4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR .....	31
4.1.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	32
4.1.3 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y ACTIVIDADES .....	33
4.1.4 CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA.....	34
4.1.4.1 Proveedores .....	35
4.1.4.2 Clientes.....	36
4.1.4.3. Cadena de suministro.....	36
4.2 CALIDAD EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS LÍNEA DORMITORIO A DOMICILIO.....	37
4.2.1 EXPECTATIVAS.....	38

4.2.2 PERCEPCIONES .....	39
4.2.2.1 Dimensión elementos tangibles .....	39
4.2.2.2 Dimensión fiabilidad.....	43
4.2.2.3 Dimensión capacidad de respuesta.....	47
4.2.2.4 Dimensión seguridad .....	50
4.2.2.5 Dimensión empatía.....	54
4.2.6 BRECHA DE EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD .....	59
4.3 PLANTEAMIENTO DE UN PLAN PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DE ENTREGA. ....	64
4.3.1 DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES .....	65
4.3.2 DIMENSIÓN FIABILIDAD .....	68
4.3.3 DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA .....	71
4.3.4 DIMENSIÓN SEGURIDAD .....	74
4.3.4 DIMENSIÓN EMPATÍA.....	76
4.4 PROPUESTA GENERAL.....	79
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 CONCLUSIONES .....	82
5.2 RECOMENDACIONES:.....	83
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	84
<b>ANEXOS</b> .....	88
ANEXO No. 1 .....	89
ANEXO No. 2.....	91
ANEXO No. 3.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO 2

Tabla 2. 1 Variables competitivas en la cadena de suministro .....	14
Tabla 2. 2 Atributos clasificados en las dimensiones del modelo SERVQUAL ...	24

### CAPÍTULO 3

Tabla 3. 1 Escala de Likert .....	30
-----------------------------------	----

### CAPÍTULO 4

Tabla 4. 1 Calendario de cobranzas según los barrios .....	36
Tabla 4. 2 Expectativa y percepción en cada dimensión.....	59
Tabla 4. 3 Propuesta de mejora en elementos tangibles .....	66
Tabla 4. 4 Priorización de actividades de mejora en elementos tangibles .....	67
Tabla 4. 5 Propuesta de mejora en fiabilidad .....	69
Tabla 4. 6 Priorización de las actividades de mejora en la dimensión fiabilidad ..	70
Tabla 4. 7 Propuesta de mejora en capacidad de respuesta .....	72
Tabla 4. 8 Priorización de las actividades de mejora en la dimensión capacidad de respuesta.....	73
Tabla 4. 9 Propuesta de mejora en seguridad.....	75
Tabla 4. 10 Priorización de las actividades de mejora en la dimensión seguridad	76
Tabla 4. 11 Propuesta de mejora en empatía .....	77
Tabla 4. 12 Priorización de las actividades de mejora en la dimensión empatía..	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO 2:

Figura 2. 1 Porcentaje de vacunación por continente de enero a mayo del 2021 ..	6
Figura 2. 2 Casos confirmados y muertes por covid-19 en Ecuador .....	8
Figura 2. 3 Variación del PIB en los países Latinoamericanos desde el año 2019	9
Figura 2. 4 Porcentaje de vacunación de los países Latinoamericanos con respecto al PIB per cápita .....	10
Figura 2. 5 Cadena de suministro general .....	11
Figura 2. 6 Red de cadena de suministro.....	12
Figura 2. 7 Definiciones de calidad .....	17
Figura 2. 8 Génesis de las expectativas.....	18
Figura 2. 9 Satisfacción del cliente en función de las expectativas y percepciones .....	19
Figura 2. 10 Rueda de la gestión de la calidad total.....	20

### CAPÍTULO 3:

Figura 3. 1 Calidad del servicio según las expectativas y percepciones .....	29
--	----

### CAPÍTULO 4:

Figura 4. 1 Estructura organizacional de la empresa comercial estudiada .....	33
Figura 4. 2 Cadena de suministro del objeto de estudio .....	36
Figura 4. 3 Descripción de la cadena de suministro .....	37
Figura 4. 4 Expectativa de los clientes .....	38
Figura 4. 5 Resultados pregunta 1 sobre percepciones .....	40
Figura 4. 6 Resultados pregunta 2 sobre percepciones .....	41
Figura 4. 7 Resultados pregunta 3 sobre percepciones .....	42
Figura 4. 8 Resultados pregunta 4 sobre percepciones .....	43
Figura 4. 9 Resultados pregunta 5 sobre percepciones .....	44
Figura 4. 10 Resultados pregunta 6 sobre percepciones .....	44
Figura 4. 11 Resultados pregunta 7 sobre percepciones .....	45
Figura 4. 12 Resultados pregunta 8 sobre percepciones .....	46
Figura 4. 13 Resultados pregunta 9 sobre percepciones .....	47
Figura 4. 14 Resultados pregunta 10 sobre percepciones .....	48
Figura 4. 15 Resultados pregunta 11 sobre percepciones .....	49
Figura 4. 16 Resultados pregunta 12 sobre percepciones .....	49
Figura 4. 17 Resultados pregunta 13 sobre percepciones .....	50
Figura 4. 18 Resultados pregunta 14 sobre percepciones .....	51

Figura 4. 19 Resultados pregunta 15 sobre percepciones .....	52
Figura 4. 20 Resultados pregunta 16 sobre percepciones .....	53
<b>Figura 4. 21</b> Resultados pregunta 17 sobre percepciones .....	54
Figura 4. 22 Resultados pregunta 18 sobre percepciones .....	55
Figura 4. 23 Resultados pregunta 19 sobre percepciones .....	56
Figura 4. 24 Resultados pregunta 20 sobre percepciones .....	57
Figura 4. 25 Resultados pregunta 21 sobre percepciones .....	57
Figura 4. 26 Resultados pregunta 22 sobre percepciones .....	58
Figura 4. 27 Resultados entre la brecha en la dimensión: elementos tangibles...	60
Figura 4. 28 Resultados entre la brecha en la dimensión: fiabilidad .....	61
Figura 4. 29 Resultados entre la brecha en la dimensión: capacidad de respuesta .....	62
Figura 4. 30 Resultados entre la brecha de la dimensión: seguridad.....	63
Figura 4. 31 Resultados entre la brecha de la dimensión: empatía.....	64
Figura 4. 32 Diagrama de Ishikawa para la dimensión elementos tangibles .....	65
Figura 4. 33 Diagrama de Ishikawa para la dimensión fiabilidad.....	68
Figura 4. 34 Diagrama de Ishikawa para la dimensión capacidad de respuesta..	71
Figura 4. 35 Diagrama de Ishikawa para la dimensión seguridad .....	74
Figura 4. 36 Diagrama de Ishikawa para la dimensión empatía.....	77
Figura 4. 37 Propuesta de actividades de mejora con mayor prioridad e impacto alto en la empresa.....	81

## RESUMEN

A nivel nacional, el impacto económico causado por la pandemia del covid-19 afecta principalmente a las Pequeñas y Medianas Empresas, debido a una falta de liquidez. Pese a las consecuencias, los pequeños comercios se acoplan a la modalidad de ventas a domicilio, muchos de ellos ofreciendo sus productos por canales digitales. Debido a la pandemia las pequeñas empresas optan por vender sus productos a domicilio, especialmente aquellas empresas que se dedican a la venta de productos alimenticios, farmacéuticos y línea dormitorio. La evaluación de la calidad de servicio en las empresas es indispensable ya que mejora el desempeño de las organizaciones, es así como, la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la calidad de servicio. El objetivo de este estudio fue evaluar la calidad en la entrega de productos de línea dormitorio en la cadena de suministros como consecuencia de la pandemia del covid-19, y el planteamiento de una propuesta de mejora en la calidad de entrega. Como unidad de estudio se tomó de muestra a los clientes de una pequeña empresa que se dedica a la venta a domicilio de productos para el hogar con pago a crédito y contado. La metodología de esta investigación es cuantitativa porque se analizó la percepción y la expectativa del cliente con respecto a la calidad de servicio recibido. El alcance de la investigación fue exploratorio respecto a la calidad de entrega de productos línea dormitorio. La herramienta que se utilizó fue la encuesta basada en el modelo SERVQUAL. Los resultados obtenidos permitieron obtener la dimensión de la encuesta SERVQUAL con mayor diferencia entre la expectativa y la percepción del cliente. En conclusión, la calidad de servicio de productos a domicilio línea dormitorio no cumple con las expectativas de las personas. Las PYMES se manejan de manera empírica por lo que no tienen una sistematización de sus datos para poder gestionar su cadena de suministro y satisfacer las expectativas del cliente a domicilio.

## ABSTRACT

Worldwide, the economic impact caused by the covid-19 pandemic mainly affects Small and Medium-sized Companies, due to a lack of liquidity. Despite the consequences, small businesses are engaging in door-to-door sales. Many small businesses are offering their products through digital channels. Due to the pandemic, small companies choose to sell their products at home, especially food products, medicine, and bedroom line. The evaluation of the quality of service in companies is essential since it improves the performance of organizations, thus, customer satisfaction is directly related to the quality of service. The objective of this study was to evaluate the quality in the delivery of bedroom line products in the supply chain because of the covid-19 pandemic. This is possible by determining the quality in the delivery of bedroom line products at home and an approach of a proposal to improve the quality of delivery. The unit of study were the clients of a small company that sells home products at home with payment on credit and in cash. The methodology of this research is quantitative because the perception and expectation of the client regarding the quality of service received was analyzed. The scope of the investigation was exploratory regarding the quality of delivery of bedroom line products. The tool used was the survey based on the SERVQUAL model. The results obtained allowed obtaining the SERVQUAL survey dimension with the greatest difference between the customer's expectation and perception. In conclusion, the quality of service of bedroom line home products does not meet people's expectations. SMEs are managed empirically so they do not have a systematization of their data to be able to manage their supply chain and meet customer expectations at home.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

La calidad tiene su origen desde que el ser humano existe, es así que la evaluación de la calidad es uno de los aspectos más importantes en una empresa puesto que las hace más competitivas. Por esta razón las empresas trabajan en relación a las exigencias del cliente con el fin de satisfacer sus expectativas (López Gumucio, 2005). Así mismo, alcanzar la calidad que el cliente espera se vuelve un reto debido a que las percepciones del cliente son inconstantes como consecuencia de los cambiantes estilos de vida y el nivel económico de cada persona (Krajewski & Ritzman, 2000).

Con el pasar de los años las personas se enfocan cada vez más en la calidad del producto y que este producto rebase el rendimiento ofrecido (Krajewski & Ritzman, 2000). Así como también la gente evalúa la calidad de acuerdo con sus impresiones psicológicas como: el buen trato en la atención y hasta la apariencia de los elementos físicos que cuenta la empresa (Krajewski & Ritzman, 2000). Las personas buscan mayor calidad en el producto o servicio pero a precios bajos, por ello las empresas exitosas están empezando a utilizar técnicas de marketing para efectuar estrategias de calidad (Takeuchi & Quelch, 1983).

A pesar de que la sociedad sigue en constante cambio para alcanzar una buena calidad, la pandemia causada por el coronavirus ha puesto a prueba la estabilidad de las empresas, especialmente a las pequeñas y microempresas. A consecuencia del covid-19 las pequeñas empresas ecuatorianas se han visto en la urgente necesidad de cambiar sus modelos de negocios pasando así a las ventas de productos on-line, a la entrega del producto a domicilio y a la implementación del teletrabajo (Rodríguez, Ortiz, Quiroz, & Parrales, 2020). Es por ello que enfocarse en la calidad de servicio y atención al cliente se vuelve una actividad indispensable para que las pequeñas empresas puedan sobrevivir en tiempos difíciles de pandemia.

El objetivo de la presente investigación es evaluar la calidad en la entrega de productos de línea dormitorio en la cadena de suministros como consecuencia de la cuarentena del covid-19. La evaluación de la calidad permite establecer la determinación de las etapas de entrega a domicilio, conocer si la empresa cumple con las expectativas del cliente con respecto al servicio brindado y establecer estrategias de mejora en la calidad de entrega de productos a domicilio de acuerdo a cada dimensión, así como: elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad y seguridad por parte de empleado y de la empresa.

La investigación se organiza en el siguiente orden: en primer lugar, se presenta el marco teórico sobre cadena de suministros, la evolución de calidad a lo largo de los años y el modelo utilizado en la investigación SERVQUAL. En segundo lugar, se expone el marco metodológico con el que se trabaja para alcanzar los objetivos de la presente investigación. Así mismo el marco metodológico presenta la justificación del objeto de estudio, el cual es una pequeña empresa familiar dedicada a la venta de productos para el hogar a domicilio con pagos a crédito y con una amplia cartera de clientes localizados en los sectores populares de la ciudad de Quito. En tercer lugar, la presentación de resultados establece los datos obtenidos del instrumento utilizado, así como también una propuesta de mejora para cumplir con las expectativas de calidad del cliente. Finalmente, se presentan las conclusiones que responden a los objetivos de la investigación.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A nivel mundial, la pandemia del coronavirus ha generado un importante impacto económico (Felgueroso, 2020). Los escenarios futuros que se prevén establecen que incluso un brote contenido afectaría significativamente en la economía global a corto plazo (McKibbin y Fernando, 2020). Los países con la mayoría de los casos de covid-19 son: China, Corea, Italia, Japón, EE. UU. y Alemania; estos países representan alrededor del 55% de la oferta y la demanda mundiales (PIB), alrededor del 60% de la fabricación mundial, y 50% de las exportaciones mundiales de manufactura (Baldwin y Tomiura, 2020). Lo que implica en una afectación directa en el PIB de los países con los casos más reportados.

A nivel nacional, el impacto económico afecta principalmente a las Pequeñas y Medianas Empresas PYME's debido a una falta de liquidez, lo que ocasiona un recorte de personal que pone en riesgo a más de 743000 empleados (Cámara de industrias y producción, 2020). Pese a las consecuencias, los pequeños comercios están acoplándose a la modalidad de ventas por canales digitales por medio de las redes sociales, ofreciendo sus productos a domicilio (Redacciones Negocios y Guayaquil, 2020). En el año 2019, el comercio electrónico aportó en un 1,53% al PIB, logrando un incremento del 25% de este tipo de comercio con respecto al año 2018 (Universidad Espíritu Santo, 2019). En los meses de enero y febrero del 2021 se registró que los potenciales beneficiarios de la pandemia son los productos de suministros médicos, de cuidado personal, alimentos procesados y el e-commerce o también denominado el comercio en línea (Decode Economic & Financial Consulting, 2020).

De esta manera, el consumidor al estar confinado en su hogar tiende a buscar en internet productos que se entreguen a domicilio. Además, el primer día de reactivación económica (4 de mayo del 2020), en la nueva normalidad, se registró un movimiento de \$53 millones de dólares gracias al comercio a domicilio (Alvarado, 2020). Así mismo, con este incremento en las ventas en línea a domicilio la calidad de entrega del producto representa un punto clave para ofrecer un buen servicio al consumidor, reflejándose hasta un 63% de valoración deficiente a las aplicaciones móviles que facilitan la entrega (UEES, 2019). Entre las líneas de productos que se entregan a domicilio está la línea dormitorio, la cual consiste en artículos como armarios, colchones, cobijas y sábanas.

Debido a las consecuencias económicas que ha generado la pandemia del covid-19 y a la alta demanda de productos a domicilio, este proyecto plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la calidad de entrega a domicilio de productos línea dormitorio en la cadena de suministro frente al impacto del covid-19?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la calidad en la entrega de productos de línea dormitorio en la cadena de suministros como consecuencia de la pandemia del covid-19.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las etapas de entrega a domicilio de los productos de línea dormitorio.
- Determinar la calidad en la entrega los productos línea dormitorio a domicilio.
- Planteamiento de un plan propuesta de mejora en la calidad de entrega.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

A lo largo de esta investigación se pretende mostrar los conceptos básicos en la etapa de entrega al consumidor final en la cadena de suministro y el desempeño de esta, en la nueva modalidad generada por la pandemia del coronavirus.

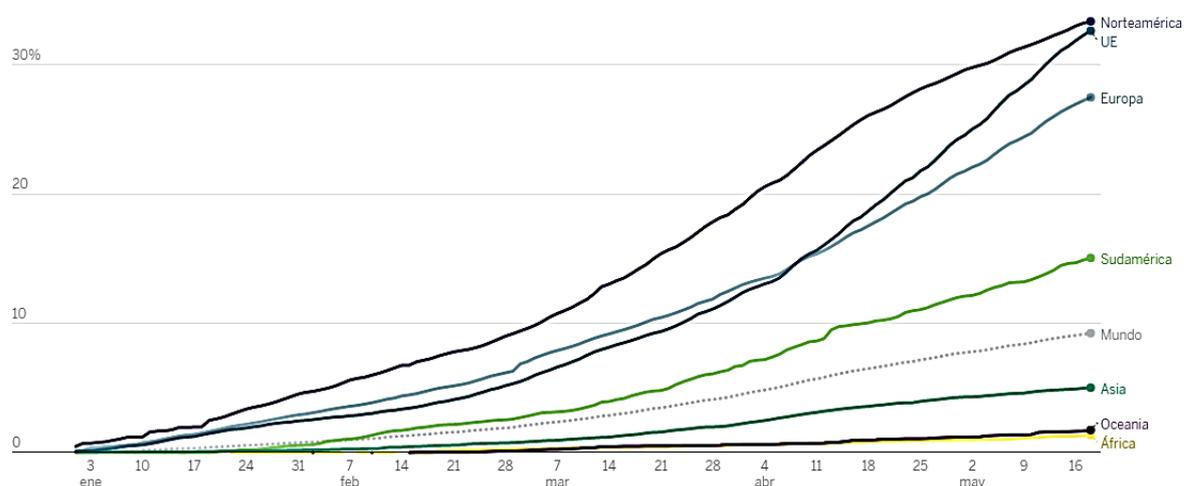
#### 2.1 PANDEMIA COVID-19

El modelo económico mundial previo a la pandemia del covid-19 es letal porque alimenta al consumismo y al derroche de recursos naturales (Markus, 2020); así mismo el coronavirus hace más pobre a los pobres ya que se registra que el 56% de la población a nivel mundial vive con 2 a 10 dólares el día, casi por el nivel del umbral de pobreza (Berkhout, y otros, 2021). Lo que se debe hacer es repensar la economía global pues hemos comenzado una guerra médica frente a un virus que no discrimina estatus social (Žižek, 2020).

Así mismo se estima que la pandemia del coronavirus revertirá los avances realizados los últimos veinte años en cuanto a la educación para niñas, adolescentes y mujeres (UNESCO, 2020). Los informes señalan que antes de la pandemia del coronavirus, las niñas y mujeres tienen un 26% menos de acceso a la información por internet que los niños y hombres a nivel mundial para acceder a la educación virtual (OCDE, 2018). Por esta razón se prevé que para el año 2030 se incrementará el número de matrimonios infantiles a trece millones más a consecuencia del cierre de escuelas y colegios provocado por la pandemia del coronavirus (UNFPA, 2020). Adicionalmente, son niñas y niños de escasos recursos que necesitan salir de la pobreza mediante la educación a quienes se les hace aún más difícil salir adelante con la pandemia. Un ejemplo de ello es que en América Latina y en el Caribe apenas el 30% de niñas y niños pobres tienen acceso a un computador (Berkhout, y otros, 2021), evidenciándose la brecha para estudiar entre familias pobres y ricas.

El porcentaje de población vacunada es proporcional a la riqueza de un país (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2021); ya que sólo con la fortuna de los 10 mil millones del mundo se podría terminar con la pobreza y se vacunaría contra el coronavirus a toda la población del planeta (Berkhout, y otros, 2021). Es así como para el mes de mayo del 2021 los países más desarrollados tienen más del 30% de población vacunada contra el coronavirus mientras que los países pobres no alcanzan el 10% de población vacunada (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2021). Por ejemplo, hasta mayo del 2021, Estados Unidos y la Unión Europea superan el 30% de población vacunada mientras que África apenas tiene al 1,5% de población que por lo menos ha recibido la primera dosis de vacuna (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2021); es decir los países ricos tienen un porcentaje de vacunación 20 veces más alto que el continente africano. Por otro lado, los países de Oceanía presentan un porcentaje bajo de vacunación debido a que desde el inicio de la pandemia se logró contener la propagación del virus de una manera muy eficiente. En la Figura 2.1 se representa el avance de vacunación por continente desde el mes de enero a mayo de 2021.

**Figura 2. 1** Porcentaje de vacunación por continente de enero a mayo del 2021



**Fuente:** Andrino, Grasso y Llaneras (2021)

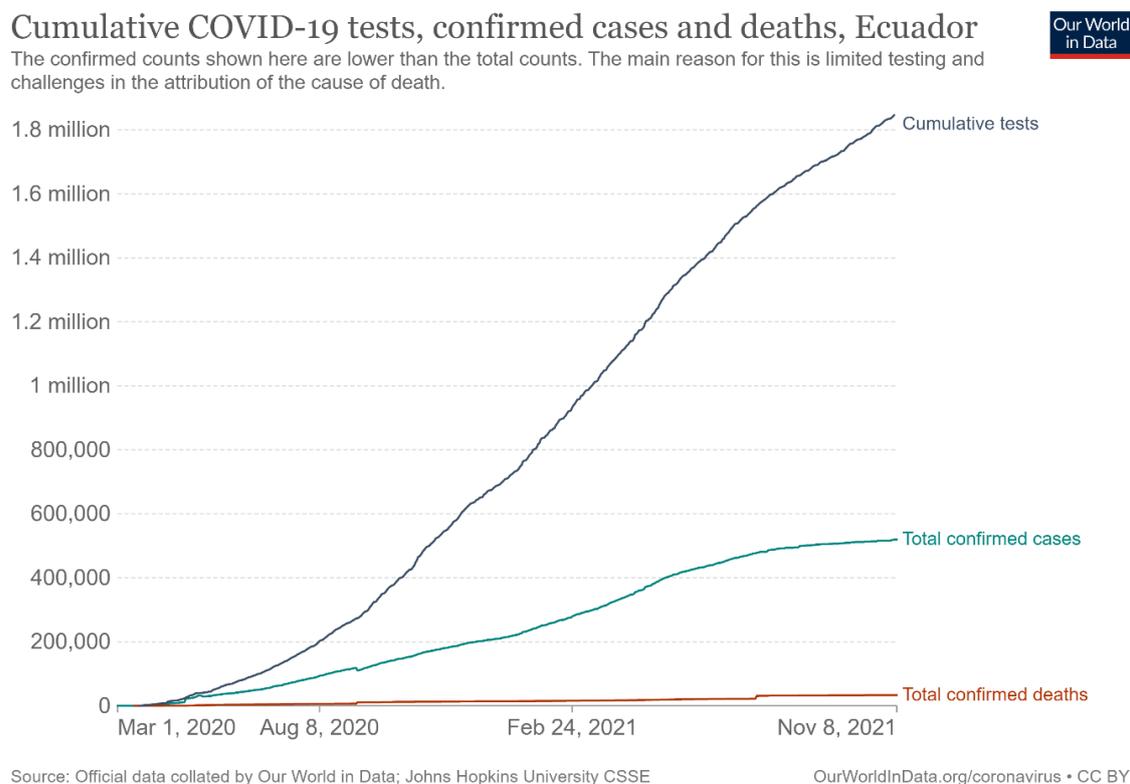
En la Figura 2.1 se evidencia la eficacia de vacunación en los países con mayor desarrollo económico, por ello es necesario un cambio del modelo económico actual a uno más solidario y empático (Markus, 2020). Por esa razón, los gobiernos

actuales tienen la opción de cambiar por una economía más inclusiva y justa que proteja al pobre, sin acabar con el planeta (Berkhout, y otros, 2021). Y esto se evidencia con la disminución de la contaminación ambiental y el consumismo durante los primeros meses de confinamiento (Markus, 2020).

En el Ecuador el primer caso de coronavirus se registró el 29 de febrero del 2020, mientras que el 16 de marzo del 2020 empezó el confinamiento a nivel nacional para evitar la propagación del virus (Ministerio de Salud Pública, 2021). Con la llegada del virus al Ecuador se evidenció la precariedad en el sistema de salud y de educación (Chauca, 2021).

Como se puede afirmar en la Figura 2.2 hasta el mes de noviembre del 2021 los casos confirmados de covid-19 en Ecuador son cerca de 519 mil personas con un total de 32 989 muertes y con 1,85 millones de pruebas PCR realizadas (Our World in Data, 2021). Además se observa que la curva de casos confirmados es creciente desde el mes de marzo del 2020 hasta el mes de noviembre del 2021. Hay que destacar que el número de casos confirmados en las páginas oficiales es más bajo que en los recuentos totales ya que las pruebas PCR fueron limitadas y en algunos casos fue difícil conocer la causa de muerte (Our World in Data, 2021).

**Figura 2. 2 Casos confirmados y muertes por covid-19 en Ecuador**

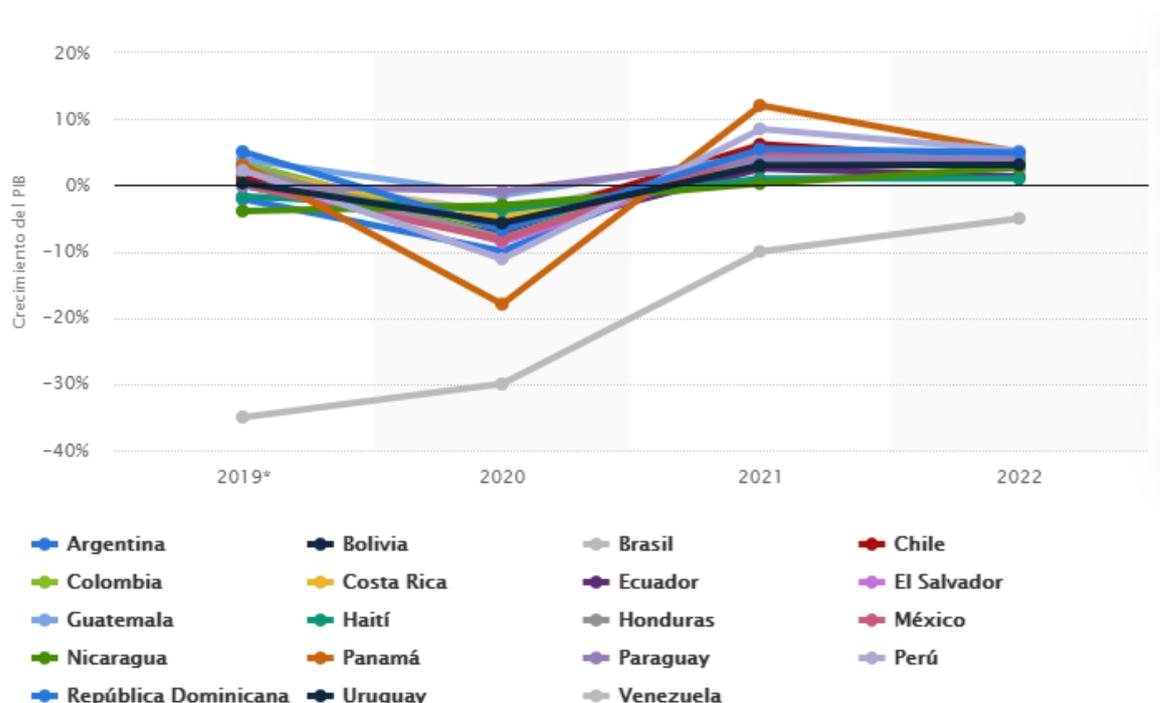


**Fuente:** Our World in Data, 2021

### 2.1.1 VARIACIÓN DEL PIB EN LATINOAMÉRICA COMO CONSECUENCIA DEL COVID-19

En la Figura 2.3 se muestra cómo ha variado el Producto Interno Bruto (PIB) de Latinoamérica desde el año 2019 hasta una previsión del año 2022. Es evidente que existe una recesión económica en la economía de América Latina debido a la pandemia del coronavirus. Así como por ejemplo el PIB de Ecuador se contrae un 7,5% en el año 2020 aunque el pronóstico para el final del año 2021 se estima crezca en un 2.5%; así mismo ocurre con los países vecinos que en 2020 se contraen y empiezan a recuperarse para el año 2022 (Pasquali, 2020). El colapso del sistema sanitario en los países latinoamericanos afecta al turismo y como consecuencia una economía decadente (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2021). Por otro lado la fortuna de las mil personas más ricas del mundo se ha recuperado en tan solo nueve meses mientras que las personas en pobreza tardarían cerca de una década en recuperarse para sobrevivir (Berkhout, y otros, 2021).

**Figura 2. 3** Variación del PIB en los países Latinoamericanos desde el año 2019

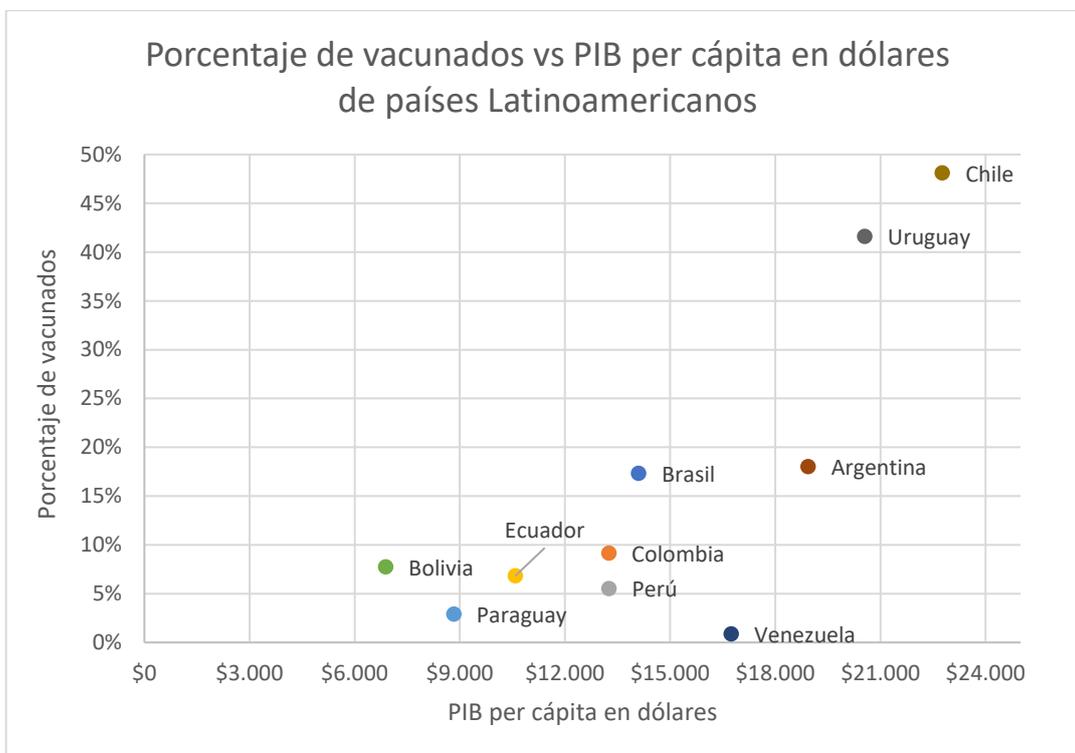


**Fuente:** Pasquali (2021)

La Figura 2.4 indica que en los países Sudamericanos con PIB per cápita más alto tienen un porcentaje de vacunación más elevado en comparación a los países con PIB bajo. Como por ejemplo Chile lidera con un 48% de personas vacunadas y un PIB per cápita de 22,7 mientras que Ecuador con un PIB per cápita de 10,58 se encuentra con un porcentaje de vacunación de 6,8% hasta el mes de mayo del 2021 (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2021).

Países	%	PIB per cápita
Brasil	17,33%	\$14.103
Colombia	9,14%	\$13.255
Perú	5,52%	\$12.237
Ecuador	6,82%	\$10.582
Paraguay	2,90%	\$8.827
Bolivia	7,73%	\$6.886
Venezuela	0,88%	\$16.745
Argentina	18,01%	\$18.934
Uruguay	41,59%	\$20.551
Chile	48,11%	\$22.767

**Figura 2. 4** Porcentaje de vacunación de los países Latinoamericanos con respecto al PIB per cápita



**Fuente:** Andrino, Grasso y Llaneras (2021)

### 2.1.2. EL COMERCIO ELECTRÓNICO O ECOMMERCE

El comercio electrónico es una manera de realizar negocios mediante el uso de la tecnología así como el internet. También se define como una forma de intercambio de información comercial facilitando una pronta comunicación entre la empresa y los clientes con el fin de acortar los tiempos de entrega del producto (Sanabria, Torres, & López, 2016). Las personas se comunican y compran gracias a la utilización de páginas web y buscadores. Es por esta razón que la forma de realizar negocios ha cambiado así como también la producción y distribución (Chase et al., 2009). La forma de utilizar las herramientas digitales implica un paso más adelante en comparación a la competencia. Así mismo implica mejorar constantemente en los procesos tanto internos como externos de la organización (Sanabria, Torres, & López, 2016), mediante las aplicaciones básicas del comercio electrónico: marketing, publicidad, soporte al cliente, sistemas de cobros y distribución (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, & Pitamber, 2012).

Es así que, el comercio electrónico juega un papel importante durante la crisis del coronavirus, debido a que facilita la compra de productos provenientes de microempresas; las cuales representan el mayor porcentaje de las empresas que aportan al desarrollo del país (Rodríguez, Ortiz, Quiroz, & Parrales, 2020). Las empresas han cambiado su forma de ofrecer los productos debido a las restricciones de movilidad, pues han dinamizado los medios digitales para llegar al consumidor final mediante páginas Web y las redes sociales.

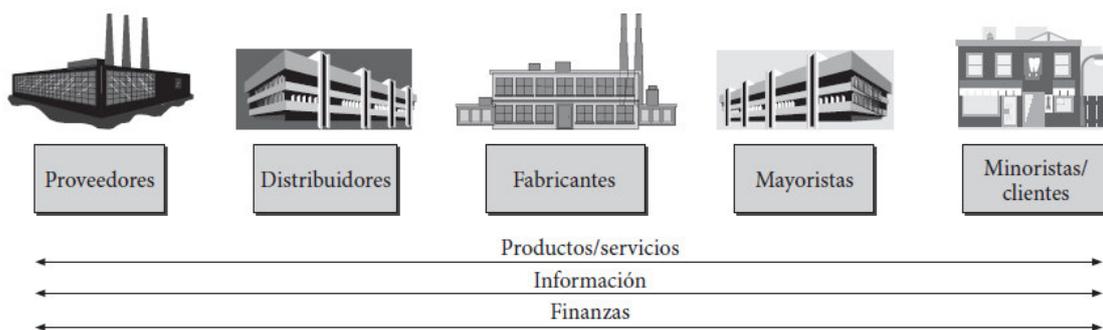
Es así que se registra un aumento del 34% en el tráfico en páginas web de las empresas ecuatorianas durante la pandemia del covid-19. Por otro lado, un 40% de las empresas crearán un comercio electrónico, el 20% de las empresas cambiarán sus ventas a productos esenciales; un 18% se enfocarán en priorizar el comercio electrónico; un 8% de las empresas incrementará gastos en publicidad digital y el 14% de empresas restante realizarán otro tipo de cambios durante la pandemia del covid-19 (UEES, 2020).

## 2.2. CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro es un conjunto de actividades en la que organizaciones vinculadas, con un enfoque de sistema total, manejan el flujo de información, materiales y servicios, desde la compra de materia prima hasta el usuario final (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

Como se visualiza en la Figura 2.5 la cadena de suministro básicamente integra el flujo de información y productos de los proveedores hasta los clientes de los clientes (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013).

**Figura 2. 5** Cadena de suministro general

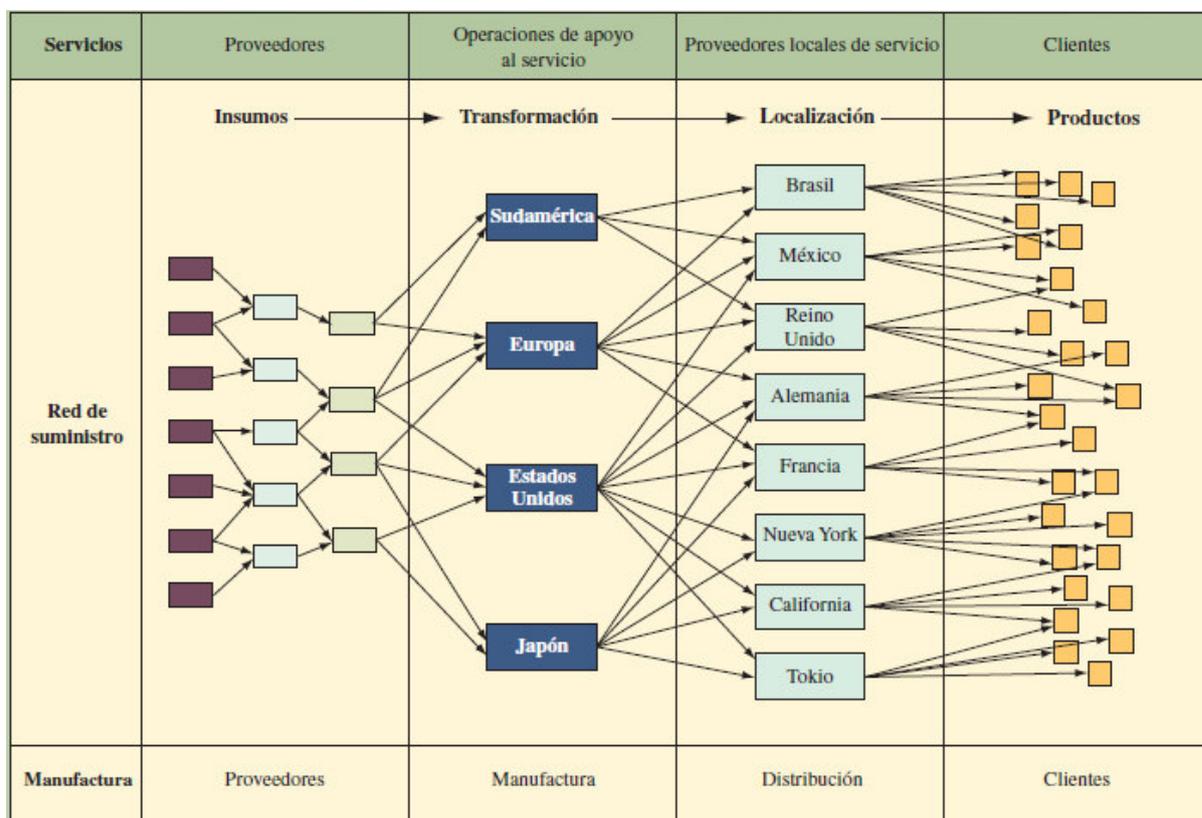


**Fuente:** Coyle et al., (2013)

### 2.2.1 ETAPAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La red de cadena de suministro contempla tres etapas en las que se determina de dónde se obtiene la materia prima hasta que el producto final que llega al cliente (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009). En la Figura 2.6 se observa la red de cadena de suministro de una organización global:

**Figura 2.6** Red de cadena de suministro



**Fuente:** Chase et al., (2009)

#### 2.2.1.1 Proveedores

De dónde y cómo se obtiene la materia prima; son aquellos que suministran bienes o servicios (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

#### 2.2.1.2 Manufactura

Es la unidad encargada de transformar la materia prima e insumos en productos finales destinados para el consumidor (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

### **2.2.1.3 Distribución**

En esta etapa se transporta los productos finales hasta los puntos de venta para que lleguen al cliente final (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

### **2.2.1.4 Cliente**

Los clientes son la etapa final de la cadena de suministro puesto que a ellos llegan los productos o servicios a cambio de dinero o de algún objeto que tenga valor.

Esta investigación abarca únicamente la calidad de cómo llega el producto al cliente final. Como se observa en la Figura 2.6, la etapa de distribución implica que los distribuidores finales sean el punto de venta y entreguen al cliente el producto o servicio deseado.

## **2.2.2 VARIABLES DE LA CADENA DE SUMINISTRO**

El manejo de la cadena de suministro es importante en la actualidad para tener una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009), a continuación en la Tabla 2.1 se encuentran las variables competitivas de acuerdo a las estrategias de: innovación, servicio al cliente, servicio de coste y liderazgo en coste (ceupe, 2021).

### **2.2.2.1 Innovación**

La innovación empresarial es la acción de estar dispuesto a cambiar de acuerdo al entorno y responder a éste mediante mejoras continuas tanto en los procesos internos como en la presentación externa de sus productos (mheducation.es, 2021). Para innovar es indispensable realizar cambios en el modelo de negocio y en la comercialización con el fin de posicionarse en el mercado. Asimismo la innovación ha conducido a incrementar el rendimiento y el crecimiento industrial ya que permite modificar la calidad de vida con el mismo stock de recursos (Molina & Conca, 2000).

### **2.2.2.2 Servicio al cliente**

Son todas aquellas acciones y actividades que están orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor quien está interesado por las actividades principales

que ofrece la empresa (Larrea, 1991). De esta estrategia depende el crecimiento de la empresa ya que un buen servicio al cliente crea fidelidad y confianza de este.

### 2.2.2.3 Servicio

Esta estrategia permite a la empresa brindar un buen servicio mediante las principales variables de puntualidad de entregas, compromiso con el cliente y la calidad total de suministro considerando los costos (ceupe, 2021).

### 2.2.2.4 Liderazgo en costo

Liderar en costos es manejar costos más bajos que la competencia produciendo los mismos productos de igual mejor calidad a costos más bajos.

**Tabla 2. 1** Variables competitivas en la cadena de suministro

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INNOVACIÓN</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE *</b>	<b>SERVICIO/ COSTE</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTE</b>
<b>VARIABLES COMPETITIVAS</b>	Disponibilidad de producto	Rapidez y fiabilidad de entregas	Puntualidad y fiabilidad de entregas	Coste mínimo
	Flexibilidad en volumen y tipos	Calidad uniforme de producto	Compromiso entre servicio al cliente y coste	Nivel de servicio aceptable
	Innovación en gestión de pedidos pequeños	Flexibilidad a cambios del cliente	Calidad total de suministro	Calidad uniforme

\* Variables competitivas con respecto al servicio al cliente que son tratadas para este estudio

**Fuente:** <https://www.ceupe.com/>

Las variables competitivas que se enfoca la investigación son las correspondientes al servicio al cliente:

#### 2.2.2.1 Rapidez y fiabilidad de entregas

La empresa capaz de ofrecer un servicio en sólo 1 o 2 horas tiene una ventaja frente a la competencia que garantiza el servicio en 24 horas (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

### **2.2.2.2 Calidad uniforme de producto**

Los productos cumplen con los mismos estándares, es decir que el proceso se adapta continuamente en la elaboración del producto (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

### **2.2.2.3 Flexibilidad a cambios del cliente**

Capacidad para ofrecer variedad de productos a sus clientes y que se adapte a las necesidades específicas del cliente (Chase, Jacobs, & Alquilano, 2009).

## **2.3 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

En esta investigación es indispensable entender qué es calidad pero sobre todo entender el origen y la evolución de calidad desde la época de las cavernas hasta la actualidad, con el fin de plantear una propuesta de mejora en cuanto a calidad de la entrega de productos a domicilio.

A continuación se citan los hechos cronológicos de los antecedentes o evolución de la calidad de acuerdo con Aldana et al., (2011):

- Época de las Cavernas: el ser humano vive en las cavernas y para conseguir alimento y abrigo es necesario que el ser humano mejore sus herramientas para cazar presas grandes (Cubillos y Rozo, 2009).
- Edad de Piedra y del Metal: el ser humano adquiere prácticas más avanzadas para fabricar las herramientas con la utilización de la piedra y el metal en respuesta a sus necesidades en un constante mejoramiento (Aldana, y otros, 2011).
- Edad Media: los artesanos se encargan de diseñar y producir controlando calidad (Aldana, y otros, 2011).
- Mediados del siglo XVIII: empieza la producción masiva y el trabajo en serie en el que cada producto tiene sus medidas, estándares y normas pero aún hay productos heterogéneos pues son producidos por diferentes personas (Aldana, y otros, 2011).
- Revolución industrial: fabricación de piezas con medidas y normalizadas; aparecen los telares con estándares de calidad, se desarrollan las industrias

- químicas, el petróleo, la electricidad; además se producen autos masivamente y se inventa el teléfono (Aldana, y otros, 2011).
- Teoría clásica de la administración: Frederick Taylor diseñó principios para una organización científica del trabajo, dichos principios establecen el control de las actividades de los empleados (Aktouf & Suárez, 2012). Taylor busca que todo este sistematizado como si las personas fueran un engranaje de la organización (Aktouf & Suárez, 2012).
  - Posguerra entre 1950 y 1960: los productos de Estados Unidos se consideraban de calidad aunque presentaban irregularidades (Aldana, y otros, 2011), pero Edward Deming y Joseph Juran enseñan a los ingenieros japoneses ciertas técnicas de calidad, mejoramiento continuo y técnicas de control estadístico entendiendo a la producción como un sistema (Landesberg, 1999). Japón fabrica autos más eficientes con respecto al consumo de combustible y sus prácticas de calidad fueron replicadas en el resto de las industrias japonesas en un corto tiempo de 30 años; entonces se convierten en un referente de calidad (Krajewski & Ritzman, 2000). Es así como los países involucrados en la guerra hacen un esfuerzo con hacer las cosas bien para lo cual se desarrollan políticas de calidad (Aldana, y otros, 2011).
  - Administración estratégica por calidad total - década 1990: aparece el concepto de Total Quality Management (TQM) en las empresas competitivas centrándose en la satisfacción de las necesidades del cliente e implementan el mejoramiento continuo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). (Aldana, y otros, 2011).
  - Reingeniería de procesos: consiste en cambiar los viejos procedimientos rápidamente en administración, producción y comercialización gracias a los avances tecnológicos y a la globalización (Hammer & Champy, 1994).

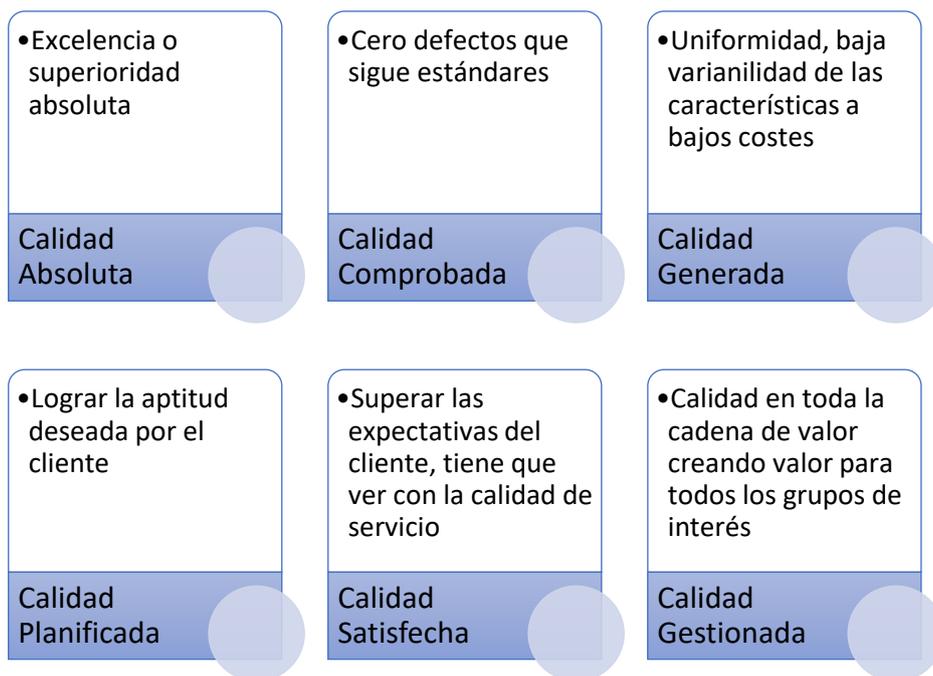
## **2.4 CALIDAD**

El concepto de calidad se ha ido acuñando por varios autores con el fin de describir las características de un producto o servicio. Es así como, calidad es fabricar algo u ofrecer un servicio superiores o sobresalientes (Chase et al., 2009). Aunque también se puede definir calidad como la interacción entre los procesos de la

empresa y la percepción de las personas para satisfacer a las partes interesadas, es decir, la calidad cumple con los requisitos establecidos por el cliente (Aldana, y otros, 2011).

Es fundamental que los productos o servicios cumplan con las especificaciones establecidas mediante índices de tolerancia con el fin de brindar confiabilidad del producto o servicio (Chase et al., 2009). Otras visiones establecen que la calidad es excelencia, es así que cuando algo es de calidad significa que cumple con los estándares más altos en todas sus características significando que es ejemplar (Camisón, Cruz y González, 2006). En la Figura 2.7 se encuentran algunas definiciones de calidad, así como: calidad absoluta, calidad comprobada, calidad generada, calidad planificada, calidad satisfecha y calidad gestionada.

**Figura 2.7** Definiciones de calidad



**Fuente:** Camisón, Cruz y González, 2006.

Para comprender el término calidad es indispensable entender que la calidad se percibe y cumple con las expectativas del cliente.

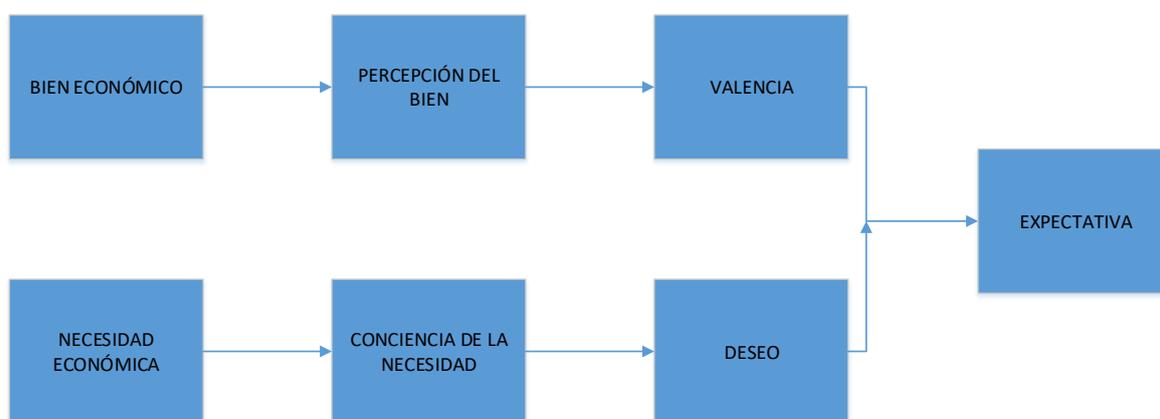
### 2.3.1 PERCEPCIONES

La percepción es un proceso o sensación en la que se interpreta la información obtenida de la realidad como una impresión realizada por los sentidos; la impresión en las personas varía de acuerdo a las circunstancias (Paz Couso, 2005). Existen tres momentos en los que la percepción juega un papel importante entre el cliente y el proveedor: la preventa, la venta y la posventa; si el cliente no percibe lo prometido por el proveedor entonces no realizará una futura compra (Larrea, 1991). Cabe recalcar que la percepción juega un papel importante en las decisiones futuras del comprador, así que cuando la percepción es negativa sobre una parte del servicio, tiende a trasladarse a la percepción de todo el servicio o producto base (Larrea, 1991).

### 2.3.2 EXPECTATIVAS

Las expectativas de los clientes tienen su origen partiendo de la necesidad; la necesidad es la carencia de algo, cuando la persona es consciente de esta necesidad entonces nace el deseo para satisfacer esa necesidad (Larrea, 1991). Mientras que un bien económico es el conjunto de objetos capaces de satisfacer una necesidad económica; esta satisfacción obtiene un resultado positivo es decir adquiere una percepción del bien hasta que la persona confía y se orienta hacia un resultado a esto se le llama valencia (Larrea, 1991); a este proceso lo llamamos el origen de la expectativa como se observa en la Figura 2.8.

**Figura 2. 8** Génesis de las expectativas

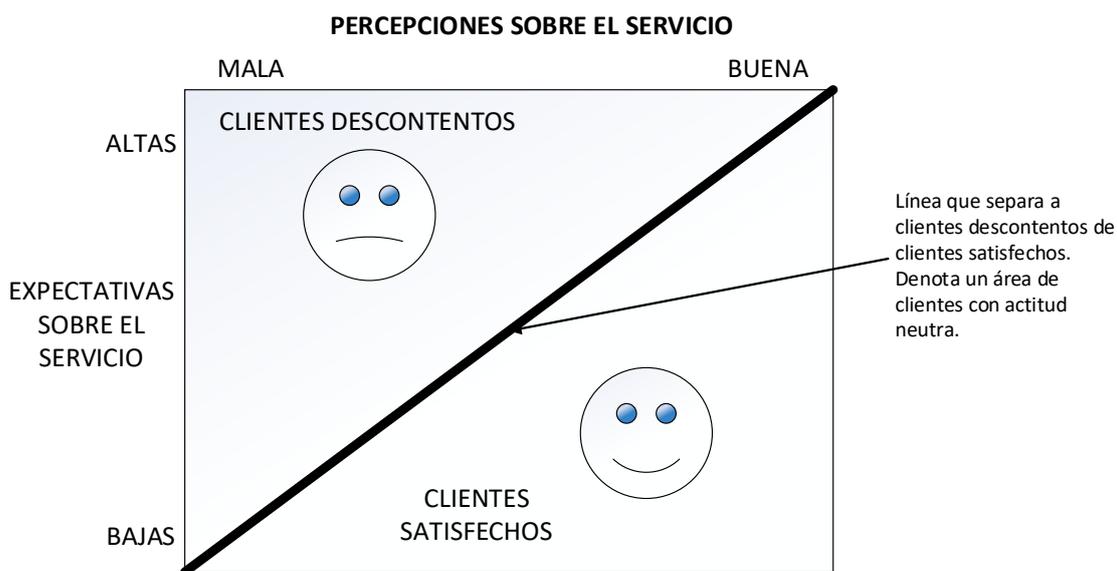


**Fuente:** Larrea (1991)

El cliente percibe el servicio, el producto y sus atributos de acuerdo a sus expectativas que se basan en la experiencia previa, es decir que el fracaso o éxito de la organización tiene que ver con la percepción que confirma o rechaza la idea inicial del servicio o también expectativa (Peralta, 2006).

Larrea (1991), explica que cuando un cliente tiene una baja expectativa y una mala percepción sobre el servicio entonces el cliente se encuentra en una área con actitud neutra; un cliente con bajas expectativas y buena percepción sobre el servicio resulta en un cliente satisfecho; un cliente con alta expectativa y mala percepción del servicio resulta en un cliente descontento mientras que un cliente con alta expectativa y buena percepción del servicio resulta en un cliente con actitud neutra, como se observa en la Figura 2.9.

**Figura 2. 9** Satisfacción del cliente en función de las expectativas y percepciones



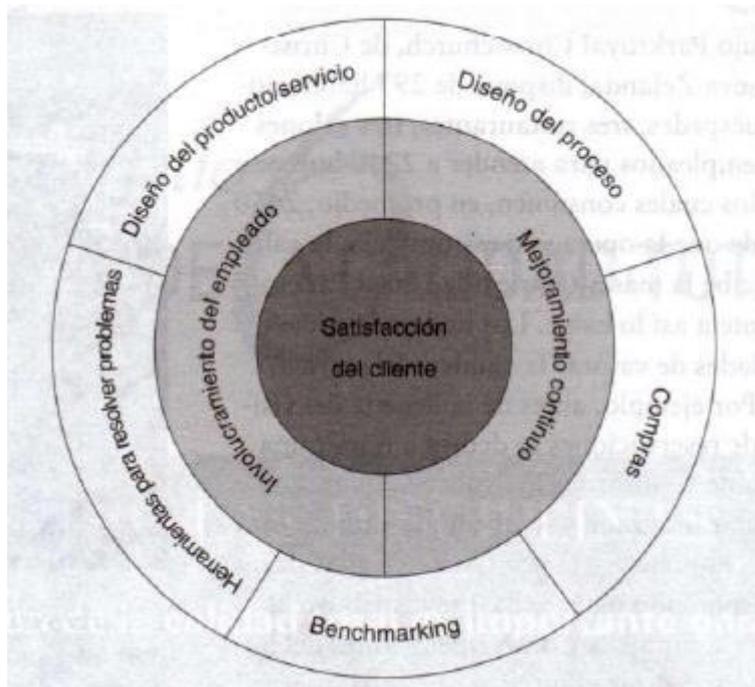
**Fuente:** Larrea (1991, pág. 73)

## 2.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es un conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos de la organización asegurando niveles de calidad mediante una mejora continua con el fin de satisfacer las necesidades del cliente al máximo en el tiempo deseado (Camisón, Cruz y González, 2006). La Administración de la Calidad Total (TQM en

inglés) se basa en tres principios como la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo y el involucramiento del empleado; para ello es importante la resolución de problemas a partir de herramientas, el diseño del proceso, diseño del producto o servicio, compras y benchmarking como se muestra en la Figura 2.10.

**Figura 2. 10** Rueda de la gestión de la calidad total.



**Fuente:** Krajewski y Ritzman (2000)

La norma ISO 9001:2015: supone el aseguramiento de la gestión de la calidad ya que introduce principios de certificación con una orientación de mejora continua. En la ISO 9001:2015 se establecen ocho principios de la gestión de calidad (www.nueva-iso-9001-2015.com, 2022):

1. Enfoque al cliente: la organización de la empresa debe estar enfocada en las necesidades del cliente.
2. Liderazgo de la dirección: los líderes deben establecer propósito a la empresa.
3. Participación del personal: compromiso para el beneficio de la empresa
4. Enfoque basado en procesos: las actividades y recursos se manejan como un proceso

5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua: planificar, hacer, verificar y actuar
7. Enfoque: basado en la toma de decisiones mediante información y datos; lo que no se puede medir no se puede controlar.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: formar alianzas estratégicas

## **2.6 CALIDAD DE SERVICIO**

Con el pasar de los años las organizaciones buscan adquirir una ventaja competitiva mejorando la calidad de servicio con el fin de obtener mayor rentabilidad, satisfacción del cliente, incremento de ventas, etc. Para lograr esta competitividad los gerentes e investigadores se esfuerzan por entender la calidad de servicio y sus componentes (Seth et al., 2005).

Existen diversos conceptos de la palabra servicio dependiendo si estamos hablando de un servicio producto-base o como un servicio secundario. En este estudio se trata sobre el concepto de servicio secundario, el cual se define como un “conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal” (Larrea, 1991). Esto quiere decir que nos referimos al servicio secundario como las actividades que se realizan para satisfacer al cliente, quien está interesado por las actividades principales que realiza la empresa. Es así como cuando un cliente compra un producto el servicio secundario es cómo el vendedor atiende a este cliente.

La calidad de servicio se define como el nivel de servicio ofrecido por la empresa a los clientes en términos de seguridad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía para cumplir las expectativas del cliente (Gorla et al., 2010). De acuerdo a Larrea (1991), la calidad de servicio tiene que ver con la percepción del cliente con el desempeño y sus expectativas del servicio secundario para adquirir un servicio principal o un producto base. Hay que recalcar que para manejar la calidad de servicio se deben considerar principalmente: el tiempo de respuesta y la puntualidad de entrega (Krajewski & Ritzman, 2000).

Varios investigadores mencionan que la calidad de servicio mejora el desempeño de las organizaciones (Ali y Raza 2017) y que la satisfacción del cliente está positivamente relacionada con la calidad de servicio (Raza, Jawaid, & Hassan, 2015). Es así como la calidad de servicio es entendida por una amplia variedad de modelos y dimensiones (Seth et al., 2005). Por ejemplo el modelo SERVQUAL, el cual se basa en medir las expectativas de los clientes con respecto a la calidad del servicio recibido (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

## **2.7 MODELOS DE CALIDAD DE SERVICIO**

La calidad de servicio ha sido estudiada por varios investigadores con diferentes perspectivas y metodologías. Los 19 modelos de calidad de servicio consideran algunos factores como (Seth et al., 2005):

- Idoneidad para una variedad de servicios en consideración.
- Flexibilidad para dar cuenta de la naturaleza cambiante de las percepciones de los clientes.
- Orientaciones para la mejora de la calidad del servicio.
- Idoneidad para desarrollar un enlace para la medición de la satisfacción del cliente.
- Diagnosticar las necesidades de formación de los empleados.
- Flexibilidad para modificaciones según los cambios en el entorno.
- Sugiere medidas adecuadas para mejorar la calidad del servicio tanto aguas arriba como aguas abajo de la organización.
- Identificación necesidades futuras (infraestructura, recursos).

La medición de la calidad del servicio depende del tipo de servicio y la necesidad; incluso las expectativas del cliente están cambiando con el tiempo y el entorno competitivo (Seth et al., 2005). Para esta investigación se considera que de los 19 modelos analizados en el estudio de Seth et al. (2005), el modelo SERVQUAL es el modelo adecuado para determinar la calidad de servicio ya que analiza la brecha o diferencia entre la percepción y la expectativa del cliente bajo 5 diferentes dimensiones de la calidad en la organización.

## **2.8 MODELO SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL permite determinar la calidad del servicio recibido con el fin de conocer las expectativas del cliente, así como también opiniones, comentarios y sugerencias del cliente respecto a su percepción (Matsumoto Nishizawa, 2014). Este modelo se realiza determinando la diferencia entre la expectativa y la percepción del servicio recibido mediante una encuesta que consta de cinco dimensiones con un total de 22 ítems (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) como se muestra en la Tabla 2.2.

### **2.8.1 DIMENSIONES DEL MODELO**

El modelo SERVQUAL está estructurado por un cuestionario que consta de 22 ítems (Seth et al., 2005), los cuales están categorizados en cinco dimensiones de la calidad del servicio (Ali y Raza, 2017):

- 1.- **Fiabilidad:** capacidad para realizar servicios con precisión (Ali y Raza, 2017). Esto implica que la empresa cumple con lo prometido, precios, solución de problemas y cumplimiento de entregas (Matsumoto Nishizawa, 2014).
- 2.- **Elementos Tangibles:** instalaciones físicas, personal, equipo, edificio, apariencia, etc.
- 3.- **Capacidad de respuesta:** disposición para ayudar y responder a las necesidades del cliente (Ali y Raza, 2017). Prontitud para dar soluciones y atender solicitudes del cliente (Matsumoto Nishizawa, 2014).
- 4.- **Empatía:** se brinda atención, cariño y servicio individual al cliente.
- 5.- **Seguridad:** capacidad del personal para inspirar confianza y cortesía hacia el cliente o usuario.

**Tabla 2. 2** Atributos clasificados en las dimensiones del modelo SERVQUAL

VARIABLE	DIMENSIONES	ATRIBUTOS O ÍTEMS
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Fiabilidad	Cumplen lo prometido
		Interés por resolver problemas
		Realizan bien el servicio desde la primera vez
		Concluyen en el tiempo prometido
		No cometen errores
	Seguridad	Comportamiento confiable de empleados
		Clientes sienten seguridad
		Empleados amables
		Empleados con suficiente conocimiento
	Elementos Tangibles	Equipos de apariencia moderna
		Instalaciones visualmente atractivas
		Empleados con apariencia pulcra
		Elementos materiales atractivos
	Capacidad de respuesta	Comunican cuándo concluirán el servicio
		Empleados ofrecen un servicio rápido
		Empleados siempre dispuestos a ayudar
		Empleados nunca están demasiado ocupados
	Empatía	Ofrecen atención individualizada
		Horarios convenientes para los clientes
		Empleados que ofrecen atención personalizada
Preocupación por los clientes		
Comprensión de las necesidades de los clientes		

**Fuente:** Bustamante, Zerda, Obando y Tello (2019)

## **CAPÍTULO 3**

### **DISEÑO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología utilizada en la presente investigación responde a la pregunta planteada: ¿Cuál es la calidad de entrega a domicilio en la cadena de suministro de productos línea dormitorio frente al impacto del covid-19?. Así como también proponer un plan de mejora de la calidad en la entrega de productos línea dormitorio a domicilio.

En esta investigación se toma a una pequeña empresa como caso de estudio, la cual ha adquirido las acciones de otras empresas y que ha sobrevivido a las crisis económicas durante los últimos años. Un caso de estudio es una estrategia de investigación que consta de una pregunta empírica sobre un fenómeno contemporáneo cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son perceptibles (Yin, 1994). El objeto de estudio es una pequeña empresa, con una trayectoria de más de 25 años, dedicada a la venta y distribución de productos para el hogar, ubicada al sur de Quito. Para lo cual se desarrollan los objetivos específicos con el fin de alcanzar el objetivo general: Evaluar la calidad en la entrega de productos de línea dormitorio en la cadena de suministros como consecuencia de la cuarentena del covid-19.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que se recolectan datos para determinar la calidad en la entrega de productos línea dormitorio. Es cuantitativa porque se analiza la percepción y la expectativa del cliente con respecto a la calidad de servicio recibido. El alcance de la investigación es exploratorio ya que se pretende analizar un tema poco conocido (Hernández Sampieri, 2014) respecto a la calidad de entrega de productos línea dormitorio con la aparición de la enfermedad covid-19.

Así mismo, el diseño de la investigación es no experimental ya que no se harán variar en forma intensional las variables independientes, sino que se observarán

situaciones ya existentes con respecto a la calidad de entrega de los productos (Hernández Sampieri, 2014). La herramienta de la investigación que se utilizarán son encuestas. Las encuestas son un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos para alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación (Bernal, 2016).

La unidad de investigación son los clientes de una empresa dedicada a la entrega y distribución de productos para el hogar a domicilio, ubicada al sur de Quito. La empresa entrega a domicilio productos pertenecientes a diferentes líneas, así como: muebles de cocina, muebles de dormitorio, plásticos y electrodomésticos. Las diferentes formas de aplicación de la encuesta a los consumidores de los productos línea dormitorio a domicilio serán cara a cara, vía telefónica y por internet. El procesamiento de los datos se realiza mediante herramientas de estadística descriptiva.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO: CLIENTES DE EMPRESA COMERCIAL**

El objeto de estudio tomado son los clientes de una microempresa comercial (por motivos de privacidad se mantiene anónimo el nombre de la empresa) dedicada a la venta de productos para el hogar a domicilio, con el método de pago a crédito. Los aspectos que se consideraron para tomar a esta microempresa como objeto de estudio son:

- Los barrios o sectores que cubren los empleados para la venta de los productos a domicilio son aquellos ubicados en las zonas marginales de la ciudad de Quito, así como también barrios ubicados en los extremos límites de la ciudad con bajos recursos económicos (M., E, directivo de la empresa, 01 de julio de 2021).
- Modo de pago: es de tipo crédito sin contrato y sin garante; siendo una microempresa familiar que ha sobrevivido a ese tipo de pago, dado que las microempresas pertenecientes a este sector han quebrado o se han encogido por el método de pago por parte del cliente. El cliente paga

semanal o quincenalmente cuotas mínimas, razón por la cual demoran en cancelar la deuda (M., E, directivo de la empresa, 01 de julio de 2021).

- Tamaño de la microempresa: cuenta con 14 empleados. El personal se encuentra dividido en cuatro grupos principales: 2 choferes- vendedores, 10 cobradores y 2 directivos. Cada cobrador tiene otorgado un barrio o sector cada día laboral (M., E, directivo de la empresa, 01 de julio de 2021).
- Es la única empresa familiar sobreviviente a los modos de pago a crédito por parte del cliente, de tal manera que tres empresas más como Comercial Unicornio, Créditos Unión y Créditos Katherine vendieron sus acciones a la empresa Comercial objeto de este estudio, debido a problemas de liquidez (M., E, directivo de la empresa, 01 de julio de 2021).

### 3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

La empresa comercial tomada como unidad de estudio cuenta con una amplia cartera de clientes que compran sus productos para el hogar a domicilio. Para la presente investigación se ha tomado como universo aquellos clientes que compran únicamente productos para el dormitorio. El universo son 70 clientes compradores de productos para el dormitorio.

### 3.4 MUESTRA

Se aplicó la fórmula establecida para poblaciones finitas establecida en Bernal (2016), en la que se considera al universo de 70 clientes consumidores de productos en línea dormitorio.

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

**Donde:**

**n:** tamaño de la muestra

**N:** 70 número total de la población

**Z:** 1,96 nivel de confianza o margen de confiabilidad

**S:** 0,5 desviación estándar de la población

**E:** 5% error de estimación

Es así como la muestra es:

$$n = \frac{(0,5)^2}{\frac{(0,05)^2}{(1,96)^2} + \frac{(0,5)^2}{70}}$$

$$n = 60$$

La muestra es de 60 clientes de la empresa comercial para determinar la percepción de la calidad a partir de la encuesta SERVQUAL. Así mismo, para determinar las expectativas de la calidad de servicio se debe encuestar al mismo número de personas correspondientes a la muestra sobre percepciones para poder comparar con la expectativa. Las encuestas sobre expectativa son 60 personas que hayan tenido alguna experiencia como compradores de productos para el hogar a domicilio. Las personas encuestadas sobre las percepciones y las expectativas son un total de 120 encuestados.

### **3.5 INSTRUMENTO: ENCUESTA DEL MODELO SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL establece que la calidad de servicio está en función de la percepción y de la expectativa, es decir, mide la brecha entre la expectativa y la percepción del cliente sobre el servicio recibido (Seth et al., 2005).

$$SQ = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

SQ= calidad general del servicio.

k= número de atributos.

$P_{ij}$  = Percepción del desempeño del estímulo i con respecto al atributo j.

$E_{ij}$  = Expectativa de calidad del servicio para el atributo j que es la norma relevante para el estímulo i.

### 3.5.1. BRECHA:

Se puede decir que la calidad del servicio se puede medir con las percepciones del cliente menos las expectativas que el cliente tiene al entrar en contacto con el proveedor (ver Figura 3.1) (Larrea, 1991). A esta diferencia se le conoce como la brecha de la calidad de servicio, es decir, que a menor brecha mayor calidad de servicio tiene una organización.

**Figura 3. 1** Calidad del servicio según las expectativas y percepciones



**Fuente:** elaboración propia

La encuesta aplicada a los clientes de la empresa comercial sobre percepciones de la calidad de servicio se encuentra en el ANEXO 1, la cual consta de 22 preguntas valorada con la escala de Likert. Así mismo se aplicó la encuesta sobre expectativas de la calidad de servicio al público en general, para determinar en qué escala de Likert las personas esperan recibir la calidad de servicio, esta encuesta establecida de acuerdo al modelo de SERVQUAL, la cual se encuentra en el ANEXO 2.

### 3.5.2. ESCALA DE LIKERT

Con el propósito de tabulación y puntuación se utiliza la escala de Likert que consta del 1 al 5. Según Likert (1932) los números UNO y CINCO son las puntuaciones que el usuario escoge cuando está absolutamente seguro con las oraciones o preguntas propuestas, mientras que las puntuaciones intermedias como el DOS, TRES y CUATRO demuestran una posición indecisa en cada oración o pregunta. A continuación en la Tabla 3.1 se presenta la escala de Likert con su significancia:

**Tabla 3. 1** Escala de Likert

1	2	3	4	5
• Totalmente desacuerdo	• Poco de acuerdo	• Neutral	• Muy de acuerdo	• Totalmente de acuerdo

**Fuente:** Likert (1932).

## **CAPÍTULO 4**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al objeto de estudio, proceso que duró alrededor de un mes. En este proceso se aplicó al objeto de estudio la metodología detallada en el anterior capítulo para determinar la percepción y expectativa de calidad de servicio con el fin de responder a la pregunta: ¿Cuál es la calidad de entrega a domicilio de productos línea dormitorio frente al impacto del covid-19?.

Para ello se utilizó la encuesta, la cual fue aplicada a 120 personas, de las cuales 60 son clientes que compran productos para el hogar a domicilio y el resto de encuestados son personas que aún no han comprado productos para el hogar a domicilio. Considerando que la investigación es de tipo cuantitativa y se obtuvieron los datos que fueron clasificados y analizados de acuerdo a las técnicas de investigación antes descritas.

#### **4.1 ETAPAS DE ENTREGA A DOMICILIO DE LOS PRODUCTOS DE LÍNEA DORMITORIO.**

##### **4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desempeñan un rol fundamental para la economía del país, pues éstas representan al 99% de negocios en el Ecuador de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Peña y Vega, 2017). Actualmente, las PYMES son aquellas empresas pequeñas en Ecuador que dinamizan la economía y además son fuentes generadoras de empleo (El Telégrafo, 2019). Dentro de la actividad comercial, las PYMES se enfrentan a ciertos problemas de planificación y financiamiento debido al escaso direccionamiento estratégico adecuado y de una identificación de la cadena de suministro.

El objeto de estudio es una microempresa dedicada a la venta y distribución de productos para el hogar a domicilio; con modalidad de pago a crédito en cuotas semanales cómodas para los clientes, los cuales están ubicados en los sectores más alejados en la ciudad de Quito. Debido a esta modalidad de pago la mayoría de las empresas pertenecientes a este sector han ido desapareciendo o quebrando de tal manera que el objeto de estudio ha ido adquiriendo las acciones de las empresas tales como: Comercial Unicornio, Créditos Unión y Créditos Katherine; así como también la contratación de los empleados de dichas empresas. Estas empresas con el mismo modelo de negocio no han sobrevivido a la pandemia ni a la contracción económica del país, por ésta razón los dueños decidieron vender sus negocios.

Características de estas empresas:

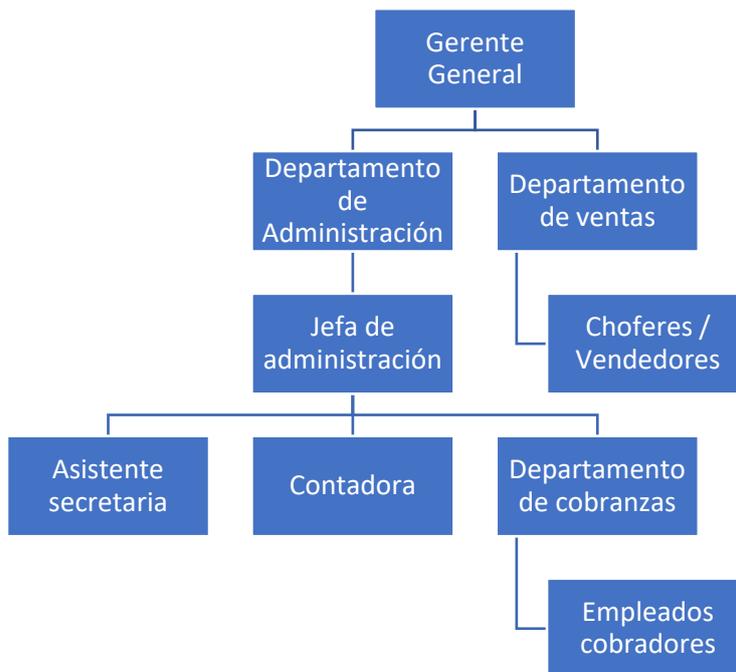
- Ser empresas que ofertan productos a crédito sin contrato ni garante.
- Ser empresas familiares, en la que trabajan los hijos y hermanos de los fundadores y con contratación de empleados quienes realizan los cobros a los clientes a domicilio.
- Los productos ofertados son a crédito y en su mayoría son artículos para el dormitorio así como colchones, muebles, camas, armarios, cobijas, edredones y toallas.
- Los clientes pagan semanalmente cuotas mínimas y por ello pueden tardar años en cancelar la deuda con las empresas.
- Los barrios visitados por estas microempresas son barrios marginales localizados en las afueras de la ciudad de Quito.
- Son microempresas con bajo número de personal no perteneciente al núcleo familiar que llegan máximo a tener 5 empleados.
- Son microempresas que no se encuentran en el régimen de obligados a llevar contabilidad o en algunos casos cuentan con RISE debido al bajo volumen de ventas y cobros que realizan.

#### **4.1.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

La estructura organizacional de la empresa está organizada por el gerente general quien se encarga de manejar los departamentos de administración y de ventas; el

departamento de administración está liderado por un directivo de la empresa quien dirige a la secretaria, asistente, contadora y a los cobradores, mientras que el departamento de ventas está constituido por los vendedores que desempeñan funciones de choferes. La estructura organizacional se visualiza en la Figura 4.1:

**Figura 4. 1** Estructura organizacional de la empresa comercial estudiada



**Fuente:** M., E, directivo de la empresa, (01 de julio de 2021).

Elaboración propia

#### 4.1.3 SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN Y ACTIVIDADES

El sistema de comercialización y las actividades que realiza la empresa son las siguientes ubicadas en orden:

- a) Planificación de inventario y realización de pronósticos de la demanda de manera empírica sin utilizar algún método de estudio.
- b) Compra de inventario estacionario: se compra la mercadería de acuerdo a la época del año, por ejemplo, mes de la madre, navidad, año nuevo, etc.
- c) Compra de inventario no estacionario: se compran productos que se utilizan en todas las estaciones del año de acuerdo a las necesidades básicas del cliente.

- d) Calendarización de los barrios que serán visitados por el vendedor a lo largo de la semana con mercadería.
- e) Visita de los vendedores y cobradores a los barrios seleccionados esa semana, por lo general un barrio es visitado con mercadería cada quince días. Los barrios menos frecuentados por el vendedor son aquellos que no realizan sus pagos a tiempo y demoran más de un año en cancelar las cuentas a crédito.
- f) Los cobradores visitan cada día a uno o dos barrios de martes a sábado, es decir que los cobradores tienen cada uno mínimo 5 sectores por recorrer para cobrar las cuentas a crédito. También receptan pedidos de los clientes para que la próxima visita les puedan entregar los productos.
- g) Los cobradores entregan el efectivo cobrado y los pedidos receptados al directivo del departamento de administración.
- h) El Departamento de administración se encarga de responder llamadas y solucionar las dudas de posibles clientes por vía telefónica o internet durante el día. El horario para atender a los clientes de manera virtual no es regular y constante pero se hacen publicaciones de los productos en línea debido a la necesidad que surgió durante la pandemia.
- i) Una vez receptado el efectivo se realiza la compra de inventario y los pedidos solicitados por los clientes.

#### **4.1.4 CADENA DE SUMINISTRO DE LA EMPRESA**

La empresa comercial es una empresa familiar dedicada a la comercialización de artículos para el hogar con un servicio de entrega a domicilio; sus principales productos son colchones, muebles, cobijas y ollas. Esta empresa fue fundada en el año 1997 con una camioneta para la distribución de los artículos a 5 barrios de la ciudad de Quito. Con el pasar de los años la empresa se expandió hasta cubrir 66 barrios a nivel local en la ciudad de Quito, además cuenta con 17 empleados, dos sucursales y cuatro camionetas para realizar las entregas. El personal se encuentra dividido en tres grupos principales: vendedores, cobradores y directivos. Los pedidos de los artículos se realizan cuando se termina el producto en stock.

La empresa lleva a cabo sus actividades mediante una estrategia de ventas conformada por una gran variedad de productos para el hogar, ofreciendo al cliente los productos que cumplen sus necesidades diarias y a precios bajos comparados con los locales a su alrededor que representan la competencia directa. Esta estrategia se complementa con las facilidades de pago que ofrece la empresa, al permitir a los clientes que sus pagos sean efectuados conforme a su conveniencia, separando el producto con una cantidad mínima de dinero, y el resto en cuotas mensuales ajustadas a lo que el cliente esté dispuesto a pagar. La calidad de sus productos evidenciada a través de los proveedores de gran prestigio, a quienes se les paga al contado al momento de la compra, se suma a la estrategia de operaciones de la empresa. Así también las entregas a domicilio realizadas no tienen un costo adicional para el cliente, quien puede realizar el pedido al empleado encargado de cobrar las cuotas semanales o a través de llamada telefónica.

#### **4.1.4.1 Proveedores**

La cadena de suministro de la empresa Comercial consta de proveedores como:

- ✓ Chaide y Chaide
- ✓ Colchones Paraíso
- ✓ GermaTex
- ✓ UMCO del Ecuador
- ✓ Fábrica Matamoros
- ✓ Fábrica Sunflower
- ✓ Importadora Lartizco
- ✓ FEMAR
- ✓ Displastic
- ✓ Delltex
- ✓ Mi Vajilla
- ✓ Costurin
- ✓ Caprice
- ✓ Lurap
- ✓ Grupo Ortiz
- ✓ Distribuidora J.R

Las operaciones principales de la empresa son: compra y venta de artículos para el hogar, gestión de inventarios, transporte para entregas a domicilio, cobranzas a crédito y contado.

#### 4.1.4.2 Clientes

El último eslabón de la cadena de suministro corresponde a los clientes finales distribuidos en diferentes barrios de la ciudad de Quito. Los barrios cubiertos por la empresa están detallados de acuerdo al calendario de cobranzas en la tabla 4.1:

**Tabla 4. 1** Calendario de cobranzas según los barrios

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
	JIPIJAPA	ATUCUCHO	CANGAGUA	ALAMOS	PISULI	VELASCO
	EL RANCHO	TARQUI	CAUPICHO	CASAS	STA ANITA	
	PAQUISHA	BUENA AVENTURA	BRETAÑA	CONDE	LLANO GRANDE	
	CUADRAS	LA BOTA	CARCELEN BAJO	CARAPUNGO	JAIME	
	LA LUCHA	PIO 12	RUMIÑAHUI	SANTO TOMÁS	VICTORIA	
ECUATORIANA	CHILIBULO	CONDE	TRANCITO	PAYA	SAN MARTIN	
	TUMBACO Y YARUQUÍ	CALACALI	10 DE MAYO	PLANADA	ATUCUCHO	
	SANTA RITA	SAN PEDRO	SAN FERNANDO	LLANO CHICO	SAN LUIS	

#### 4.1.4.3. Cadena de suministro

En la Figura 4.2 se muestra la cadena de suministro de la empresa Comercial.

**Figura 4. 2** Cadena de suministro del objeto de estudio

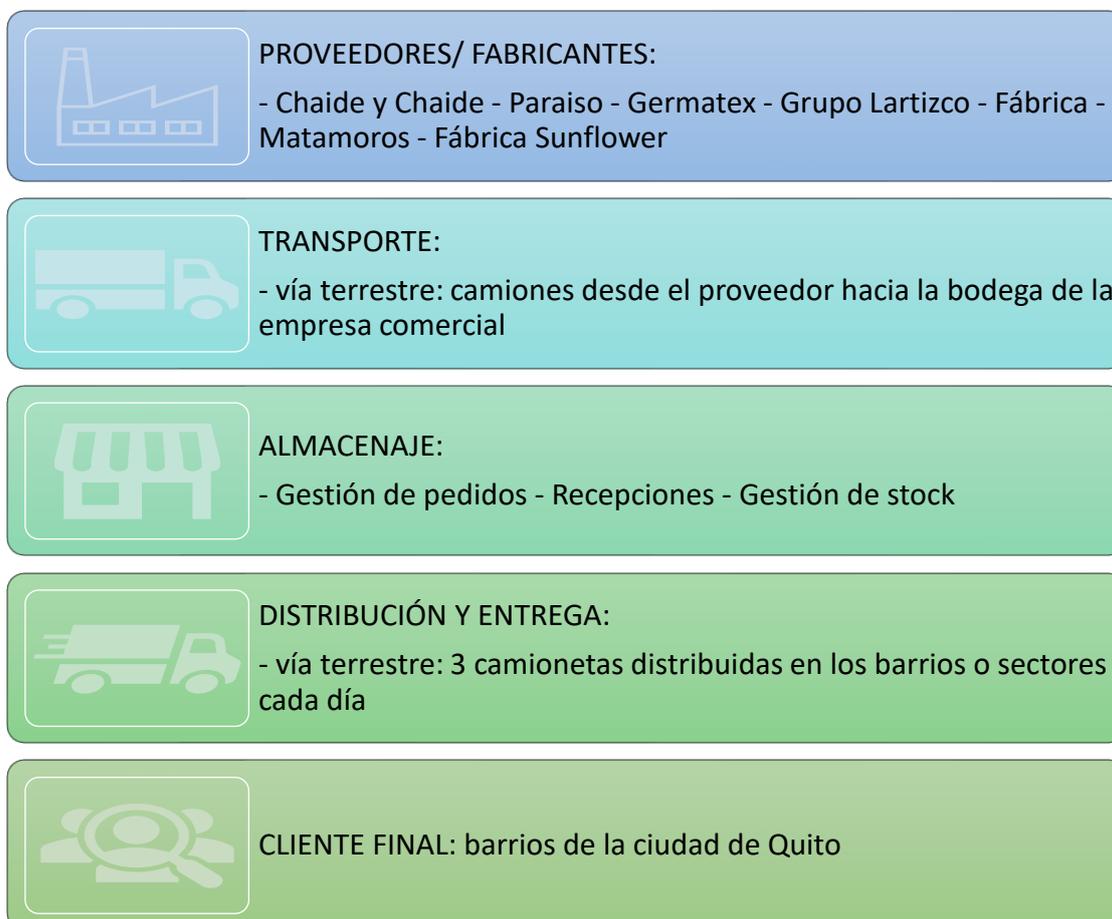


**Fuente:** Elaboración propia

La cadena de suministro consta de proveedores o fabricantes quienes envían sus productos por transporte terrestre en camiones hacia la bodega de la empresa Comercial; ésta transporta y distribuye los productos por vía terrestre mediante tres camionetas a los barrios de la ciudad de Quito a domicilio para que llegue al cliente final. Consecuentemente, la cadena de suministro de la empresa Comercial se compone de los proveedores de artículos para el hogar que abastecen a las dos

sucursales, las cuales se encargan de la venta in situ y de la entrega a domicilio, mediante el personal de ventas.

**Figura 4. 3** Descripción de la cadena de suministro



**Fuente:** Elaboración propia

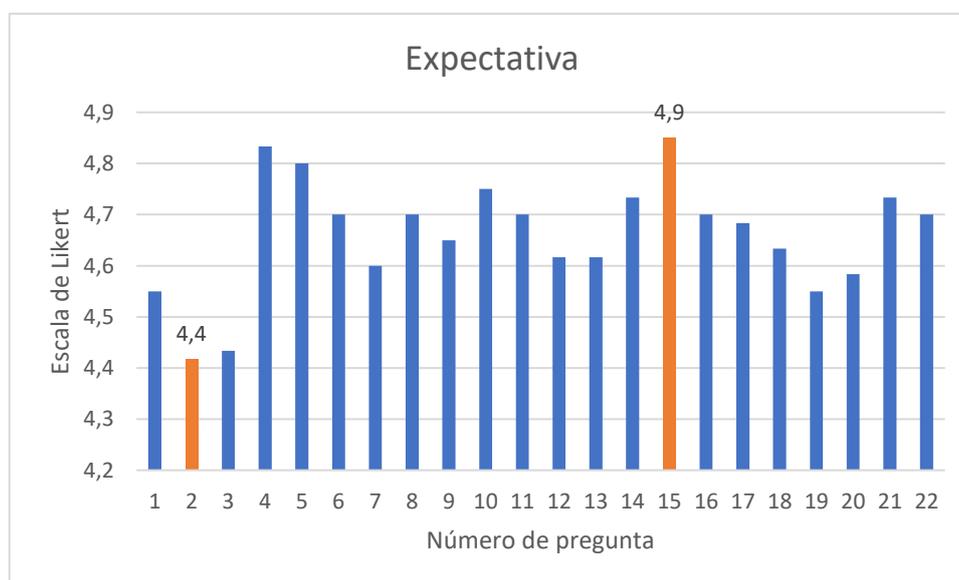
## **4.2 CALIDAD EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS LÍNEA DORMITORIO A DOMICILIO.**

A continuación, se muestran los resultados sobre la calidad de entrega de productos línea dormitorio a domicilio aplicando el cuestionario SERVQUAL a la muestra de los dos grupos de personas: 60 personas que son clientes de la empresa comercial que cumplen con los pagos, que compran productos línea dormitorio y 60 personas que alguna vez hayan comprado productos a domicilio.

### 4.2.1 EXPECTATIVAS

Al grupo de 60 personas que hayan tenido alguna experiencia en compras de productos a domicilio para el hogar se les aplicó el cuestionario sobre EXPECTATIVAS. A continuación, la figura 4.4 describe los resultados obtenidos en cada pregunta realizada en la encuesta de expectativas en el eje x, mientras que en el eje y se encuentran las valoraciones obtenidas de acuerdo a la escala de Likert, donde la puntuación de 1 significa no estar de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

**Figura 4. 4** Expectativa de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 4.4 se afirma que los clientes tienen la expectativa de que se les brinde siempre un buen servicio de calidad ya que las puntuaciones se encuentran en el rango de 4 a 5 según la escala de Likert.

El puntaje más bajo de acuerdo a la gráfica anterior se encuentra en la pregunta 2: ¿Las empresas de ventas de productos para el hogar a domicilio excelentes deben contar con instalaciones atractivas?. En este caso el cliente espera que las instalaciones físicas sean adecuadas pero el contexto de las preguntas es para las empresas que entregan a domicilio y por esa razón esta pregunta tiene el puntaje más bajo de 4,4. A pesar de ser el puntaje más bajo no indica que la gente no tenga

la expectativa de recibir buen servicio ya que está en el rango de 4 a 5 en la escala de Likert lo cual indica que el cliente tiene la expectativa de recibir un excelente servicio.

Por otro lado el puntaje más alto se encuentra en la pregunta 15: ¿Los empleados siempre deben ser amables con los clientes?. Esto quiere decir que el cliente espera recibir un buen trato siempre a pesar de que las instalaciones físicas no cumplan con lo esperado. La amabilidad es un aspecto importante en una empresa ya que permite elevar las ventas y sobre todo la fidelidad del cliente.

#### **4.2.2 PERCEPCIONES**

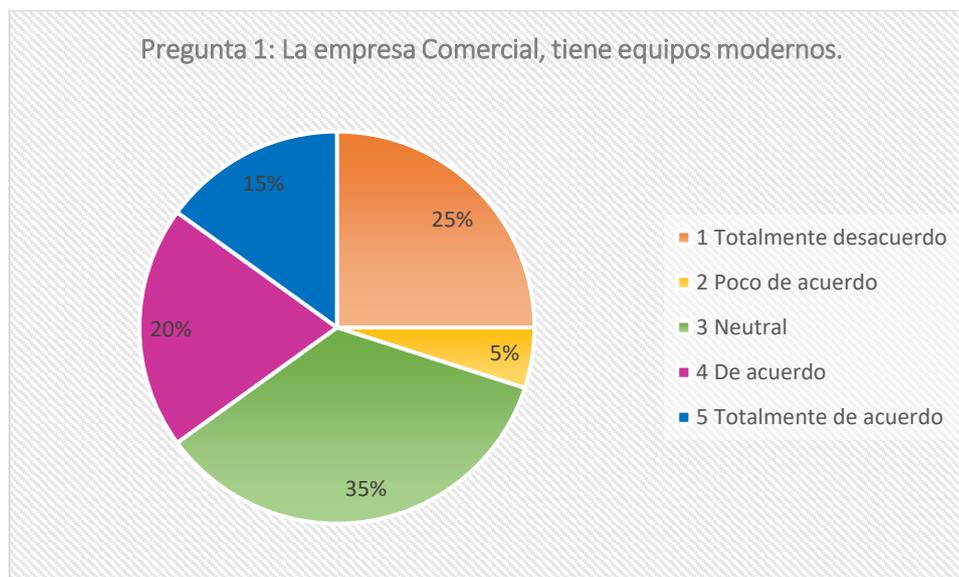
Al grupo de 60 personas, los cuales son clientes de la empresa comercial se les aplicó el cuestionario SERVQUAL sobre PERCEPCIONES con respecto a la calidad del servicio.

Con respecto a los resultados de las encuestas sobre percepciones se tienen los pesos asignados según la escala de Likert por los clientes de acuerdo a las dimensiones:

##### **4.2.2.1 Dimensión elementos tangibles**

**PREGUNTA 1:** La empresa Comercial, tiene equipos modernos.

En la Figura 4.5 el 25% de clientes no está de acuerdo con la afirmación de la pregunta 1; el 5% está poco de acuerdo; el 35% mantiene una opinión neutral; el 20% están de acuerdo y apenas el 15% de clientes están totalmente de acuerdo en que la empresa tiene equipos modernos.

**Figura 4. 5** Resultados pregunta 1 sobre percepciones

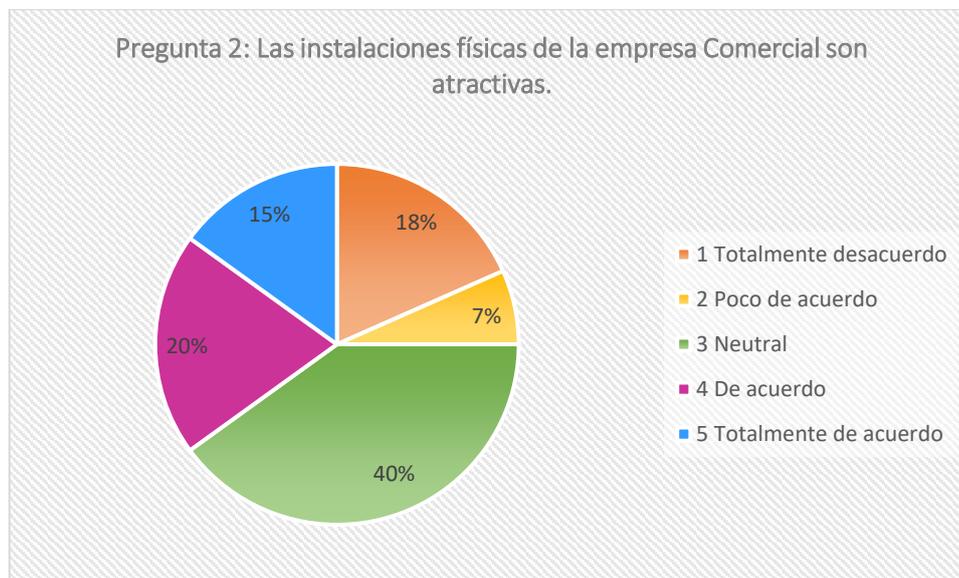
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la figura 4.5, el 35% de clientes tiene una opinión neutral sobre los equipos modernos ya que el servicio que ellos reciben es a domicilio, por esa razón no perciben los equipos o las instalaciones. Con respecto al 25% de clientes que están totalmente en desacuerdo se puede decir que no conocen la sucursal física y sus equipos. En general la empresa no cumple con la expectativa del cliente ya que la puntuación de 5 es un porcentaje bajo de 15% de personas que perciben que la empresa cuenta con equipos modernos.

**PREGUNTA 2:** Las instalaciones físicas de la empresa Comercial son atractivas.

En la figura 4.6 los resultados indican que el 18% no está de acuerdo con la afirmación sobre las instalaciones físicas atractivas para el cliente; el 7% está poco de acuerdo; el 40% mantiene una opinión neutral; el 20% está de acuerdo y el 15% está totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con instalaciones físicas atractivas.

**Figura 4. 6** Resultados pregunta 2 sobre percepciones



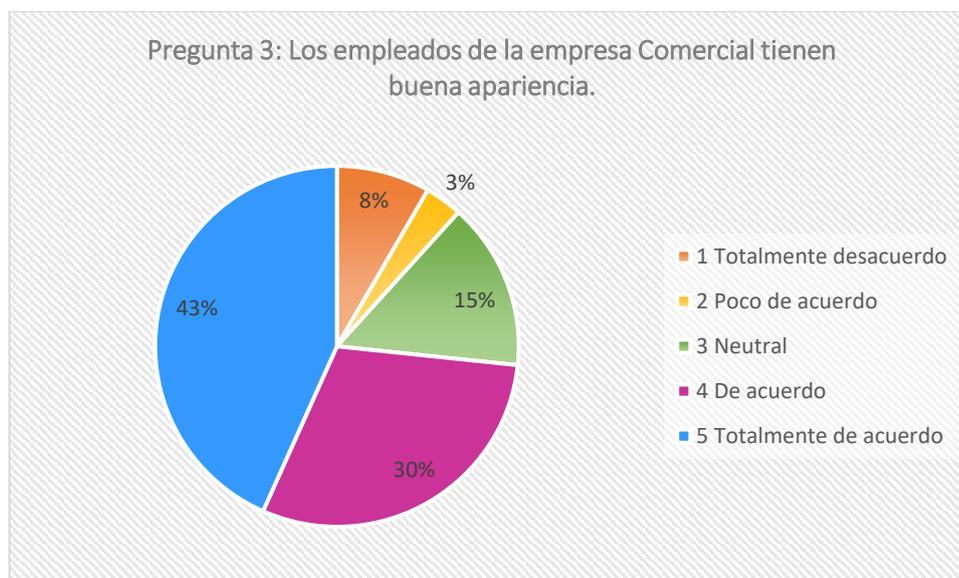
**Fuente:** Elaboración propia

En la Figura 4.6 se encuentra que el 40% de los encuestados mantienen una posición neutral, es decir que su nivel de satisfacción no llega a alcanzar la puntuación de 5 de acuerdo con la escala de Likert. Esto se debe a que el cliente recibe su producto a domicilio y desconocen sobre las instalaciones, únicamente basan su criterio en los medios de transporte de entrega a su domicilio.

**PREGUNTA 3:** Los empleados de la empresa Comercial tienen buena apariencia.

En la Figura 4.7 se muestra que el 8% está totalmente desacuerdo con la afirmación; el 3% está poco de acuerdo; el 15% mantiene una opinión neutra; el 30% está de acuerdo lo cual es una puntuación de 4 en la escala de Likert y el 43% de usuarios está totalmente de acuerdo con la afirmación de que los empleados presentan buena apariencia.

**Figura 4. 7** Resultados pregunta 3 sobre percepciones



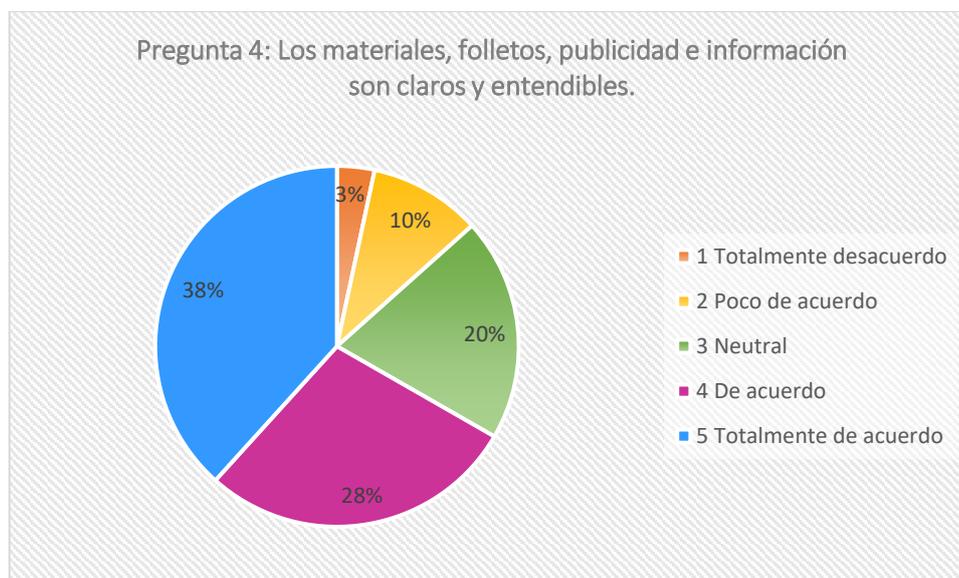
**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a la figura 4.7, el mayor puntaje se alcanza en apenas un 43% de totalmente de acuerdo, aunque sea el mayor puntaje no se alcanza ni el 50% de satisfacción en la calidad de servicio en esta dimensión. De hecho las puntuaciones: 2, 3 y 4 representan opiniones de indecisión por esta razón no se cumple con la expectativa del cliente en esta pregunta.

**PREGUNTA 4:** Los materiales, folletos, publicidad e información son claros y entendibles.

En la Figura 4.8 el 3% está totalmente desacuerdo; el 10% está poco de acuerdo; el 20% se muestra neutral; el 28% de clientes está de acuerdo mientras que el 38% está totalmente de acuerdo con la afirmación de la pregunta 4, lo que significa una puntuación de 5 en la escala de Likert.

**Figura 4. 8** Resultados pregunta 4 sobre percepciones



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la figura 4.8 estos resultados no satisfacen la calidad de servicio en esta dimensión ya que el 38% es un porcentaje bajo de clientes que piensan que los materiales, folletos, publicidad e información son claros y entendibles. Así mismo las percepciones de los clientes se encuentran en puntuaciones de indecisión de 2, 3 y 4 debido a que la empresa no cuenta con publicidad o folletos.

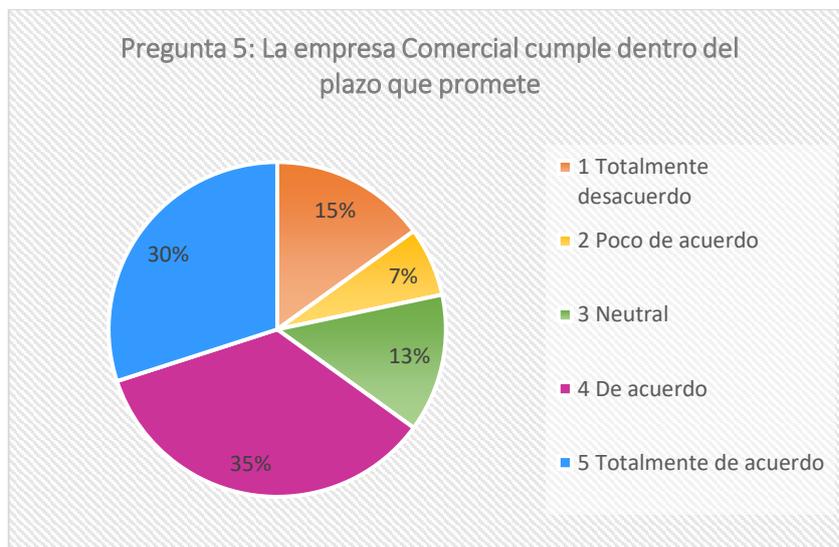
#### 4.2.2.2 Dimensión fiabilidad

**PREGUNTA 5:** La empresa Comercial cumple dentro del plazo que promete.

En la Figura 4.9 el 15% está totalmente desacuerdo; el 7% está poco de acuerdo; el 13% tiene una opinión neutral; el 35% de clientes está de acuerdo y apenas el 30% de clientes están totalmente de acuerdo que se cumplen los plazos de entrega.

De acuerdo a la Figura 4.9 los clientes tienen una opinión orientada a la neutra con puntajes en la escala de Likert en puntuación 4, 3 y 2 mientras que apenas el 30% de clientes están totalmente de acuerdo que se cumplen los plazos de entrega calificando con 5 en la escala de Likert.

**Figura 4. 9** Resultados pregunta 5 sobre percepciones

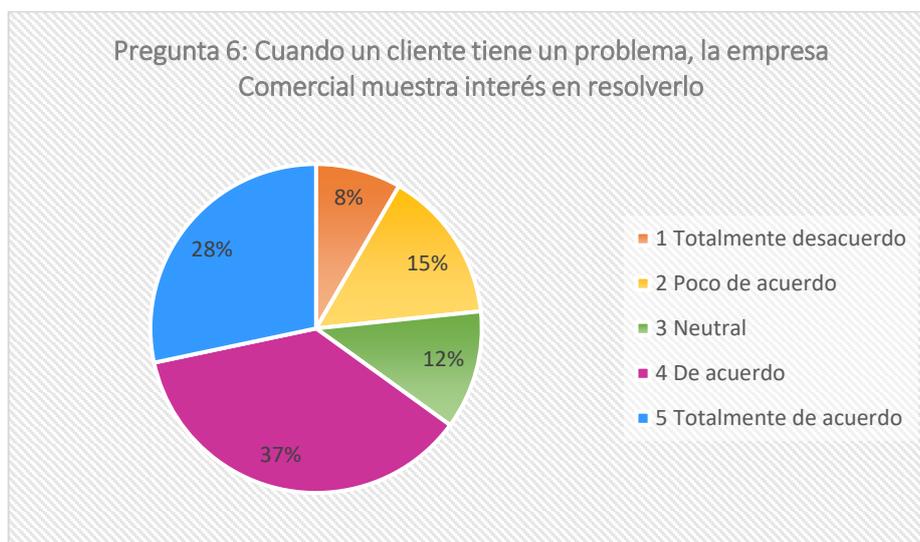


**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA 6:** Cuando un cliente tiene un problema, la empresa Comercial muestra interés en resolverlo.

En la Figura 4.10 el 8% está totalmente desacuerdo con la afirmación de la pregunta 6; el 15% está poco de acuerdo; el 12% tiene una opinión neutra; el 37% está de acuerdo con que la empresa muestra interés por resolver el problema y el 28% tiene una opinión totalmente de acuerdo con la afirmación.

**Figura 4. 10** Resultados pregunta 6 sobre percepciones



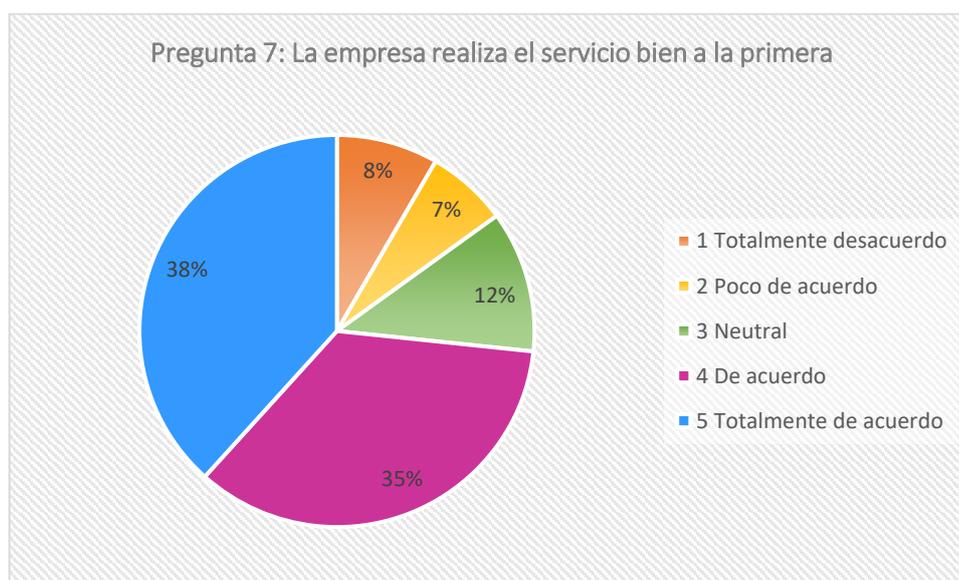
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que sólo el 28% de los clientes están satisfechos en cuanto al interés que muestra la empresa para resolver un problema, mientras que las opiniones con puntuación 2, 3 y 4 demuestran indecisión con porcentajes de 15%, 12% y 37% respectivamente. La empresa no alcanza un gran porcentaje de calidad con respecto a las percepciones del cliente ya que el porcentaje de totalmente de acuerdo está por debajo del 50% de clientes satisfechos.

**PREGUNTA 7:** La empresa realiza el servicio bien a la primera.

En la Figura 4.11 el 8% de clientes no está de acuerdo en que el servicio se realiza bien a la primera; el 7% está poco de acuerdo; el 12% mantiene una posición neutra; el 35% está de acuerdo y el 38% de clientes califica con la máxima puntuación 5 en la escala de Likert que está totalmente de acuerdo.

**Figura 4. 11** Resultados pregunta 7 sobre percepciones



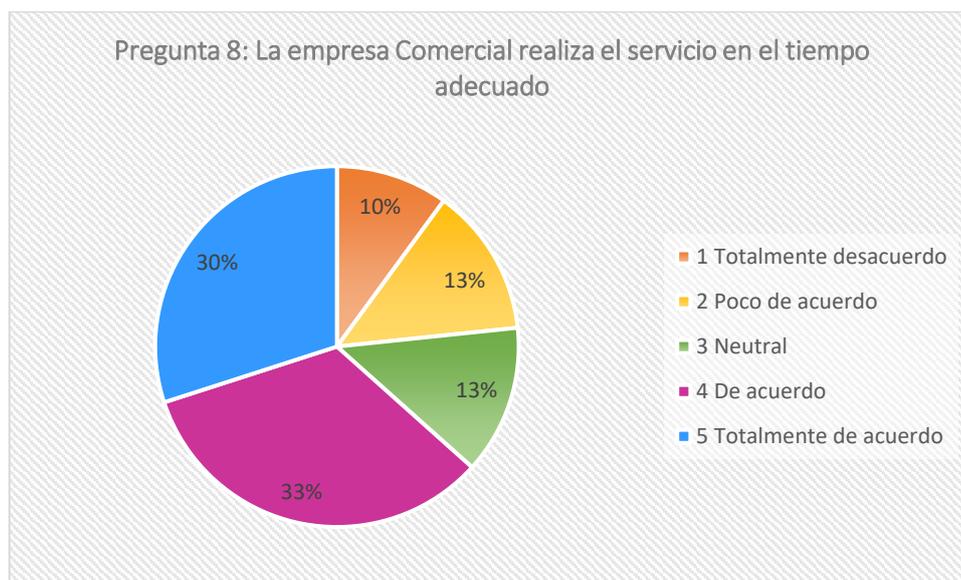
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior el mayor porcentaje de clientes se encuentra en la puntuación 4 que significa indecisión, pero no alcanza la puntuación 5 en la escala de Likert. En esta pregunta la empresa no alcanza un porcentaje alto de personas satisfechas.

**PREGUNTA 8:** La empresa Comercial realiza el servicio en el tiempo adecuado.

En la Figura 4.12 el 10% de clientes está totalmente en desacuerdo en que la empresa realiza el servicio en el tiempo adecuado; el 13% está poco de acuerdo; el 13% tiene una opinión neutral; el 33% está de acuerdo con esta afirmación mientras que el 30% está totalmente de acuerdo en que la empresa realice a tiempo el servicio.

**Figura 4. 12** Resultados pregunta 8 sobre percepciones

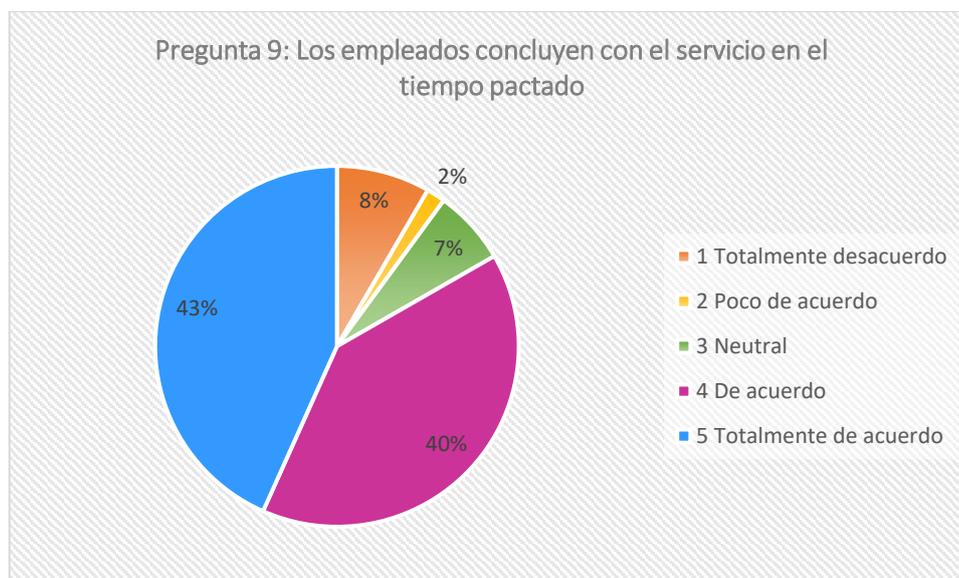


**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al 30% de clientes la empresa realiza el servicio en el tiempo esperado, es decir que no alcanza la mayoría de las opiniones ya el resto se encuentran divididas entre las puntuaciones de 2, 3 y 4 que son 13% poco de acuerdo, 13% neutral y un 33% de acuerdo. Esto implica que la empresa no realiza el servicio a tiempo y que la mayoría de los clientes no está satisfecho debido a los retrasos.

**PREGUNTA 9:** Los empleados concluyen con el servicio en el tiempo pactado.

En la Figura 4.13 el 8% de clientes está totalmente en desacuerdo con la afirmación de esta pregunta calificando con puntuación de 1; el 2% está poco de acuerdo calificando con puntuación de 2; el 7% tiene una percepción neutral calificando con puntuación de 3; el 40% está de acuerdo calificando con puntuación de 4 mientras que el 43% de clientes están totalmente de acuerdo con que los empleados cumplen en el tiempo pactado calificando con puntuación de 5.

**Figura 4. 13** Resultados pregunta 9 sobre percepciones

**Fuente:** Elaboración propia

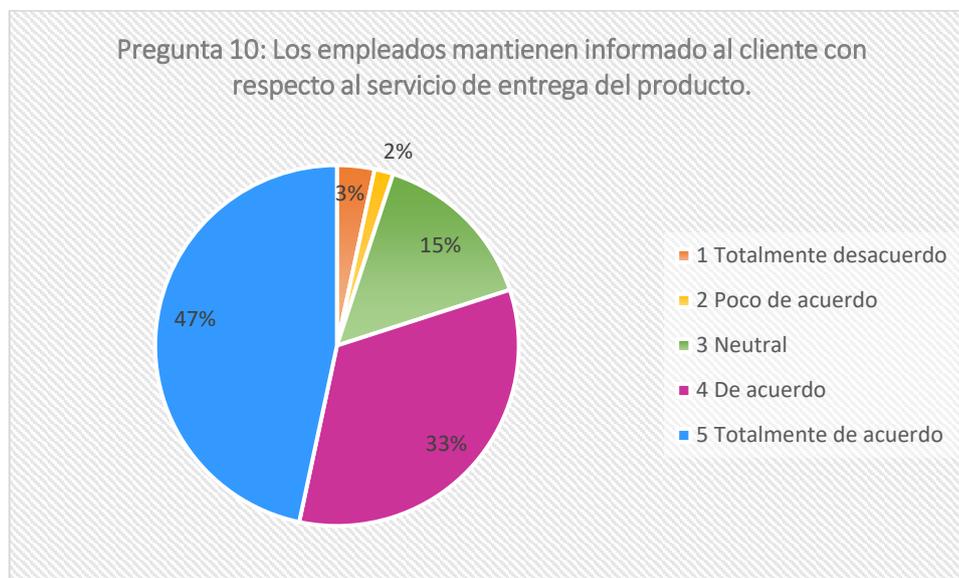
En la gráfica anterior los porcentajes de satisfacción son más elevados en comparación a las anteriores preguntas ya que el cliente percibe que el empleado concluye el servicio en el tiempo pactado mientras que los porcentajes de opiniones en desacuerdo o en indecisión son bajos entre un 7% y 8%. Esto se debe a que el empleado trata de brindar un buen servicio ya que está en contacto con el cliente mientras que en las preguntas anteriores con respecto al cumplimiento por parte de la empresa el cliente se siente insatisfecho.

#### 4.2.2.3 Dimensión capacidad de respuesta

**PREGUNTA 10:** Los empleados mantienen informado al cliente con respecto al servicio de entrega del producto.

En la Figura 4.14 el porcentaje de clientes que no está de acuerdo es del 3% calificando con puntuación de 1; el 2% está poco de acuerdo calificando con puntuación de 2; el 15% se encuentra neutral; el 33% está de acuerdo con la afirmación mientras que el mayor porcentaje corresponde al totalmente de acuerdo con 47% en que los empleados mantienen informado al cliente.

**Figura 4. 14** Resultados pregunta 10 sobre percepciones



**Fuente:** Elaboración propia

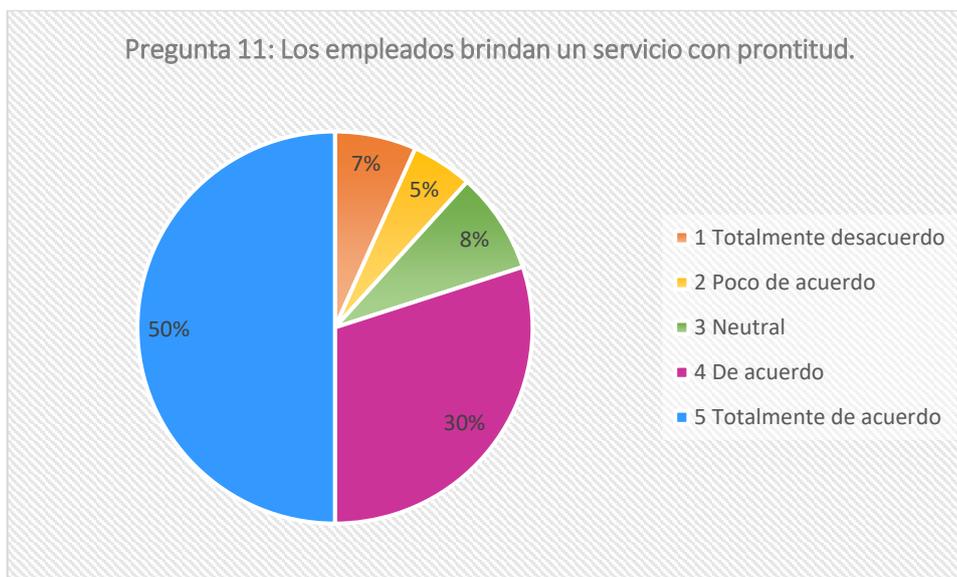
En la figura anterior casi el 50% de clientes percibe en que el empleado los informa sobre el servicio brindado mientras que el resto de los clientes coloca puntuaciones bajas en un porcentaje que oscila entre el 3% y 15%. Esto se debe a que el empleado maneja con confianza la relación con el cliente.

**PREGUNTA 11:** Los empleados brindan un servicio con prontitud.

En la Figura 4.15 el 7% de clientes no está de acuerdo; el 5% está poco de acuerdo; el 8% tiene una opinión neutral; el 30% está de acuerdo y el 50% de clientes está totalmente de acuerdo en que los empleados brindan un servicio con prontitud.

En la figura 4.15 se aprecia que el porcentaje de clientes se sienten más satisfechos con el empleado ya que es quien brinda el servicio y en este caso lo realiza con prontitud de acuerdo a la mitad de los clientes. El resto de las opiniones representan puntuaciones bajas en las que los demás clientes no se sienten satisfechos.

**Figura 4. 15** Resultados pregunta 11 sobre percepciones

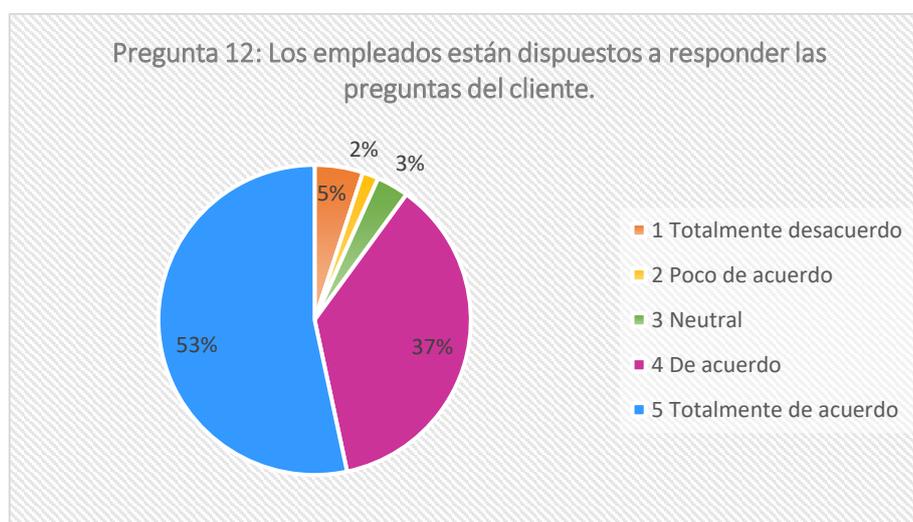


**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA 12:** Los empleados están dispuestos a responder las preguntas del cliente.

En la Figura 4.16 el 5% de clientes está totalmente desacuerdo en que los empleados están dispuestos a responder las preguntas; el 2% está poco de acuerdo; el 3% tiene una opinión neutral; el 37% está de acuerdo mientras que el mayor porcentaje es de 53% de clientes que están totalmente de acuerdo marcando la puntuación de 5 en la escala de Likert.

**Figura 4. 16** Resultados pregunta 12 sobre percepciones



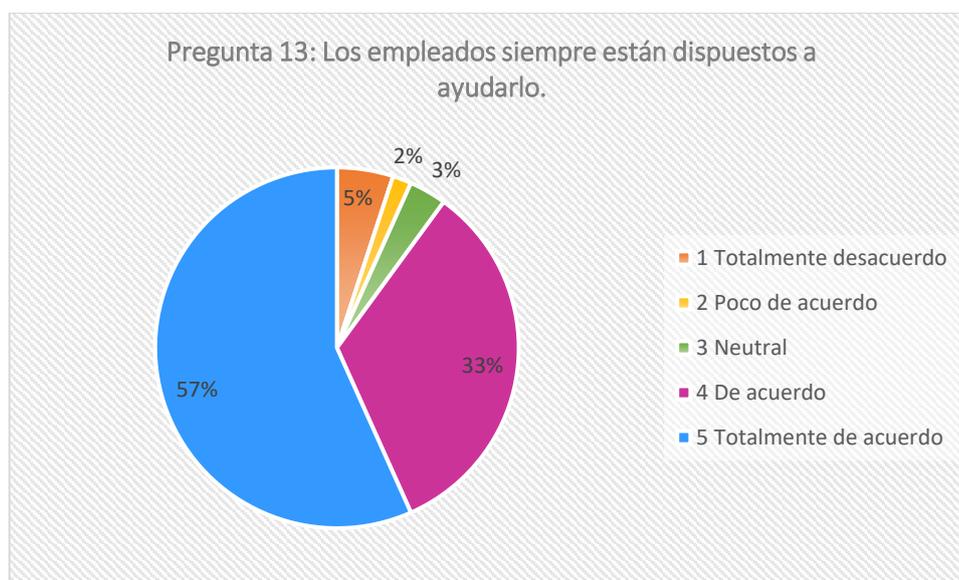
**Fuente:** Elaboración propia

De la figura anterior se puede rescatar que el porcentaje de clientes insatisfechos en esta pregunta es bajo, esto significa que el empleado está dispuesto a ayudar al cliente ya que las puntuaciones de 4 y 5 son altos en comparación a las anteriores preguntas relacionadas con la empresa.

**PREGUNTA 13:** Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo.

En la Figura 4.17 el 5% de clientes no está de acuerdo en que los empleados están dispuestos a ayudarlos; el 2% está poco de acuerdo; el 3% tiene opinión neutra; el 33% está de acuerdo y el 57% de clientes están totalmente de acuerdo con respecto a la actitud del empleado para ayudarlo.

**Figura 4. 17** Resultados pregunta 13 sobre percepciones



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica anterior se obtiene que un bajo porcentaje de 5% equivalente a 3 personas no están de acuerdo, mientras que la mayoría de los clientes están satisfechos con la ayuda que está dispuesto a ofrecer el empleado.

#### 4.2.2.4 Dimensión seguridad

**PREGUNTA 14:** El comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes.

En la Figura 4.18 el 3% de clientes no están de acuerdo con la afirmación sobre el comportamiento de los empleados que transmite confianza; el 3% está poco de

acuerdo; el 2% tiene una opinión neutra; el 33% está de acuerdo y un alto de porcentaje del 58% está totalmente de acuerdo con el comportamiento de confianza que proyecta el empleado hacia el cliente.

**Figura 4. 18** Resultados pregunta 14 sobre percepciones

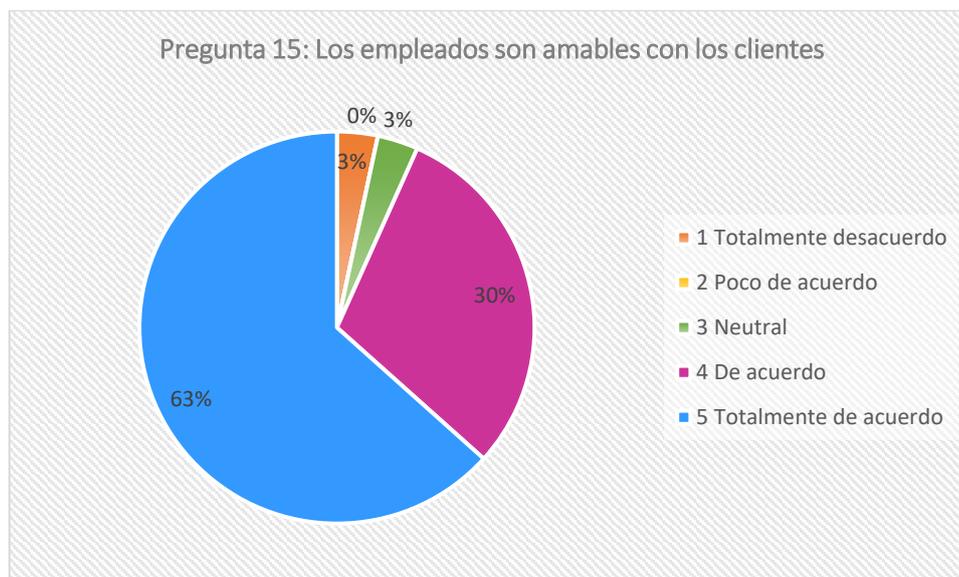


**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados indican que el 58% de clientes se sienten satisfechos con respecto a la confianza que transmite el empleado y un bajo número de personas del 3% no está satisfecho, no siente confianza en el personal o la relación con el empleado no es la adecuada.

**PREGUNTA 15:** Los empleados son amables con los clientes.

En la Figura 4.19 el 3% de clientes no está de acuerdo en que los empleados son amables; el 3% tiene una opinión neutra; el 30% está de acuerdo mientras que el mayor porcentaje es del 63% de clientes que están totalmente de acuerdo en que los empleados son amables con ellos.

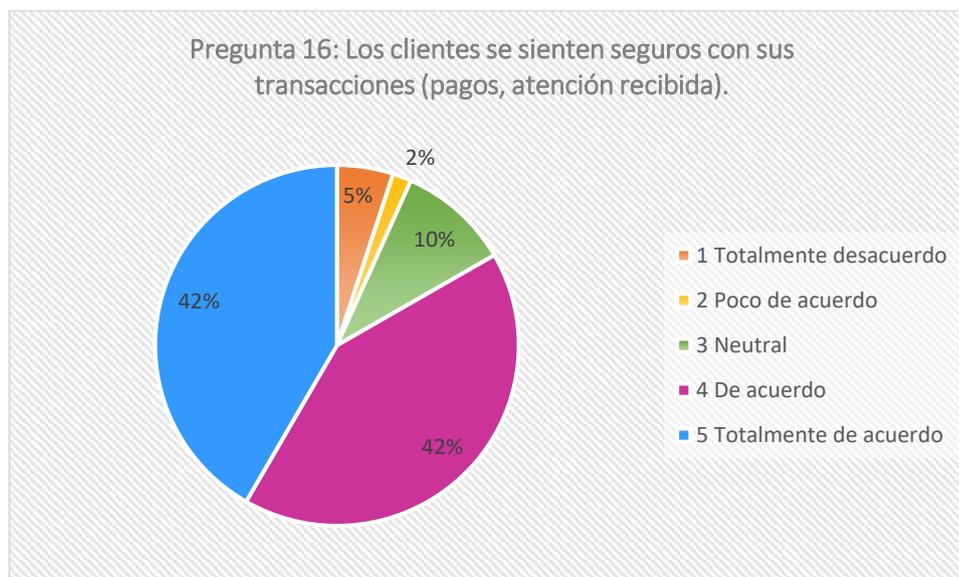
**Figura 4. 19** Resultados pregunta 15 sobre percepciones

**Fuente:** Elaboración propia

De los resultados de la gráfica anterior el cliente se siente satisfecho con la amabilidad del empleado ya que está totalmente de acuerdo en un 63% y de acuerdo en un 30%; un porcentaje menor de clientes del 3% están totalmente desacuerdo, es decir 2 personas del total de la muestra, lo que viene a ser un número bajo de personas insatisfechas. En esta pregunta se puede decir que la empresa si cumple con la expectativa del cliente.

**PREGUNTA 16:** Los clientes se sienten seguros con sus transacciones (pagos, atención recibida).

En la Figura 4.18 el 5% de clientes está totalmente en desacuerdo, es decir no se sienten seguros con sus transacciones; el 2% se siente poco seguro; el 10% mantiene una posición neutral; el 42% está de acuerdo o seguro con sus transacciones y el 42% se siente seguro con sus transacciones.

**Figura 4. 20** Resultados pregunta 16 sobre percepciones

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior el 42% de clientes se siente seguro con sus transacciones esto se debe a que las compras lo realizan directamente con el empleado y sus abonos lo realizan en efectivo a plazos y de cierto modo hay un poco de desconfianza a pesar de que el empleado siempre debe dejar recibos por cada pago realizado. El 42% se siente seguro con sus transacciones siendo una puntuación de 4, para alcanzar la expectativa es importante que el cliente califique con puntuación de 5 o de totalmente de acuerdo.

**PREGUNTA 17:** Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.

En la Figura 4.21 los resultados indican que el 5% de clientes no está de acuerdo con la afirmación; el 3% está poco de acuerdo, el 10% tiene una opinión neutral; el 37% está de acuerdo y el 45% de clientes están totalmente de acuerdo en que los empleados tienen conocimientos para responder las preguntas del cliente.

**Figura 4. 21** Resultados pregunta 17 sobre percepciones



**Fuente:** Elaboración propia

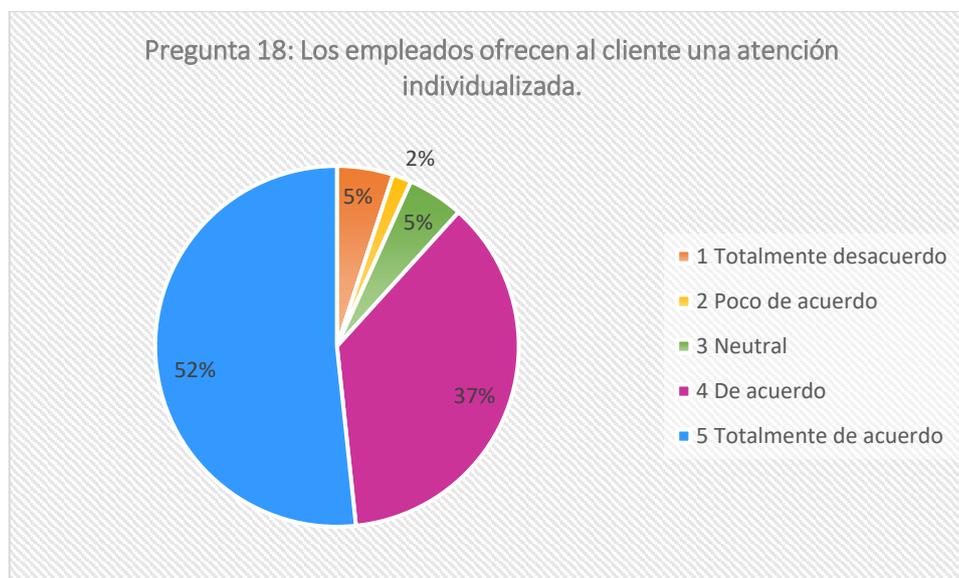
Hay que destacar que en la gráfica anterior el porcentaje de personas que perciben que el empleado no tiene conocimientos suficientes para responder a las preguntas es bajo lo que representa al 5% de clientes que colocan la puntuación más baja de 1 en la escala de Likert. El 45% de personas que percibe que el empleado tiene los conocimientos para responder a las preguntas no sobrepasa el 50% de clientes satisfechos. El porcentaje que está de acuerdo indica que existe algo de indecisión así ya que para alcanzar la expectativa es necesario colocar calificaciones de 5.

#### 4.2.2.5 Dimensión empatía

**PREGUNTA 18:** Los empleados ofrecen al cliente una atención individualizada.

En la Figura 4.22 los resultados indican que los empleados ofrecen una atención individualizada al cliente de acuerdo al 52% de usuarios, un 37% están muy de acuerdo y un 5% de personas están totalmente desacuerdo.

**Figura 4. 22** Resultados pregunta 18 sobre percepciones



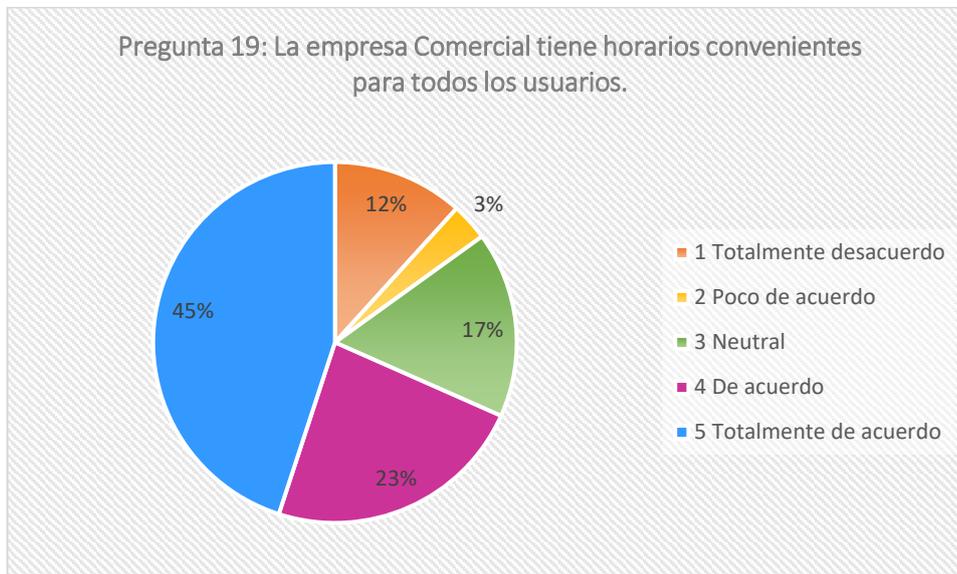
**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica anterior se obtiene que más del 50% de personas percibe que recibe una atención personalizada, esto se debe a que los empleados visitan al cliente en la puerta de su domicilio y por ello el porcentaje de personas satisfechas incrementa en comparación a las anteriores preguntas. El servicio debe ser personalizado ya que con la pandemia se han fortalecido los canales de servicio a domicilio.

**PREGUNTA 19:** La empresa Comercial tiene horarios convenientes para todos los usuarios.

En la Figura 4.23 los resultados indican que el 45% de clientes están de acuerdo que la empresa comercial tiene horarios convenientes, el 23% está muy de acuerdo mientras que 17% tiene una opinión neutra seguido del 12% de personas que no están de acuerdo con esta afirmación.

**Figura 4. 23** Resultados pregunta 19 sobre percepciones



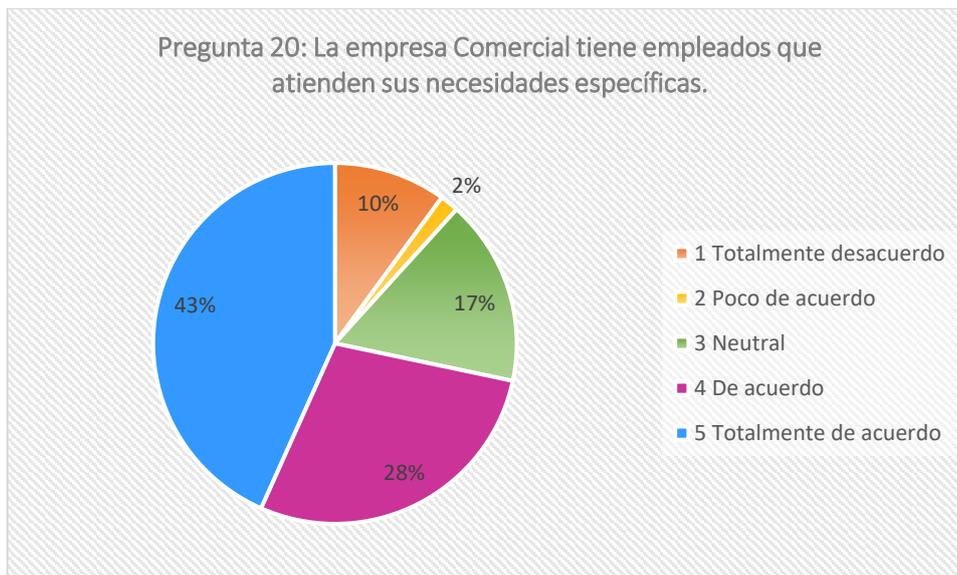
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior el porcentaje de personas con opinión neutra incrementa debido a que las personas reciben el producto en sus hogares a la hora que el empleado pase visitándolo, es decir no perciben si las instalaciones físicas tienen o no un horario establecido con horarios convenientes.

**PREGUNTA 20:** La empresa Comercial tiene empleados que atienden sus necesidades específicas.

En la Figura 4.24 los resultados indican que el 43% de clientes perciben que los empleados atienden sus necesidades específicas mientras que el 28% está muy de acuerdo y el 17% se tiene con una opinión neutra lo cual indica que hay indecisión.

**Figura 4. 24** Resultados pregunta 20 sobre percepciones

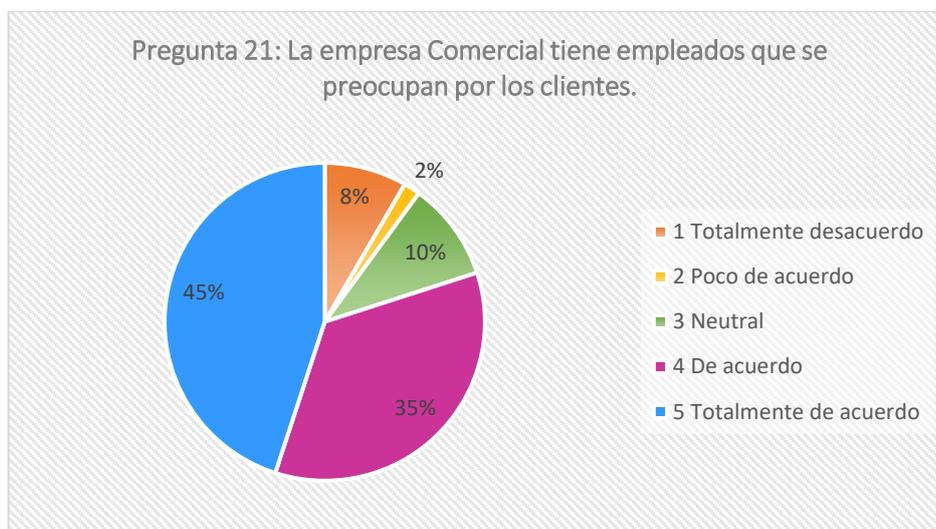


**Fuente:** Elaboración propia

**PREGUNTA 21:** La empresa Comercial tiene empleados que se preocupan por los clientes.

En la Figura 4.25 se determina que el 45% de clientes están totalmente de acuerdo en que los empleados se preocupan por los clientes, el 35% de clientes están muy de acuerdo y un 8,3% de clientes lo que equivale a 5 personas no están de acuerdo con la afirmación.

**Figura 4. 25** Resultados pregunta 21 sobre percepciones



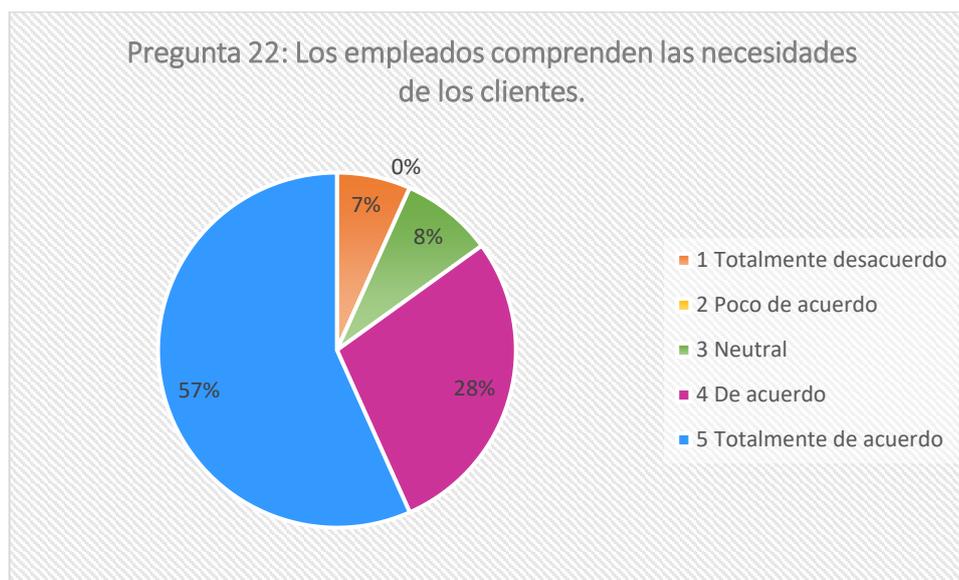
**Fuente:** Elaboración propia

En la gráfica anterior el porcentaje de clientes que califica con 1 es del 8%, es decir que su percepción no supera las expectativas y que no perciben que el empleado se preocupe por ellos. Los mayores porcentajes en esta pregunta se centran en la puntuación de 4 y 5 que significa que están de acuerdo o que cumplen con la afirmación.

**PREGUNTA 22:** Los empleados comprenden las necesidades de los clientes.

En la Figura 4.26 el porcentaje de personas totalmente de acuerdo es del 57% con respecto a que los empleados comprenden las necesidades del cliente, un 28% está muy de acuerdo mientras que el 8% se mantiene neutral y un 7% no percibe que los empleados comprendan sus necesidades.

**Figura 4. 26** Resultados pregunta 22 sobre percepciones



**Fuente:** Elaboración propia

De la gráfica anterior se tiene que el porcentaje de personas que perciben que los empleados comprenden sus necesidades es mayor al 50% de los clientes. En este caso, la empatía que el empleado demuestra con el cliente es buena ya que comprende las necesidades; por otro lado el porcentaje poco de acuerdo llega a un cero por ciento así que las opiniones se dividen en las puntuaciones 4 y 5 mientras que las bajas puntuaciones la tienen un porcentaje bajo de personas entre el 7% y 8% del total.

#### 4.2.6 BRECHA DE EXPECTATIVA Y PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD

A continuación, en la Tabla 4.2 se muestran los resultados de las expectativas y percepciones de las personas con respecto a la percepción de la calidad de entrega de productos línea dormitorio a domicilio. La Tabla 4.2 está dividida en colores de acuerdo a las cinco dimensiones evaluadas como: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

**Tabla 4. 2** Expectativa y percepción en cada dimensión

Dimensión	N° Pregunta	Expectativa	Percepción	Brecha	Promedio brecha
Tangibles	1	4,6	3,0	1,6	1,1
Tangibles	2	4,4	3,1	1,4	
Tangibles	3	4,4	4,0	0,5	
Tangibles	4	4,8	3,9	1,0	
Fiabilidad	5	4,8	3,6	1,2	0,9
Fiabilidad	6	4,7	3,6	1,1	
Fiabilidad	7	4,6	3,9	0,7	
Fiabilidad	8	4,7	3,6	1,1	
Fiabilidad	9	4,7	4,1	0,6	
Capacidad de respuesta	10	4,8	4,2	0,6	0,4
Capacidad de respuesta	11	4,7	4,1	0,6	
Capacidad de respuesta	12	4,6	4,3	0,3	
Capacidad de respuesta	13	4,6	4,4	0,3	
Seguridad	14	4,7	4,4	0,3	0,5
Seguridad	15	4,9	4,5	0,4	
Seguridad	16	4,7	4,1	0,6	
Seguridad	17	4,7	4,1	0,6	
Empatía	18	4,6	4,3	0,4	0,6
Empatía	19	4,6	3,9	0,7	
Empatía	20	4,6	3,9	0,7	
Empatía	21	4,7	4,1	0,7	
Empatía	22	4,7	4,3	0,4	

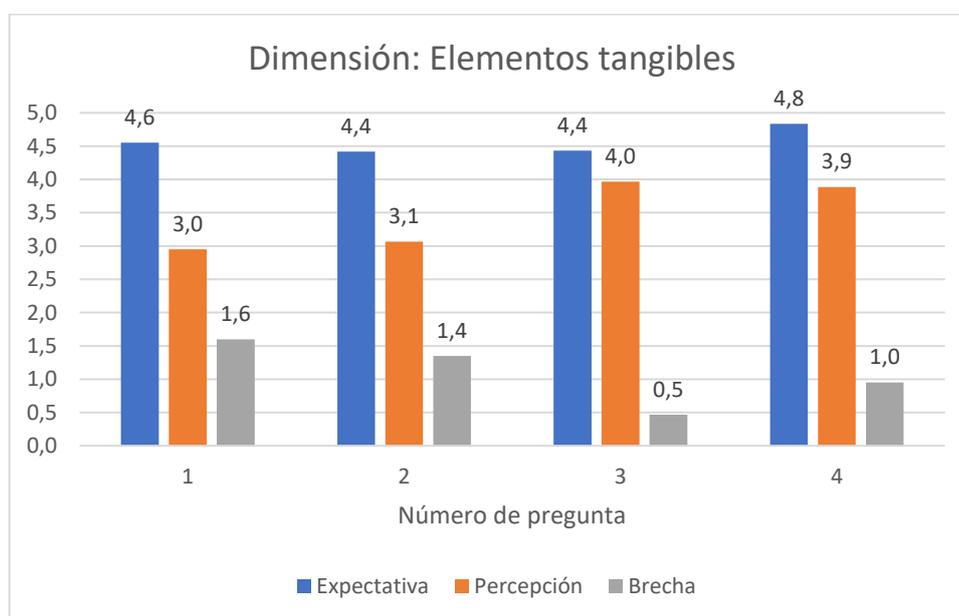
**Fuente:** Elaboración propia

Así mismo, se ha resaltado la brecha más alta en cada dimensión, las cuales son las preguntas: 1, 5, 10, 11, 16, 17, 19, 20 y 21. Además se puede observar que el promedio de la brecha más amplio con respecto a las dimensiones se da en la

dimensión de elementos tangibles en 1,1 de diferencia. Esto se debe a que las personas reciben sus productos a domicilio y por ende se muestran inseguros sobre los elementos tangibles de las empresas que envían a domicilio los productos, es decir, no están seguros si las instalaciones, equipos tecnológicos están actualizados o presentan buena apariencia. El segundo lugar para la brecha más amplia se da en la dimensión de fiabilidad con 0,9. Con respecto a esta brecha la dimensión fiabilidad no cumple con las expectativas de las personas ya que consiste en la capacidad para que la empresa realice con precisión los servicios, es decir, si cumple con lo que ha prometido al cliente con respecto a las entregas.

En la figura 4.27 se encuentran los resultados con respecto a las expectativas y percepciones en la dimensión elementos tangibles, el cual consta de cuatro preguntas. Los resultados indican que la brecha (columna de color gris) entre la expectativa (columna de color azul) y la percepción (columna de color naranja) en la dimensión elementos tangibles es de 1,6 para la pregunta No 1; 1,4 para la pregunta No 2; 0,5 para la pregunta No 3 y 1 para la pregunta No 4.

**Figura 4. 27** Resultados entre la brecha en la dimensión: elementos tangibles



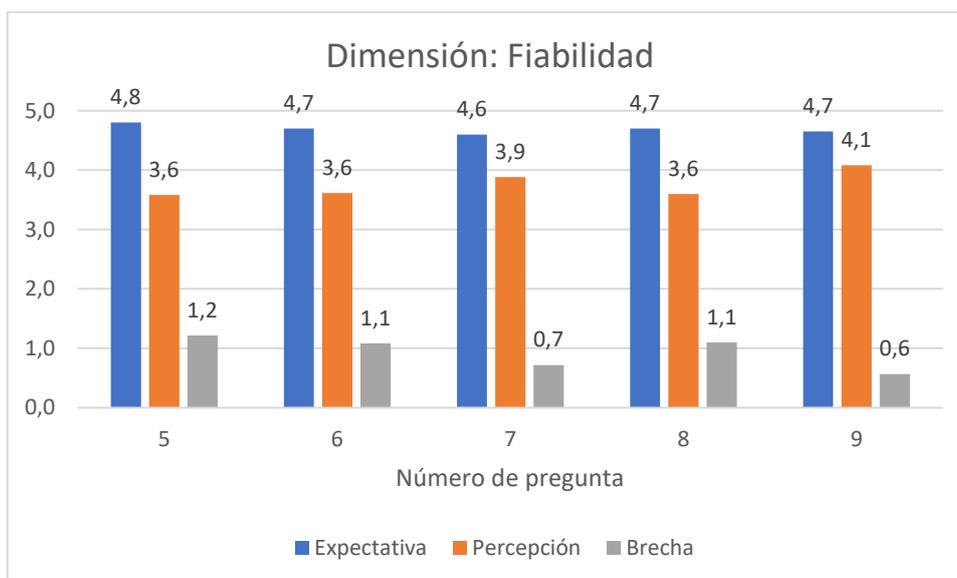
**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior indica que las percepciones no alcanzan a la expectativa del cliente, considerando que las expectativas de las personas encuestadas están

entre 4,4 a 4,8 las brechas entre las percepciones en esta dimensión son altas. Los puntajes sobre expectativas en estas preguntas prevalecen el 3 y 4 lo cual indica indecisión u opinión neutra sobre los elementos tangibles de la empresa. Los elementos tangibles para las personas que reciben el producto a domicilio son desconocidos por ellos debido a que no constatan si la empresa cuenta con materiales actuales o edificaciones abiertas al público.

La figura 4.28 sobre los resultados de la dimensión fiabilidad, la cual consta de cinco preguntas, indican la brecha (columna de color gris) entre la expectativa (columna de color azul) y la percepción (columna de color naranja). En la pregunta No 5 la brecha entre expectativa y percepción es de 1,2; en la pregunta No 6 la brecha es de 1,1; en la pregunta No 7 la brecha es de 0,7; la pregunta No 8 tiene una brecha de 1,1 y en la pregunta No 9 la brecha es de 0,6.

**Figura 4. 28** Resultados entre la brecha en la dimensión: fiabilidad



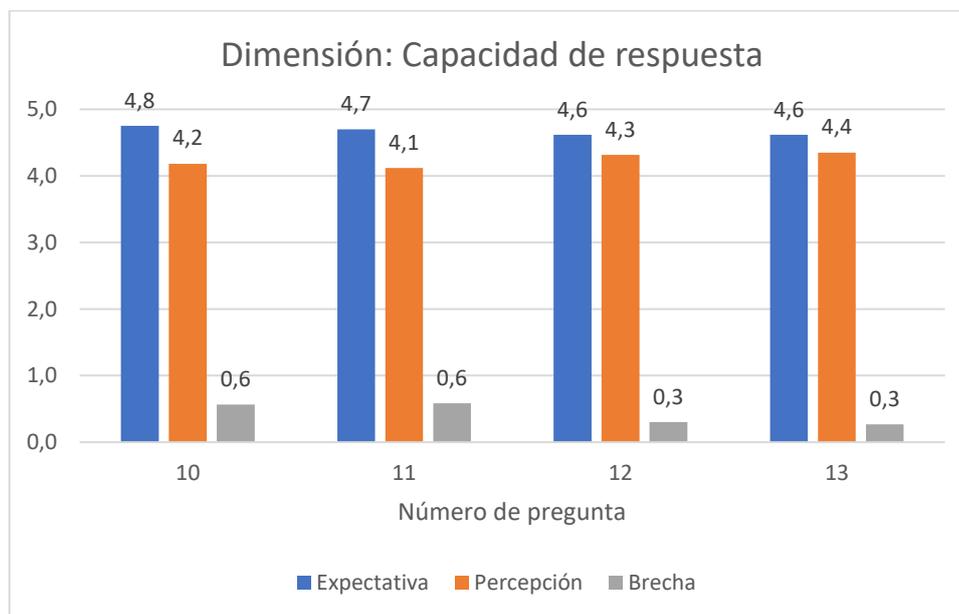
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 4.28 se evidencia que las personas puntúan a la empresa entre 3,6 y 4,1 en la dimensión fiabilidad, esto implica que la empresa no ha cumplido con la solución de los problemas o con lo prometido. De acuerdo con la encuesta, la empresa no cumple con las expectativas en las cinco preguntas de esta dimensión. La pregunta No 5, sobre si la empresa cumple en el plazo que promete, presenta mayor diferencia entre la expectativa y la percepción. Esto implica que la empresa

falla en el plazo de sus entregas debido a que los pagos de los clientes son a cuotas bajas a crédito por lo que la empresa demora en comprar los productos a contado para cumplir con las entregas.

La Figura 4.29 muestra los resultados sobre la diferencia entre la expectativa y la percepción en las preguntas del número 10 a la 13 pertenecientes a la dimensión capacidad de respuesta.

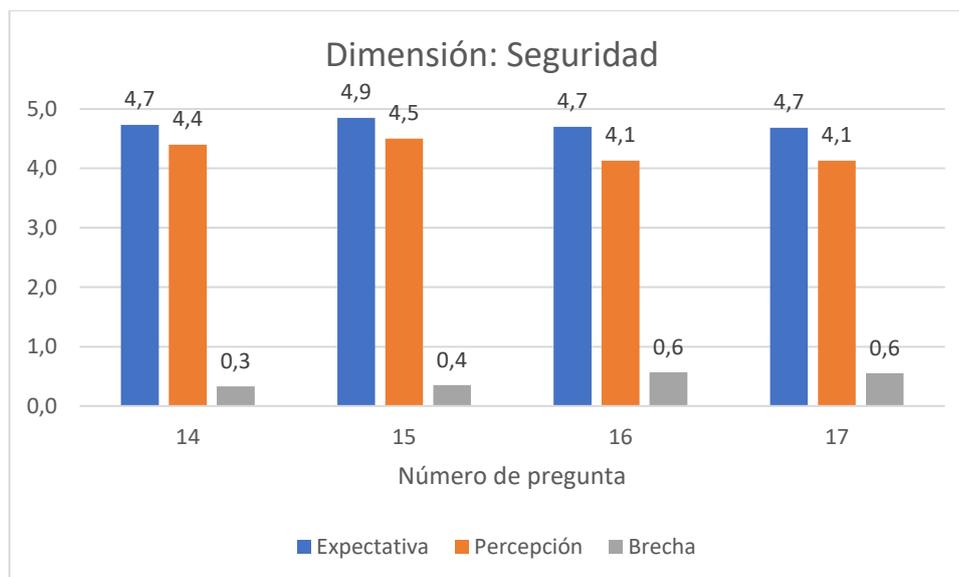
**Figura 4. 29** Resultados entre la brecha en la dimensión: capacidad de respuesta



**Fuente:** Elaboración propia

En esta figura la puntuación en las cuatro preguntas esta entre 4,1 y 4,4. Esto implica que los clientes se encuentran muy satisfechos ya que el puntaje se acerca bastante a la expectativa por lo tanto las brechas en cada pregunta son bajas en comparación a las anteriores dimensiones analizadas. En este caso las preguntas que tienen la mayor diferencia entre expectativa y percepción son la número 10 acerca de que los empleados mantienen informado al cliente sobre el servicio de entrega del producto; y la pregunta número 11 acerca de la prontitud con la que los empleados brindan el servicio.

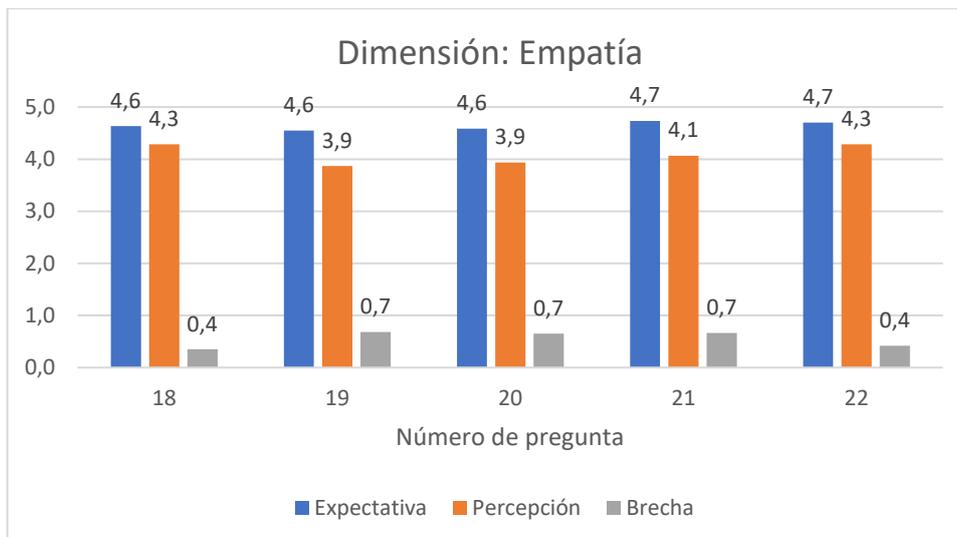
La figura 4.30 establece los resultados entre las diferencias de expectativa y percepción en la dimensión seguridad desde la pregunta 14 al número 17.

**Figura 4. 30** Resultados entre la brecha de la dimensión: seguridad

**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior sobre las brechas de la dimensión seguridad indica la capacidad del personal para inspirar confianza al cliente. La percepción de las personas se acerca a las expectativas, hay una brecha entre 0,3 a 0,6. Las preguntas con mayor diferencia (0,6) entre expectativa y realidad son la número 16 y 17 que consisten en: 16: los clientes se sienten seguros con sus transacciones así como pagos y 17: los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas. En el caso de la pregunta 16 se debe a que el cliente realiza el pago en cuotas directamente con el empleado sin constatar si el efectivo llega a la empresa o se registra en alguna base de datos.

La figura 4.31 indica los resultados entre la diferencia de la expectativa (columna color azul) y la percepción (columna color naranja) en la dimensión empatía que corresponde desde la pregunta 18 hasta la 22.

**Figura 4. 31** Resultados entre la brecha de la dimensión: empatía

**Fuente:** Elaboración propia

La figura anterior establece que en las preguntas número 19 y 20 la percepción de las personas se orienta a la duda ya que tienen calificaciones de 3,9 en la escala de Likert. Por esa razón esas preguntas tienen la mayor brecha en esta dimensión. Las preguntas consisten a la empatía del empleado hacia el cliente en este caso la pregunta 19 consiste en que si la empresa cuenta con horarios más flexibles para lo cual los clientes tienen una percepción de duda o neutralidad. En la pregunta 20 también la percepción es neutra o de duda con respecto a si los empleados atienden sus necesidades específicas en este caso las personas perciben que no se alcanza la calidad esperada. Y en la pregunta 21 que consiste en que si los empleados se preocupan por los clientes la puntuación de la percepción es de 4,1 lo cual es una opinión muy de acuerdo pero consta como una de las brechas más elevadas de la dimensión empatía.

### **4.3 PLANTEAMIENTO DE UN PLAN PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DE ENTREGA.**

A partir de los resultados encontrados en cada dimensión sobre la calidad de las entregas a domicilio de los productos para el hogar línea dormitorio se evidencia que en todas las dimensiones los clientes no están satisfechos al no alcanzarse las expectativas. Las brechas entre la expectativa y la percepción están entre 0,4 a 1,1

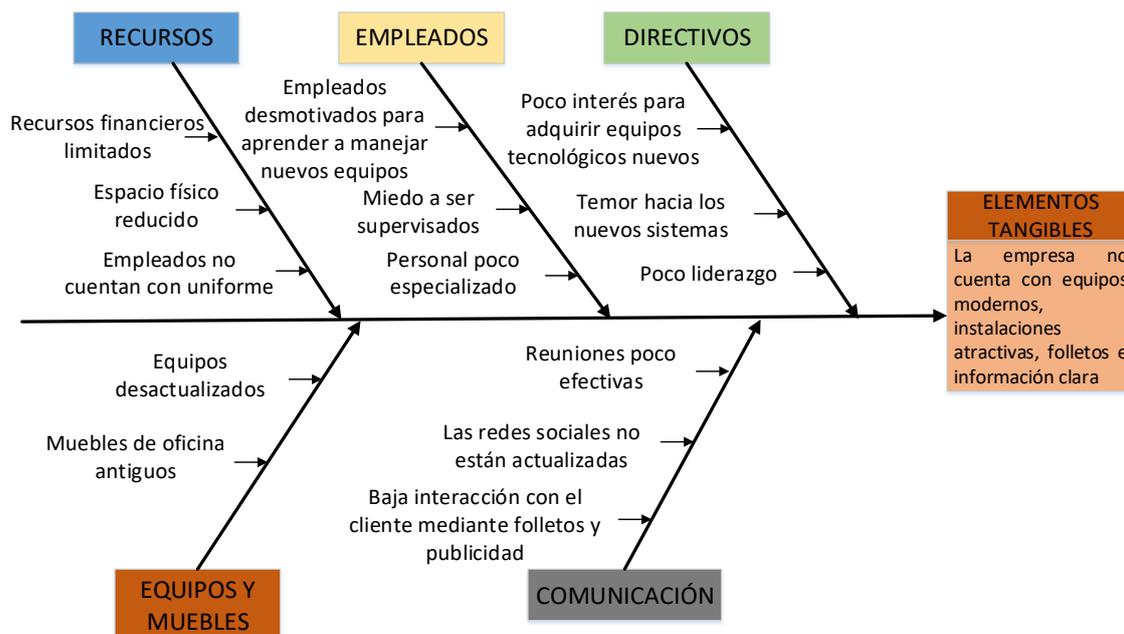
lo cual demuestra insatisfacción, por esa razón es necesario plantear una propuesta mejora en las estrategias de calidad para cada una de las dimensiones con el fin de mejorar la calidad de servicio y que la percepción del cliente pueda alcanzar a la expectativa.

#### 4.3.1 DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES

La dimensión de elementos tangibles presenta la brecha más elevada entre la expectativa y la percepción en comparación a las otras dimensiones. Esto quiere decir que los clientes no perciben que la empresa cuente con equipos modernos, instalaciones físicas atractivas y materiales o información clara para lo cual es necesario analizar este problema a partir del diagrama de Ishikawa para plantear mejoras de calidad en esta dimensión. El diagrama de Ishikawa se obtiene a partir de las causas que generan el problema de cada dimensión.

En la Figura 4.32 se tiene el diagrama de Ishikawa sobre la dimensión de elementos tangibles a fin de determinar las causas principales que ocasionan insatisfacción en el cliente. De esta figura se obtiene que las causas principales para que el cliente no se sienta satisfecho son los recursos, los empleados, los directivos, la comunicación, los equipos y muebles.

**Figura 4. 32** Diagrama de Ishikawa para la dimensión elementos tangibles



**Fuente:** Elaboración propia

A partir de las causas encontradas en el diagrama de Ishikawa para los elementos tangibles se establecen las soluciones o propuestas descritas en la tabla 4.3, la cual indica la descripción del problema, el objetivo por lograr para solucionar el problema, las actividades que se deben llevar a cabo para resolver el problema y los beneficios esperados una vez que se realicen las actividades.

**Tabla 4. 3** Propuesta de mejora en elementos tangibles

<b>DIMENSIÓN: Elementos tangibles</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	La empresa Comercial tiene una infraestructura inadecuada, los equipos no son modernos, instalaciones poco atractivas, materiales, folletos, publicidad e información no es clara
<b>Objetivo por lograr:</b>	Brindar comodidad a los clientes mejorando la infraestructura física y controlar las fechas de pago de los clientes mediante la obtención de equipos y software modernos.
<b>Actividades:</b>	a) Compra de equipos de cómputo y muebles de oficina modernos
	b) Compra de un software de ventas con modalidad de venta a crédito que agilice las operaciones de venta y cobro
	c) Capacitar a los empleados para manejar el software en línea
	d) Capacitar a los directivos en temas de liderazgo y manejo de plataformas en línea con el fin de mejorar la comunicación con el personal y el cliente
	e) Adquirir uniformes para que el empleado se identifique con la empresa y el cliente pueda percibir una buena apariencia
<b>Beneficios esperados:</b>	El control y supervisión del abono semanal de los clientes gracias a los equipos y aplicaciones adquiridos
	Incremento de las ventas gracias al aumento de interacción con el cliente vía on-line
	Confort y comodidad del cliente en instalaciones físicas modernas

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la tabla anterior se establecen las actividades para brindar comodidad a los clientes mediante la adquisición de equipos e infraestructura moderna y la capacitación de los empleados y directivos. Al plantearse estas actividades es trascendental priorizar las actividades de mejora para poner en marcha de acuerdo al grado de dificultad, el plazo y el impacto que estas actividades generan en una escala del 1 al 5 en donde la suma es igual al grado de priorización.

Dificultad de implantación:

1	2	3	4
MUCHA	BASTANTE	POCA	NINGUNA

Fuente: ANECA (2015).

Plazo de implantación:

1	2	3	4
LARGO	MEDIO	CORTO	INMEDIATO

Fuente: ANECA (2015).

Impacto en la empresa:

1	2	3	4
NINGUNO	POCO	BASTANTE	MUCHO

Fuente: ANECA (2015).

En la tabla 4.4 se encuentran las actividades de mejora en la dimensión de elementos tangibles con la sumatoria de la dificultad, el plazo y el impacto en la cual la actividad con el mayor puntaje es la actividad que tiene la mayor priorización.

**Tabla 4. 4** Priorización de actividades de mejora en elementos tangibles

Actividades de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
a) Compra de equipos de cómputo y muebles de oficina modernos	4	2	4	10
b) Compra de un software de ventas con modalidad de venta a crédito que agilice las operaciones de venta y cobro	3	2	4	9
c) Capacitar a los empleados para manejar el software en línea	3	2	4	9
d) Capacitar a los directivos en temas de liderazgo y manejo de plataformas en línea con el fin de mejorar la comunicación con el personal y el cliente	3	2	3	8
e) Adquirir uniformes para que el empleado se identifique con la empresa y que el cliente perciba una buena apariencia	3	2	2	7

Fuente: Elaboración propia

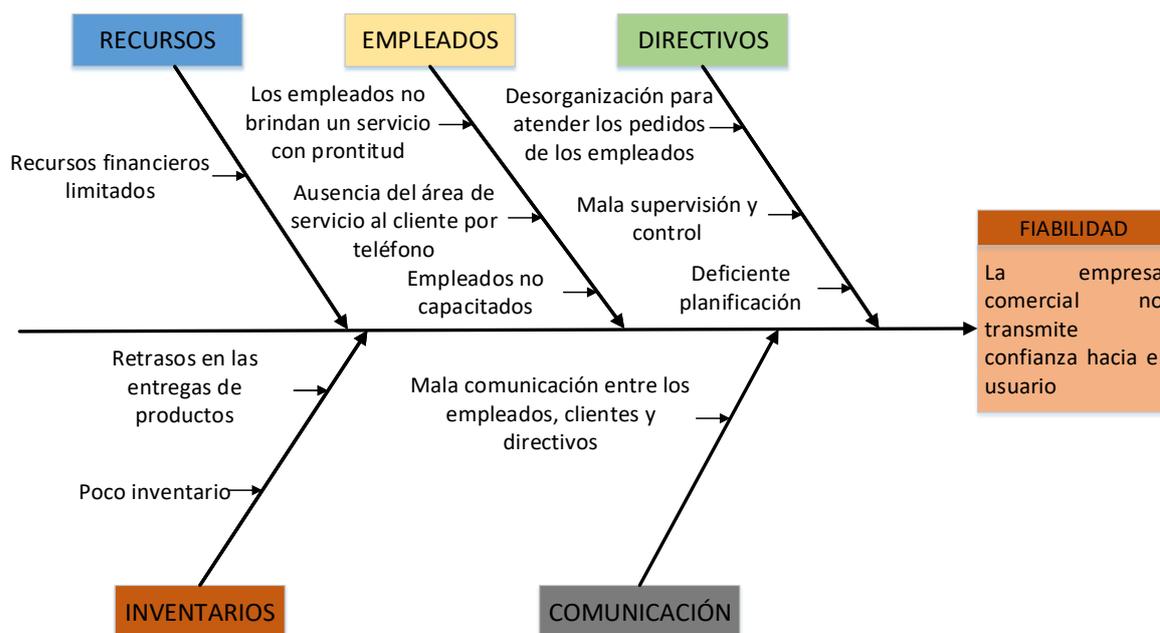
De acuerdo a la tabla anterior la actividad con mayor priorización es la actividad a) Compra de equipos de cómputo y muebles de oficina modernos; esta actividad debe ser realizada antes que comprar el software de ventas y capacitar a los empleados para garantizar a las personas que los datos de sus transacciones se encuentran en línea y que los empleados cuentan con equipos e instalaciones modernas.

#### 4.3.2 DIMENSIÓN FIABILIDAD

La dimensión de fiabilidad indica si es que la empresa transmite confianza al cliente, en este caso la empresa no transmite confianza al cliente y para ello es necesario analizar cuáles son las causas que generan este malestar al usuario mediante el diagrama de Ishikawa con el fin de plantear actividades que contribuyan a mejorar en esta dimensión.

En la Figura 4.33 se tiene el diagrama de Ishikawa sobre la dimensión fiabilidad a fin de determinar las causas principales que ocasionan insatisfacción en el cliente. De esta figura se obtiene que las causas principales para que el cliente no se sienta satisfecho son los recursos, los empleados, los directivos, los inventarios y la comunicación.

**Figura 4. 33** Diagrama de Ishikawa para la dimensión fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de Ishikawa sobre la dimensión fiabilidad establece que las principales causas son los recursos financieros limitados debido a esto existe poco inventario en bodega y se refleja en los retrasos de la entrega de productos. Los empleados no brindan un servicio con prontitud debido al poco inventario y retrasos, así como también existe desorganización y planificación por parte de los directivos para atender a los pedidos. Los registros de los pagos de los clientes se realizan mediante un registro diario en libretas o agendas, lo que ocasiona errores en el registro informático dificultando la sistematización de los cobros. Estos cobros se realizan de dos modalidades: contado y a crédito sin plazo definido. Con respecto a inventarios se está presentando una rotación lenta debido a las bajas ventas como consecuencia de la pandemia generada por el covid-19. De esta manera, se genera un retraso en la programación de cobros lo cual afecta directamente a la liquidez de la empresa. Los clientes no cumplen con los montos ni plazos estipulados. Los pedidos de los artículos se realizan cuando se termina el producto en stock. Todas estas causas generan el principal problema de esta dimensión que es la falta de confianza del cliente hacia la empresa ya que no se cumplen los pedidos y los plazos de entrega.

A partir de las causas encontradas en el diagrama de Ishikawa para la dimensión fiabilidad se establecen las soluciones o propuestas descritas en la tabla 4.5, mediante actividades que se deben llevar a cabo para resolver el problema.

**Tabla 4. 5** Propuesta de mejora en fiabilidad

<b>DIMENSIÓN: Fiabilidad</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	La empresa comercial no transmite confianza hacia el usuario
<b>Objetivo por lograr:</b>	Implementar un departamento de ventas que se encargue exclusivamente de la atención al cliente mediante el manejo de plataformas y llamadas telefónicas
<b>Actividades:</b>	a) Capacitar a los directivos para supervisar, controlar y cumplir con los pedidos de productos realizados por el cliente
	b) Capacitar a los empleados para que realicen el servicio en el tiempo pactado con el cliente.
	c) Gestionar la cadena de suministro para que los pedidos se cumplan en el tiempo prometido evitando retrasos
<b>Beneficios esperados:</b>	Mejoramiento del servicio de entrega de productos a domicilio
	Cumplimiento de los pedidos en el tiempo pactado
	Confianza del cliente en la empresa
	Se evitan los retrasos en las entregas

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la tabla anterior se establecen las actividades para brindar comodidad a los clientes mediante la adquisición de equipos e infraestructura moderna y la capacitación de los empleados y directivos. Al plantearse estas actividades es trascendental priorizar las actividades de mejora para poner en marcha de acuerdo con el grado de dificultad, el plazo y el impacto que estas actividades generan en una escala del 1 al 5 en donde la suma es igual al grado de priorización.

En la tabla 4.6 se encuentran las actividades de mejora en la dimensión de fiabilidad con la sumatoria de la dificultad, el plazo y el impacto en la cual la actividad con el mayor puntaje es la actividad que tiene la mayor priorización. Estas actividades son las propuestas en la tabla anterior para mejorar y solucionar el problema con respecto a la confianza del cliente hacia la empresa.

**Tabla 4. 6** Priorización de las actividades de mejora en la dimensión fiabilidad

Actividades de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
a) Capacitar a los directivos para supervisar, controlar y cumplir con los pedidos de productos realizados por el cliente	3	3	3	9
b) Capacitar a los empleados para que realicen el servicio en el tiempo pactado con el cliente.	3	3	1	7
c) Gestionar la cadena de suministro para que los pedidos se cumplan en el tiempo prometido evitando retrasos	2	1	4	7

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior la actividad de mejora es la a) Capacitar a los directivos para supervisar, controlar y cumplir con los pedidos de productos realizados por el cliente debido a que en esta dimensión el cliente no confía en la empresa a causa del bajo control y cumplimiento de los pedidos por parte de los directivos. Al capacitar a los directivos se empezará a notar un cambio desde arriba de la organización para que

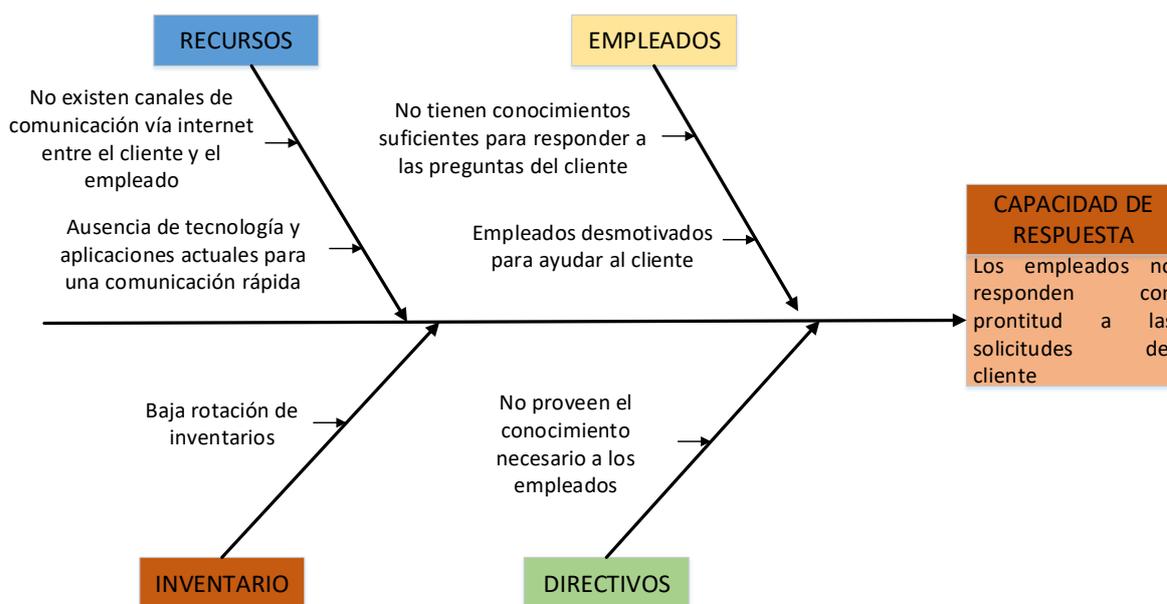
la empresa cumpla con más altos estándares de calidad y finalmente se puede capacitar al empleado para que brinde un buen servicio al cliente. La capacitación es indispensable puesto que los miembros que conforman la organización pueden manejar el despacho de pedidos, así como también gestionar la cadena de suministro como un criterio profesional; de esta manera se cumplirían los tiempos prometidos al cliente.

#### 4.3.3 DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA

La dimensión capacidad de respuesta indica si los empleados responden con prontitud a las solicitudes del cliente. En este caso es indispensable analizar cuáles son las causas por las cuales el cliente no percibe que se cumpla con prontitud su requerimiento por parte del empleado.

En la Figura 4.34 se tiene el diagrama de Ishikawa sobre la dimensión capacidad de respuesta a fin de determinar las causas principales que ocasionan insatisfacción en el cliente. De esta figura se obtiene que las causas principales para que el cliente no se sienta satisfecho son los recursos, los empleados, el inventario y los directivos.

**Figura 4. 34** Diagrama de Ishikawa para la dimensión capacidad de respuesta



**Fuente:** Elaboración propia

Del diagrama de Ishikawa sobre la capacidad de respuesta se han determinado que las causas principales tienen que ver con los recursos de la empresa, así como la ausencia de canales de comunicación vía internet y aplicaciones actuales para facilitar la comunicación. Otra causa principal tiene que ver con los empleados; quienes no tienen conocimientos suficientes para responder al cliente. Los inventarios tienen baja rotación debido a que los empleados no tienen el conocimiento necesario sobre los productos y finalmente los directivos no tienen buena comunicación lo que desencadena en que no provean el conocimiento necesario al empleado.

A partir de las causas encontradas en el diagrama de Ishikawa para la dimensión capacidad de respuesta se establecen las soluciones o propuestas descritas en la tabla 4.7, mediante actividades que se deben llevar a cabo para resolver el problema. Así mismo se han colocado los beneficios esperados al cumplir con las actividades de mejora.

**Tabla 4. 7** Propuesta de mejora en capacidad de respuesta

<b>DIMENSIÓN: Capacidad de respuesta</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Los empleados no responden con prontitud a las solicitudes del cliente
<b>Objetivo por lograr:</b>	Garantizar una pronta respuesta al cliente mediante el manejo de medios digitales
<b>Actividades:</b>	a) Capacitar al empleado para brindar servicio al cliente
	b) Capacitar al empleado con los conocimientos suficientes sobre los productos ofrecidos
	c) Realizar un control periódico de calidad del servicio
	d) Implementar estrategias de motivación a los empleados para realizar los cobros y atención a las solicitudes del cliente
<b>Beneficios esperados:</b>	Satisfacción del cliente
	Incremento de las ventas al mejorar la capacidad de respuesta del empleado hacia el cliente

**Fuente:** Elaboración propia

Entre las actividades descritas en la tabla anterior se establecen capacitaciones hacia el empleado sobre el buen servicio al cliente y sobre los productos que la

empresa ofrece. Es indispensable que el empleado conozca los productos que ofrece para mejorar la capacidad de respuesta hacia el usuario. Estas capacitaciones deben ser periódicas ya que algunos productos son de rotación estacionaria que se da en ciertos meses del año. Por parte de los directivos es indispensable realizar controles periódicos con el fin de mejorar la capacidad de respuesta ya que los controles sobre calidad de servicio no son comunes.

En la tabla 4.8 se establecen las actividades de mejora con sus respectivas puntuaciones según la dificultad, el plazo y el impacto que estas actividades generen al momento de ser aplicadas. La mayor prioridad en este caso es capacitar al empleado sobre los productos ofrecidos debido a que la dificultad es poca, el plazo es inmediato y el impacto es mucho.

**Tabla 4. 8** Priorización de las actividades de mejora en la dimensión capacidad de respuesta

Actividades de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
a) Capacitar al empleado para brindar servicio al cliente	3	2	4	9
b) Capacitar al empleado con los conocimientos suficientes sobre los productos ofrecidos	3	3	4	10
c) Realizar un control periódico de calidad del servicio	3	2	3	8
d) Implementar estrategias de motivación a los empleados para realizar los cobros y atención a las solicitudes del cliente	2	2	4	8

**Fuente:** Elaboración propia

La actividad de mayor prioridad (casilla color rojo con la mayor puntuación) en la dimensión capacidad de respuesta es la capacitación a los empleados; la siguiente actividad por realizar es el control periódico de la calidad de servicio juntamente con la implementación de estrategias de motivación a los empleados. Se han colocado estos valores ya que se considera que el empleado debe ser capacitado como primera instancia debido a que el empleado está en contacto directo con el usuario.

### 4.3.4 DIMENSIÓN SEGURIDAD

La dimensión seguridad indica si los empleados transmiten confianza al cliente. En este caso es necesario determinar las causas por las cuales el cliente no percibe que se cumpla esta dimensión. Para lo cual en la figura 4.35 se tiene el diagrama de Ishikawa sobre la dimensión el problema identificado en la dimensión seguridad, a fin de determinar las principales causas que ocasionan insatisfacción en el cliente. De esta figura se obtiene que las causas principales para que el cliente no se sienta satisfecho son los recursos, los empleados, la comunicación y los directivos.

**Figura 4. 35** Diagrama de Ishikawa para la dimensión seguridad



**Fuente:** Elaboración propia

Del diagrama de Ishikawa sobre la capacidad de respuesta se han determinado que las causas principales tienen que ver con los recursos de la empresa, así como la ausencia de canales de comunicación vía internet y aplicaciones actuales para facilitar la comunicación. Otra causa principal tiene que ver con los empleados; quienes no tienen conocimientos suficientes para responder al cliente. Los inventarios tienen baja rotación debido a que los empleados no tienen el conocimiento necesario sobre los productos y finalmente los directivos no tienen buena comunicación lo que desencadena en que no provean el conocimiento necesario al empleado.

A partir de las causas encontradas en el diagrama de Ishikawa para la dimensión capacidad de respuesta se establecen las soluciones o propuestas descritas en la tabla 4.9, mediante actividades que se deben llevar a cabo para resolver el problema.

**Tabla 4. 9** Propuesta de mejora en seguridad

<b>DIMENSIÓN: Seguridad</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	El comportamiento del empleado no transmite confianza y el cliente no se siente seguro con sus transacciones
<b>Objetivo por lograr:</b>	Transmitir seguridad al cliente en sus transacciones
<b>Actividades:</b>	a) Capacitar al empleado para brindar servicio al cliente
	b) Manejar las redes sociales y plataformas adquiridas por parte de los empleados para que puedan dar información al cliente sobre sus saldos y transacciones
	c) Realizar supervisiones periódicas en los cobros
	d) Implementar estrategias de motivación a los empleados
<b>Beneficios esperados:</b>	Satisfacción del cliente
	Incremento de las ventas al garantizar seguridad en las transacciones del cliente

**Fuente:** Elaboración propia

Las actividades propuestas en la tabla anterior implican la capacitación del empleado, el manejo de redes sociales, así como también el manejo de plataformas, las supervisiones periódicas y la implementación de estrategias de motivación hacia los empleados. Estas actividades permitirán que los empleados puedan asegurar las transacciones del cliente, así como pagos, devoluciones y compras. Para brindar esa seguridad al cliente es indispensable la transparencia en los cobros y por ende se deben realizar controles o supervisiones periódicas sobre los saldos de las cuentas para evitar errores por parte del empleado. A continuación, en la tabla 4.10 se han colocado los valores de acuerdo a la dificultad, el plazo y el impacto para encontrar la actividad con mayor prioridad.

**Tabla 4. 10** Priorización de las actividades de mejora en la dimensión seguridad

Actividades de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
a) Capacitar al empleado para brindar servicio al cliente	3	3	3	9
b) Manejar las redes sociales y plataformas adquiridas por parte de los empleados para que puedan dar información al cliente sobre sus saldos y transacciones	2	1	3	6
c) Realizar supervisiones periódicas en los cobros	2	4	4	10
d) Implementar estrategias de motivación a los empleados	2	2	4	8

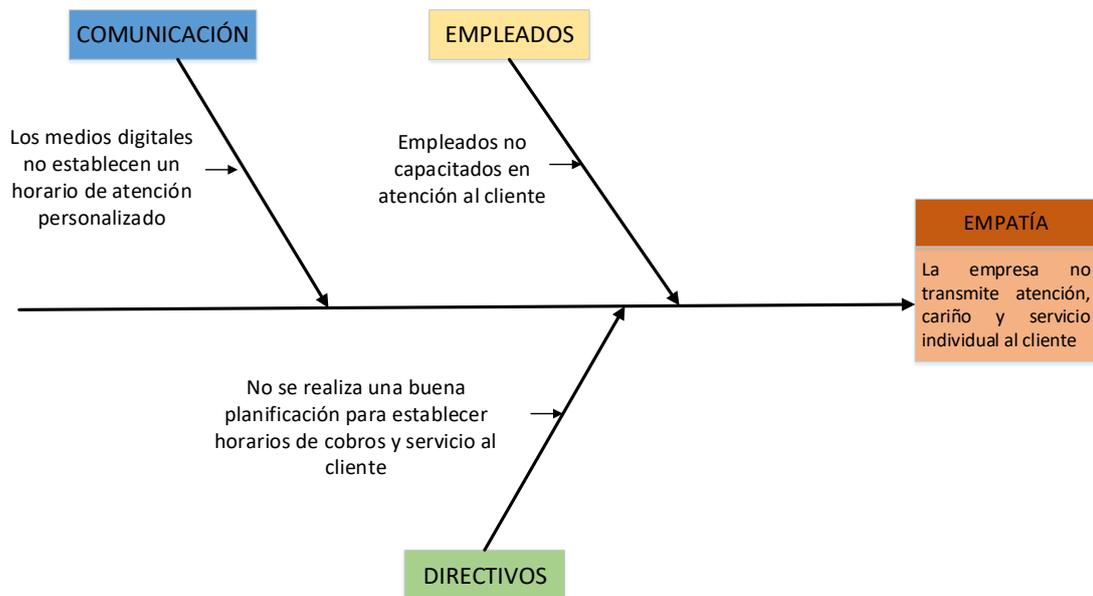
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 4.10 sobre la priorización, la actividad con mayor prioridad es la supervisión o control periódico sobre los saldos de los clientes. Esto se debe a que en plazo es una actividad que debe realizarse de inmediato para tener un control y registro de lo que está sucediendo en los sectores o barrios. Si no se realizan estos controles periódicos, se corre el riesgo de que los empleados cometan errores con los saldos finales ya que los pagos son cuotas entonces el cliente puede estar convencido que debe menos o que ya ha cancelado su deuda. Estas supervisiones se realizan a cada empleado en cada sector según el día que le corresponda. En los sectores se debe constatar con el cliente si el saldo pendiente es el correspondiente y si el empleado transmite seguridad en las transacciones que realiza. Este control debe ser realizado de manera periódica de la mano con las capacitaciones hacia el empleado sobre servicio al cliente.

#### 4.3.4 DIMENSIÓN EMPATÍA

La dimensión empatía indica si la empresa transmite atención, cariño y servicio individualizado al cliente. Para lo cual en la figura 4.36 se identifican las causas que generan este problema. De esta figura se obtiene que las causas principales para que el cliente no perciba empatía son: la comunicación, los empleados y los directivos.

**Figura 4. 36** Diagrama de Ishikawa para la dimensión empatía



**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a la comunicación el cliente no se siente seguro sobre los horarios de atención, si es que éstos son flexibles. Los empleados no brindan una atención o servicio al cliente personalizado y por parte de los directivos se deben establecer horarios de cobros y de servicio al cliente con el fin de que la comunicación sea pronta y satisfaga al usuario.

En la tabla 4.11 se plantean las actividades de mejora para alcanzar las expectativas de cliente de acuerdo a la dimensión empatía.

**Tabla 4. 11** Propuesta de mejora en empatía

DIMENSIÓN: Empatía	
<b>Descripción del problema:</b>	La empresa no transmite atención, cariño y servicio individual al cliente
<b>Objetivo por lograr:</b>	Mostrar una atención individualizada y con horarios más flexibles para el cliente
<b>Actividades:</b>	a) Planificar los horarios de atención al cliente de cobros, ventas y atención de las llamadas b) Establecer un horario fijo para responder las solicitudes de los clientes por los medios digitales

	c) Capacitar al empleado para atender las necesidades específicas del cliente
<b>Beneficios esperados:</b>	Cientes satisfechos con la facilidad de atención en los horarios establecidos y planificados
	Los clientes estarán complacidos al resolverse sus inquietudes y necesidades

**Fuente:** Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla anterior las actividades que se deben llevar a cabo están relacionadas con las causas del problema; en este caso las actividades consisten en establecer horarios para atención al cliente y capacitar al empleado para que comprenda las necesidades del cliente. A continuación, se establecen los valores con respecto al nivel de dificultad, plazo e impacto en la tabla 4.12 a cada actividad de mejora, con el fin de obtener la actividad con mayor prioridad y puesta en marcha.

**Tabla 4. 12** Priorización de las actividades de mejora en la dimensión empatía.

Actividades de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
a) Planificar los horarios de atención al cliente de cobros, ventas y atención de las llamadas	3	2	2	7
b) Establecer un horario fijo para responder las solicitudes de los clientes por los medios digitales	2	4	3	9
c) Capacitar al empleado para atender las necesidades específicas del cliente	2	2	3	7

**Fuente:** Elaboración propia

La actividad con mayor prioridad en esta dimensión es la b) establecer un horario fijo para responder las solicitudes de los clientes por medios digitales. Es importante aclarar al cliente cuáles son los horarios de atención y de servicio para poder solventar sus dudas o inconvenientes. Con respecto a la actividad: a) planificar los horarios de atención al cliente de cobros, ventas y atención de llamadas, se debe planificar para que los clientes sepan qué días pueden contar con la mercadería y con sus pedidos. Una buena planificación permitirá que la empresa maneje eficientemente sus recursos, así como las rutas que debe tomar el chofer para

llegar a los barrios destinados cada día. Al establecer horarios de cobros y de atención al cliente se podrá planificar cuándo y cuánto comprar de productos. Con respecto a la capacitación del empleado se pueden obtener beneficios a largo plazo, así como la baja rotación de empleados ya que se sienten capaces de resolver las inquietudes del cliente y pueden mejorar los cobros. Así mismo las capacitaciones permiten que la empresa adquiriera una ventaja competitiva frente a otras empresas que aún se manejan de manera empírica.

#### **4.4 PROPUESTA GENERAL**

Para que la empresa dedicada a la venta a domicilio pueda mejorar la percepción de la calidad es indispensable plantear varias actividades de mejora de acuerdo a las causas de los problemas identificados. Por esta razón se debe considerar la mayor prioridad para las actividades de cada dimensión sin dejar a un lado el resto de las actividades que complementan la propuesta de mejora. Cabe recalcar que todas las actividades de mejora están ligadas entre sí y que en todas las dimensiones se debe mejorar la percepción del cliente. Esto permite que las pequeñas empresas basadas en la entrega a domicilio no caigan o quiebren en tiempos de pandemia, pues se busca que las empresas se actualicen con respecto a los medios digitales, a la información de los clientes, a los medios tangibles que cuenta la empresa y sobre todo en atención al cliente.

Las actividades con mayor prioridad en cada dimensión se deben poner en marcha ya que el impacto que generarán en la empresa es alto. Es así como en la dimensión de elementos tangibles es necesario y de alto impacto adquirir equipos de cómputo y muebles de oficina modernos para mantener al cliente informado con mayor prontitud. Los equipos de cómputo van de la mano con el manejo de nuevos softwares que permitan mantener informado al gerente sobre las compras y pagos que realiza el cliente. Los muebles de oficina modernos permiten que el cliente pueda acercarse con seguridad a las instalaciones físicas y que el empleado se sienta identificado con la empresa. Estas actividades son los primeros cambios que debe realizar la empresa a fin de actualizarse y mantener al cliente satisfecho.

La segunda actividad con mayor prioridad es capacitar a los directivos para supervisar, controlar y cumplir con los pedidos de productos realizados por el cliente con el fin de fidelizar al cliente. Esta actividad es de suma importancia ya que permite mejorar el liderazgo en los directivos mediante las capacitaciones. Es importante destacar que todos los niveles de la organización deben ser capacitados constantemente para alcanzar las expectativas del cliente.

Así mismo la capacidad de respuesta tiene que ver en cómo el empleado se desenvuelve y responde ante las necesidades del cliente para ello la actividad de mejora en esta dimensión con mayor prioridad es: capacitar al empleado con los conocimientos suficientes sobre los productos ofrecidos a fin de que el cliente reciba una pronta respuesta. Los empleados deben estar bien informados sobre los productos y servicios que ofrece la empresa es así que las capacitaciones y motivaciones deben ser constantes.

Además, para elevar la percepción del cliente y cumplir con la expectativa en la dimensión seguridad se deben realizar supervisiones periódicas en los cobros para que el cliente perciba que sus transacciones son seguras. Una vez que los directivos y personal se encuentra capacitado, es momento de la supervisión y control periódica de la calidad. Sin controles periódicos las empresas no se encuentran orientadas con una meta fija. Los controles de calidad permiten conocer cómo se encuentra la empresa ante los ojos del cliente y las necesidades que éste tiene.

Finalmente, en la dimensión empatía la actividad con mayor prioridad es: establecer un horario fijo para responder las solicitudes de los clientes por los medios digitales. Establecer horarios fijos permite organizar al empleado al cliente y a la empresa porque se pueden resolver las necesidades del cliente de una manera más eficiente. Los horarios establecidos para la atención al cliente indican disciplina en la empresa ya que los stakeholders pueden planificar sus actividades. Todas las actividades de mejora son importantes para alcanzar las expectativas del cliente y entre ellas están conectadas. A continuación, en la Figura 4.37 se sintetizan las actividades de mejora con mayor prioridad de acuerdo a las cinco dimensiones manejadas en la encuesta.

**Figura 4. 37** Propuesta de actividades de mejora con mayor prioridad e impacto alto en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación es evaluar la calidad en la entrega de productos de línea dormitorio en la cadena de suministros como consecuencia de la cuarentena del covid-19, para lo cual se encontró mediante la herramienta SERVQUAL que la empresa comercial estudiada no satisface las expectativas del cliente en cuanto a la entrega de los productos a domicilio.

Existe una diferencia entre las expectativas y percepciones del cliente en las cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; lo cual indica que hay mucho por hacer en cada dimensión, especialmente en la de elementos tangibles, para lograr que las percepciones sean igual o superiores a las expectativas del cliente.

El promedio de la brecha más amplia se da en la dimensión de elementos tangibles con 1,1 de diferencia. Esto se debe a que las personas reciben sus productos a domicilio y por ende se muestran inseguros sobre los elementos tangibles de las empresas que envían a domicilio los productos. El segundo lugar para la brecha más amplia se da en la dimensión de fiabilidad con 0,9. Con respecto a esta brecha la dimensión fiabilidad no cumple con las expectativas de las personas ya que consiste en la capacidad para que la empresa realice con precisión los servicios, es decir, la empresa no cumple con lo que ha prometido al cliente con respecto a las entregas.

En general las cinco dimensiones presentan diferencias entre la expectativa y la percepción debido a que la empresa no se ha actualizado en los últimos años para manejar nuevas herramientas digitales con el fin de tener acceso a la información de los pagos de manera más rápida. Esto les sucede a las pequeñas empresas que manejan este modelo de negocio familiar con cobros a crédito ya que se han mantenido por años con el registro de sus cobros en libretas de manera manual y poco actual.

Con el fin de disminuir la brecha entre la expectativa y la percepción es indispensable poner en marcha las actividades de mejora, en el caso de la empresa comercial, en las cinco dimensiones se debe empezar por las actividades de mayor prioridad que generarán un impacto alto para la empresa. Las actividades de mejora primordiales son: 1) Compra de equipos de cómputo y muebles de oficina modernos con el fin de responder de inmediato al cliente, 2) Capacitar a los directivos para supervisar, controlar y cumplir con los pedidos de productos realizados por el cliente con el fin de fidelizar al cliente, 3) Capacitar al empleado con los conocimientos suficientes sobre los productos ofrecidos a fin de que el cliente reciba una pronta respuesta, 4) Realizar supervisiones periódicas en los cobros para que el cliente perciba que sus transacciones son seguras, 5) Establecer un horario fijo para responder las solicitudes de los clientes por los medios digitales.

La empresa comercial y las empresas a las que compró las acciones manejan los datos de manera empírica por lo que no tienen una sistematización de sus datos para poder gestionar su cadena de suministro. En el caso de la empresa comercial los dueños conocen su cadena de suministro, pero no saben cómo gestionarla debido a la falta de sistematización de datos.

En tiempos de pandemia las empresas han tenido que modificar su modelo de negocio, así como la implementación de la entrega a domicilio y el teletrabajo. En general, las empresas han tenido que acoplarse a las necesidades del consumidor en tiempos difíciles debido a los cambios externos para poder ser competitivas y brindar un servicio de calidad al consumidor.

## **5.2 RECOMENDACIONES:**

En este trabajo se evaluó la calidad de entrega a domicilio de productos línea dormitorio en tiempos de pandemia, así como también se plantean algunas actividades de mejora de acuerdo al caso de estudio. Por esta razón se recomienda tratar a este tipo de pequeñas empresas con otras metodologías de análisis de calidad de servicio en tiempos de pandemia o de crisis económica. Queda abierta la investigación para futuros estudios con metodologías diferentes a la planteadas

en el presente documento y el planteamiento de actividades de mejora que ayuden a las pequeñas empresas a sobrevivir en tiempos difíciles.

Las actividades de mejora permiten alcanzar la calidad de servicio deseada pero así mismo se requiere de control de la calidad constante una vez que se hayan aplicado las propuestas señaladas en el documento. Esto permite que las pequeñas empresas que no cuentan con las bases de calidad empiecen conociendo a su empresa ante las perspectivas del cliente hasta alcanzar la calidad deseada siendo competitivas con mayor ventaja, debido a que las pequeñas empresas representan al mayor aporte porcentual del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O., & Suárez, T. (2012). *Administración Tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Aldana, L. A., Álvarez, M. P., Bernal, C. A., Díaz, M. I., González, C. E., Galindo, Ó. D., & Villegas, A. (2011). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega Colombiana .
- Andrino, B., Grasso, D., & Llaneras, K. (21 de mayo de 2021). *elpais.com*. Obtenido de <https://elpais.com/sociedad/2021-05-22/la-vacunacion-es-cosa-del-pib-acelera-en-los-paises-mas-ricos-del-mundo-no-tanto-en-los-mas-pobres.html>
- ANECA, (2015). Plan de Mejoras Herramienta de Trabajo. Dirección de programas. Madrid: España. pg. 7-9, Revisado de: [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Berkhout, E., Galasso, N., Lawson, M., Rivero Morales, P., Taneja, A., & Vázquez Pimente, D. (2021). *El Virus de la Desigualdad*. Oxford: OXFAM Internacional.
- Bustamante, M., Zerda, E., Obando, F., & Tello, M. (2019). Fundamentos de la Calidad de Servicio, el Modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*, 1-14.
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Person Educación, S. A.
- ceupe. (04 de mayo de 2021). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-planificar-la-cadena-de-suministros.html>
- Chase, R., Jacobs, R., & Alquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. México D. F.: Mc Graw Hill.

- Chauca, R. (2021). La covid-19 en Ecuador: fragilidad política y precariedad de la salud pública. *TESTEMUNHOS COVID-19*, 587-591.
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., & Gibson, B. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro Una Perspectiva Logística*. México, D. F.: Cengage Learning Editores.
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 0(48), 80–99. Revisado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Gorla, N., Somers, T. M., & Wong, B. (2010). Journal of Strategic Information Systems Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3), 207–228. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>
- El Telégrafo. Pequeñas y grandes empresas se enfrentan a tres problemas. Obtenido de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pymes-enfrentan-problemas-onu>. (Octubre, 2019)
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* New York: Norma S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- ISO9001:2015. (2022). <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/category/iso-90012015/>
- Jahanshahi, A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management*, 6486-6496.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones* (5ta ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Landesberg, P. (1999). In the Beginning, There Were Deming and Duran. *The Journal for Quality and Participation*, 59-61.
- Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *PERSPECTIVAS*, 67-81.

- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, (34), 181-209. Recuperado en 04 de junio de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=en).
- Markus, G. (2020). El virus, el sistema letal y algunas pistas para después de la pandemia. En G. Agamben, S. Žižek, J. Luc Nancy, F. Berardi, S. López, J. Butler, . . . P. Preciado, *Sopa de Wuhan* (págs. 129-134). Madrid: ASPO.
- mheduacion.es. (07 de enero de 2021). *Innovación empresarial*. Obtenido de <https://www.mheduacion.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (Julio de 2021). *salud.gob.ec*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>
- Molina, H., & Conca, F. (2000). *Innovación Tecnológica y Competitividad Empresarial*. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante.
- OCDE, (2018). Bridging the Digital Gender Divide: Include, Upskill, Innovate. <http://www.oecd.org/internet/bridging-the-digital-gender-divide.pdf>; y Noticias ONU. (2019). In tech-driven 21st century, achieving global development goals requires closing digital gender divide. <https://news.un.org/en/story/2019/03/1034831>
- Our World in Data. (2021). *Coronavirus Pandemic (COVID-19) – the data*. Obtenido de <https://ourworldindata.org/coronavirus-data?country=~ECU>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. En J. Dawson, A. Findlay, & L. Sparks, *The Retailing Reader* (págs. 30-38). New York: Routledge.
- Pasquali, M. (20 de abril de 2020). *statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1110215/impacto-coronavirus-pib-america-latina/>
- Paz Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Madrid: Vigo Ideaspropias.
- Peña, M. y Vega, N. (2017). Estructura De Las Pymes En La Economía Ecuatoriana. *Revista Sur Academi*. 1(8), 30-34
- Peralta Montecinos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite*, 1(14), 195–214.
- Raza, S. A., Jawaid, S. T., & Hassan, A. (2015). Internet banking and customer satisfaction in Pakistan. *Qualitative Research in Financial Markets*, 7(1), 24–36.

- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 100-118.
- Sanabria, V., Torres, L., & López, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las Mipymes del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, 132-154.
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. In *International Journal of Quality and Reliability Management* (Vol. 22). <https://doi.org/10.1108/02656710510625211>
- Takeuchi, H., & Quelch, J. (Julio de 1983). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>
- UNESCO, (2020). El cierre de escuelas debido a la Covid-19 en todo el mundo afectará más a las niñas. Obtenido el 03 de junio del 2021 de: <https://es.unesco.org/news/cierre-escuelas-debido-covid-19-todo-mundo-afectara-mas-ninas>
- UNFPA, (2020). Se prevén millones de nuevos casos de violencia, matrimonio infantil, mutilación genital femenina, y embarazos no deseados debido a la pandemia de COVID-19. Nueva York: Fondo de Población de las Naciones Unidas. Recuperado el 03 de junio del 2021 de: <https://www.unfpa.org/es/news/se-prev%C3%A9n-millones-de-nuevos-de-casos-de-violencia-matrimonio-infantil-mutilaci%C3%B3n-genital>
- Yin, R. (1994). Investigación sobre Estudios de Casos. Diseño y Métodos. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 1–35. Retrieved from <http://www.polipub.org/documentos/YIN ROBERT .pdf>
- Žižek, S. (2020). Coronavirus es un golpe al capitalismo al estilo de 'Kill Bill' y podría conducir a la reinención del comunismo. En G. Agamben, S. Žižek, J. Luc Nancy, F. Berardi, S. López, J. Butler, . . . P. Preciado, *Sopa de Wuhan: pensamiento contemporáneo en tiempos de pandemias* (págs. 21-28). Rusia: ASPO.

## **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**CUESTIONARIO SOBRE PERCEPCIONES**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>POCO DE ACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1	La empresa Comercial, tiene equipos modernos	1	2	3	4	5
2	Las instalaciones físicas de la empresa Comercial son atractivas	1	2	3	4	5
3	Los empleados de la empresa Comercial tienen buena apariencia	1	2	3	4	5
4	Los materiales, folletos, publicidad e información son claros y entendibles	1	2	3	4	5
5	La empresa Comercial cumple dentro del plazo que promete	1	2	3	4	5
6	Cuando un cliente tiene un problema, la empresa Comercial muestra interés en resolverlo	1	2	3	4	5
7	La empresa realiza el servicio bien a la primera	1	2	3	4	5
8	La empresa Comercial realiza el servicio en el tiempo adecuado	1	2	3	4	5
9	Los empleados concluyen con el servicio en el tiempo pactado	1	2	3	4	5
10	Los empleados mantienen informado al cliente con respecto al servicio de entrega del producto	1	2	3	4	5
11	Los empleados brindan un servicio con prontitud	1	2	3	4	5
12	Los empleados están dispuestos a responder las preguntas del cliente	1	2	3	4	5
13	Los empleados siempre están dispuestos a ayudarlo	1	2	3	4	5
14	El comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes	1	2	3	4	5
15	Los empleados son amables con los clientes	1	2	3	4	5
16	Los clientes se sienten seguros con sus transacciones (pagos, atención recibida...)	1	2	3	4	5
17	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios	1	2	3	4	5
18	Los empleados ofrecen al cliente una atención individualizada	1	2	3	4	5
19	La empresa Comercial tiene horarios convenientes para todos los usuarios	1	2	3	4	5
20	La empresa Comercial tiene empleados que atienden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5
21	La empresa Comercial tiene empleados se preocupan por los clientes	1	2	3	4	5
22	Los empleados comprenden las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5

**ANEXO No. 2**

**CUESTIONARIO SOBRE EXPECTATIVAS**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>TOTALMENTE DESACUERDO</b>	<b>POCO DE ACUERDO</b>	<b>NEUTRAL</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>
1	¿Las empresas de venta de productos para el hogar excelentes deben tener equipos modernos?	1	2	3	4	5
2	¿Las empresas de ventas de productos para el hogar excelentes deben contar con instalaciones atractivas?	1	2	3	4	5
3	¿Los empleados de las empresas de venta de productos para el hogar siempre tienen buena apariencia?	1	2	3	4	5
4	¿Los materiales, folletos, publicidad e información de las empresas de venta de productos para el hogar deben ser claros y entendibles?	1	2	3	4	5
5	¿Cuándo prometan brindar un servicio deben cumplir dentro del plazo que prometen?	1	2	3	4	5
6	¿Cuándo se presente un problema, la empresa muestra debe resolverlo de forma oportuna?	1	2	3	4	5
7	¿Deben realizar bien el servicio a la primera vez del contacto?	1	2	3	4	5
8	¿Deben realizar el servicio en el tiempo adecuado?	1	2	3	4	5
9	¿Los empleados deben concluir con el servicio en el tiempo pactado?	1	2	3	4	5
10	¿Deben mantener informado al cliente con respecto al servicio de entrega del producto?	1	2	3	4	5
11	¿Los empleados deben brindar un servicio con prontitud?	1	2	3	4	5
12	¿Si usted necesita ayuda los empleados deben estar dispuestos a ayudarlo?	1	2	3	4	5
13	¿Los empleados siempre deben atender sus requerimientos?	1	2	3	4	5
14	¿El comportamiento de los empleados debe transmitir confianza?	1	2	3	4	5
15	¿Los empleados siempre deben ser amables con los clientes?	1	2	3	4	5
16	¿Usted se debe sentir seguro con sus transacciones (pagos, atención recibida...)?	1	2	3	4	5
17	¿Los empleados deben tener conocimiento de la industria para responder sus preguntas?	1	2	3	4	5
18	¿La empresa debe tener empleados que le ofrezcan atención individualizada?	1	2	3	4	5
19	¿Deben tener horarios convenientes para todos los usuarios?	1	2	3	4	5
20	¿Las empresas de venta de productos para el hogar deben tener empleados que atiendan sus necesidades específicas?	1	2	3	4	5
21	¿Los empleados deben preocuparse por los clientes?	1	2	3	4	5
22	¿Los empleados siempre deben comprender sus necesidades?	1	2	3	4	5

**ANEXO No. 3**

**MAPA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS**

