



DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Calidad de servicio percibida en las empresas de retail de la ciudad de Guayaquil.
Año 2019

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

Modalidad de Titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas, con Mención en Sostenibilidad de
Sectores

Título a obtener:

Maestría en Administración de Empresas, con Mención en Sostenibilidad de
Sectores

Autor:

José Joaquín Mieles Guzmán

Tutor (a):

Mgtr. Elba Calderón

Samboyondón - Ecuador

Año 2020.



DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO N° 12

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO
(DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

**“Calidad de servicio percibida en las empresas de
retail de la ciudad de Guayaquil. Año 2019”,**

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ
COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA
GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE
AUTORIZA A: JOSÉ JOAQUÍN MIELES GUZMÁN, QUE PROCEDA A SU
PRESENTACION.

Samborondón, 7 de febrero de 2020

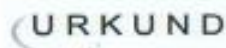

Mgtr. Elba Calderón
TUTOR

Habiendo sido nombrado **Mgtr. Elba Calerón**, tutor del trabajo de titulación "**Calidad de servicio percibida en las empresas de retail de la ciudad de Guayaquil. Año 2019**" elaborado por **José Joaquín Mielles Guzmán**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas con mención en sostenibilidad de sectores**.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **5%** mismo que se puede verificar en el siguiente link:

<https://secure.orkund.com/view/61600302-196182-928344>.

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Urkund Analysis Result

Analysed Document:	TESIS 2 MAESTRIA JOSÉ MIELES.docx (D63498551)
Submitted:	2/5/2020 11:43:00 PM
Submitted by:	\$(XML.Encode(Model.Document.Submitter.Email))
Significance:	5 %

Sources included in the report:

RIVERA SOLIS MAYRA ELIZABETH PROYECTO DE INVESTIGACION 2018.docx (D41534061)
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8393/Disertaci%C3%B3n%20Carolina%20Obando%20Tagia.pdf?sequence=1&isAllowed=yObando>,
<https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16203/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf?sessionid=DCA118DAF8398CBC720DDFD265AD61087sequence=3Rojas>,
<https://docplayer.es/emp/140686912-Facultad-de-ciencias-empresariales.html>

Instances where selected sources appear:

20



Mgtr. Elba Calderón
PROFESOR TUTOR

Resumen

El presente estudio de investigación se basó en el análisis del servicio al cliente que brindan las empresas del sector retail, centrándose específicamente en los supermercados dentro de la ciudad de Guayaquil del año 2019, cumpliendo su propósito de examinación al visualizarse una problemática que se deriva de una mala gestión de atención a los usuarios por parte de estas entidades. Por esto, se planteó una recolección de datos teóricos de diferentes modelos que permiten evaluar y establecer mejoras continuas con la finalidad de definir el método que se acopla a las necesidades de estas compañías y que pueda dar una solución al fenómeno expuesto. Posteriormente, se verificó que no existen indagaciones previas sobre el tema propuesto se propone una recolección de datos de fuentes primarias mediante la utilización de encuestas y fichas de observación que permitieron determinar que los clientes reflejan insatisfacción, además se observó una evidente desorganización dentro de esta área. Por esto, se seleccionó la ideología ServQual como la metodología idónea para conocer las diferencias existentes entre lo que espera el consumidor recibir y lo que le están brindando en la actualidad, lo que se logra con el establecimiento de tres pasos basados en la realización de dos cuestionarios y un cuadro de ponderación de la información tabulada. Se concluyó que esta estrategia le ayudará a los supervisores a tomar correctivos de forma eficiente al poder conocer que proceso presenta mayor negativa por los usuarios que visitan el local.

Palabras claves: Retail, Supermercados, Modelos de mejora continua, atención al cliente.

Abstract

This research study is based on the analysis of the customer service offered by companies in the retail sector, specifically focusing on supermarkets within the city of Guayaquil in 2019, fulfilling its purpose of examination when a problem that is derived from poor management of customer service by these entities. For this reason, a collection of theoretical data of different models is proposed that allow the evaluation and establishment of continuous improvements in order to define the method that fits the needs of these companies and that can provide a solution to the exposed phenomenon. Subsequently, when verifying that there are no previous inquiries on the proposed topic, a collection of data from primary sources is proposed through the use of surveys and observation sheets that allowed us to determine that clients reflect dissatisfaction, in addition to observing an obvious disorganization within this area. Therefore, the ServQual ideology is selected as the ideal methodology to know the differences between what the consumer expects to receive and what they are currently providing, which is achieved with the establishment of three steps based on the realization of two questionnaires and a table of weighting of tabulated information, concluding that this strategy will help supervisors to take corrections efficiently by knowing which process presents the most negative for users who visit the premises.

Keywords: Retail, Supermarkets, Continuous improvement models, customer service.

Índice de contenido

Introducción	1
Problemática de la investigación	3
Objetivos de la investigación	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación.....	5
Aporte teórico:	5
Aporte metodológico:	5
Aporte práctico:	5
Alcance de la investigación	5
Novedad o aspecto innovador	6
Capítulo I. Marco Teórico.....	7
1.1. Antecedentes	7
1.1.1. Retail	7
1.1.2. Supermercado.....	8
1.2. Atención al cliente	11
1.3. Indicadores para evaluar la calidad	12
1.4. Mejora continua.....	13
1.5. Modelos de calidad de servicio	15
1.5.1. Modelo de calidad Malcolm Baldrige.....	15

1.5.2.	Modelo de calidad del servicio de Grönroos.....	15
1.5.3.	Modelo EFQM	18
1.5.4.	Modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL)	19
Capitulo II. Metodología de la investigación		22
2.1	Métodos de investigación	22
2.1.1	Investigación Descriptiva.....	22
2.1.2	Investigación Exploratoria	22
2.1.3	Investigación de campo.....	22
2.1.4	Investigación explicativa.....	22
2.2	Enfoque de investigación	23
2.2.1	Enfoque cuantitativo	23
2.2.2	Enfoque cualitativo	23
2.3	Herramientas de recoleccion de informacion	23
2.3.1	Encuesta	23
2.3.2	Ficha de observación.....	23
2.4	Población y muestra	24
2.4.1	Población.....	24
2.4.2	Muestra.....	25
2.5	Operacionalización de las variables	27
Capítulo III. Análisis de resultados		28

3.1	Respuestas de encuestas clientes	28
3.2	Respuestas de ficha de observación	35
3.3	Análisis general de resultados	37
3.4	Análisis comparativos de resultados	38
Capítulo IV. Propuesta		41
Conclusiones		50
Recomendaciones.....		52
Referencias bibliográficas.....		53
Anexos		58

Índice de tabla

Tabla 1 Dimensiones del Modelo SERVQUAL	20
Tabla 2 Poblacion para encuestas	24
Tabla 3 Supermercados en la ciudad de Guayaquil	25
Tabla 4 Muestra para ficha de observación.....	26
Tabla 5 Cuadro de operacionalización de las variables	27
Tabla 6 Respuestas de Ficha de Observación	35
Tabla 7 Comparación de resultados sobre criterios que generan insatisfacción al cliente	38
Tabla 8 Análisis de los indicadores de las variables de operacionalización	39
Tabla 9 Causas de insatisfacción del servicio	41
Tabla 10 Cuestionario de modelo ServQual (Lo que espera el cliente).....	43
Tabla 11 Cuestionario de modelo ServQual (Lo que percibe el cliente)	45
Tabla 12 Cuadro de brechas de ponderaciones.....	47
Tabla 13 Cronograma de implementación	48
Tabla 14 Responsable y actividades de evaluación	49

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación geográfica de las empresas de supermercados en Ecuador ...	10
Figura 2 Ventas de los supermercados en Ecuador.....	10
Figura 3 Claves para un correcto servicio al cliente	12
Figura 4 Pasos de un plan de mejora.....	14
Figura 5 Modelo de calidad Malcolm Baldrige	15
Figura 6 Elementos del modelo ampliado Grönroos.....	16
Figura 7 Modelo EFQM.....	18
Figura 8 Modelo SERVQUAL	19
Figura 9 Calificación de los servicios	28
Figura 10 Tiempo de espera es elevado	28
Figura 11 ¿Es amable el trato de los empleados?	29
Figura 12 ¿Se debe mejorar el servicio?	30
Figura 13 ¿Necesitan de un supervisor los empleados?.....	30
Figura 14 ¿Se debe incrementar el número de cajas?	31
Figura 15 ¿Deberían existir evaluaciones mensuales?.....	32
Figura 16 ¿Recomendaría a las empresas?.....	32
Figura 17 Empresa retail que presenta mayor insatisfacción por parte del cliente	33
Figura 18 Factores que generan insatisfacción por empresa.....	34

Introducción

Las empresas en el sector retail han tenido gran relevancia en el transcurso del tiempo, según Prada & Acosta (2017) “el comercio al detal o retail ha contribuido al crecimiento económico de muchos países y es indudablemente una de las industrias más cambiantes y dinámicas en el mundo”. Estas empresas al presentarse como un intermediario con los consumidores finales son la clave para hacer llegar el producto a las personas que buscan suplir una necesidad.

Tal es la importancia que han tenido estas empresas que diferentes autores hacen referencias en sus trabajos a este tipo de entidades, Obando (2015) indica que “los retails... explotaron las nuevas posibilidades, en un proceso que dejó perdedores y grandes ganadores. Estos últimos se expandieron de manera acelerada, llegando a alcanzar cobertura nacional y acaparando cada vez más espacio en los crecientes mercados”. Corroborando con esto, como han ido evolucionando y ganando mercado este modelo de negocios en los países.

Complementando lo anterior, Mosquera (2018) indica:

Los años 2013 y 2014 fueron años muy buenos para la economía y las estrategias de Corporación Favorita le permitieron crecer en ventas un 11% para 2013 y 6% para 2014. En 2015 se comienza a sentir los efectos de la disminución de los precios del petróleo, que, por la dependencia del país de esta materia prima, finalmente hizo que disminuya el gasto de consumo, aun así, la compañía logra un crecimiento moderado del 1%, que representó \$24 millones más en ventas.

En la publicación Lizarzaburu (2019) La crisis no existe para el top 10 de las compañías, informaron que Tiendas industriales Asociadas (TÍA) inauguró más tiendas y empezó a construir un nuevo centro de distribución. Adicional mencionaron que ha

elevado su patrimonio y sus ingresos han crecido más que el año pasado lo que augura buen desempeño para el 2019.

Haciendo mención a investigaciones que se han realizado sobre el servicio al cliente por parte de las retail, se indica por Serrano (2018) que:

La empresa Temkin Group reveló que cerca de un 77 por ciento de los compradores que reciben un servicio al cliente de calidad, recomiendan el retailer a sus amigos o familiares, una de las formas de promoción de marca más apreciadas por las compañías, ya que es el mismo consumidor quien sugiere y se vuelve embajador. No obstante, si sucede lo contrario, es decir, si no es atendido como espera, ni en el tiempo que estima o nadie del personal le sugiere algunas opciones de compra, puede resultar contraproducente y darle una mala imagen al retailer.

Corroborando con esto la relevancia que tiene un buen servicio dentro de estas entidades. García como cito Reyes (2014) en su trabajo sobre las retail menciona que “la satisfacción del cliente es muy importante y vital para que una organización exista y se mantenga a lo largo del tiempo” (pág. 9), es decir, que este factor es clave para tener un buen ciclo de vida en el mercado por parte de la organización.

Para Huitz (2014) “es indispensable que los supermercados analicé las debilidades y fortalezas en el servicio para mejorar y así lograr ser competitivas” (pág. 2), por esto, se puede considerar al servicio al cliente como un factor clave que permite la consecución del éxito en las retail.

Con los antecedentes mencionados se puede considerar que el negocio de las empresas de retail (supermercados) en la ciudad de Guayaquil se encuentran en crecimiento y con altos niveles de ganancia, además se enfoca en diferentes trabajos de investigación la importancia del servicio al cliente dentro de las retail, de allí la

importancia del presente estudio y su enfoque en la percepción de calidad de servicio que tienen los clientes de estas compañías. Se espera que este proyecto de investigación tenga contribución a los actuales y futuros emprendimientos dedicados al tipo de negocio.

Problemática de la investigación

En la actualidad, los clientes cada vez son más exigentes. El servicio al cliente pasó a ser un factor clave para generar ventaja competitiva y de vital importancia para lograr satisfacción del cliente. Carreon (2014) indica que:

De acuerdo a los resultados de las auditorías que Be There realiza en empresas detallistas nacionales y multinacionales de Latinoamérica, un cliente insatisfecho está dispuesto a pagar entre un 15% y un 18% más, o incluso recorrer una distancia más larga para llegar a un establecimiento, en busca de una mejor opción en servicio y atención.

Conociendo lo anteriormente mencionado se puede denotar que la problemática de ofrecer un mal servicio por parte de las retail puede generar que el cliente opte por comprar en la competencia, lo que afectaría directamente en las ventas de la empresa e impedirá el desarrollo en el mercado de la organización para alcanzar el éxito.

A nivel local los problemas por denuncias de consumidores se han mantenido durante un largo periodo representando para del 2012 al 2015 un total de 2.409 quejas. Las ciudades de Quito y Guayaquil son los mercados que más inconvenientes por atenciones presentan reflejando un valor de 658 para el año 2015 (Arévalo, Palacio, & Guadalupe, 2018).

Por esto, se denota que es necesario que las empresas a nivel nacional busquen reducir esta problemática mejorando los diferentes aspectos que generan una mejor satisfacción en el cliente como el servicio de atención, por ende, el estudio es relevante

porque permitirá percibir y proponer una solución al fenómeno investigado en uno de los sectores que más quejas ha presentado como lo es el de la ciudad de Guayaquil.

El problema de investigación se define con la siguiente interrogante:

¿Qué percepción tienen los clientes sobre la calidad del servicio en las empresas de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil?

Las preguntas que se derivan de la investigación son las siguientes:

¿Cómo se efectúa la gestión de servicio al cliente por parte de las empresas retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuáles son los factores críticos en los que las empresas de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil deben trabajar?

¿Qué herramientas permitirán mejorar la percepción del servicio al cliente en las retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil?

La idea a defender:

Identificar los factores de medición necesarios de la calidad de servicio en empresas de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil, para así lograr la satisfacción de los clientes.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la percepción de la calidad de servicio en las empresas de retail (supermercados) en la ciudad de Guayaquil, año 2019 y proponer un plan de mejora.

Objetivos específicos

- Determinar el marco teórico que incluya las principales conceptualizaciones sobre modelos de medición de calidad de servicio percibido, administración y ventas.
- Diagnosticar la calidad de servicio percibida por los clientes de las empresas de retail (supermercados) en la ciudad de Guayaquil en el año 2019.

- Establecer un plan de mejora continua en la calidad de servicio al cliente en las compañías de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil.

Justificación

Los aportes teóricos al conocimiento de esta investigación parten de los conceptos mencionados en el primer objetivo, existen varias perspectivas de análisis de calidad de servicio con las cuales se desarrollan modelos para su medición.

Aporte teórico:

Tontini y Sant'Ana como cito Hoz López y Pérez (2017) indican que “la satisfacción en el servicio al cliente es un factor crítico para el éxito de las empresas en un mercado altamente competitivo” (pág. 56), por lo que se denota que la calidad en el servicio al cliente está estrechamente vinculado con el éxito de la empresa. Mediante esta investigación se reforzarán los conocimientos teóricos de administración, ventas y servicio al cliente y su enfoque hacia las empresas de retail (supermercados), además se buscará entrelazar la administración y las ventas para lograr calidad en el servicio.

Aporte metodológico:

A través de la investigación se desarrollará una encuesta con escala de Likert que permita determinar la incidencia del servicio al cliente en las empresas retail y su repercusión en la aceptación del consumidor.

Aporte práctico:

Con la medición del servicio al cliente en las empresas de retail (supermercados) se buscará adaptar indicadores que permitan elevar la percepción de calidad de servicio.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación presenta una metodología de investigación de campo por la necesidad de recolectar información que no puede ser obtenida de fuentes secundarias, se menciona por parte de (Baena, 2014) que este tipo metodología “tiene

como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio, permitiendo recolectar a través de encuestas la percepción de servicio que tienen los cliente en estas empresas.

También, es exploratoria por ser un tema que ha sido poco investigado en la actualidad, (Tantaleán, 2017) menciona que “es la que se utiliza cuando el tema a abordar es relativamente nuevo o desconocido para el investigador y para la comunidad científica, es decir, cuando la literatura al respecto es escasa”.

Además es descriptiva porque se busca definir antes de la implementación de una propuesta, la situación suscitada en la calidad del servicio de las empresas de retail (supermercados), para Rojas (2015) esta metodología “exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado”, mientras que en el enfoque utilizara una ideología mixta al combinar análisis de datos estadísticos y de características del servicio que se brinda por las empresas retail.

Por último, es explicativo ya que se analizarán los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, presentar indicadores de servicio al cliente que afectan a las empresas de retail (supermercados) y con dicha información se propondrán un plan de mejora de la calidad de servicio al cliente.

Novedad o aspecto innovador

El aspecto innovador es el estudio de la calidad de servicio percibida por los clientes de las empresas de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil, año 2019 y adicional tiene un aporte significativo a través de un plan de mejora de la calidad de servicio para las mencionadas empresas.

Capítulo I. Marco Teórico

1.1. Antecedentes

1.1.1. Retail

El retail también es conocido con el nombre de comercio minorista, las empresas de este sector son las encargadas de hacer llegar los productos finales a los consumidores; pueden servir como un intermediario entre las organizaciones que cultivan, fabrican o elaboran un producto y su público objetivo. Barandaráin (2015) da la siguiente definición para este tipo de negocios “son aquellas que realizan la venta de bienes y servicios para su consumo definitivo. Con este tipo de empresas se finaliza el proceso de distribución comercial, ya que la mercancía o el servicio lo adquiere el consumidor final” (pág. 5). Es decir, su actividad se relaciona a la venta directa al cliente final.

Uchofen (2019) hace referencia al término analizado en esta investigación, indicando lo siguiente:

Retail proviene de la palabra francesa *retailer*, que se refiere a "cortar y dividir" usado en el campo textil o de la sastrería. En sus inicios, alrededor del siglo XII, se utilizaba con el significado de "venta en pequeñas cantidades", y para el comercio minorista denotaba "cortar, triturar, pelar". (pág. 6)

Por lo anterior, se denota que este tipo de negocio se basa en la venta de productos que no corresponde a grandes cantidades, puesto que su público objetivo lo que busca es consumir o utilizar lo adquirido, no siendo necesario comprar mercancía en abundancia. El autor Quintero (2015), brinda otra definición para este término:

El concepto de retail es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores. (pág. 111)

Por lo anterior, se entiende que los dueños de estas empresas o negocios deben buscar la satisfacción de sus consumidores, para lo cual es necesario una investigación de mercado que les permita determinar cuáles son las preferencias que tienen las personas para los diferentes productos y como se debe brindar un buen servicio, dado que, no servirá de nada la implementación de una mercadería de calidad si al atenderse a las personas que visitan el local, este sale insatisfecho por el trato que se brinda.

Se puede indicar que bajo el modelo retail se pone en práctica un canal de distribución conocido como “Venta al detallista”, el cual se implementa por productores que cuentan con experiencia en el mercado con una variedad de redes de representantes, por su posibilidad de sostener económicamente la carga que resulta de mantener un stock de inventario y manejar cuentas por cobrar por periodos más largos (Obando, 2015).

1.1.2. Supermercado

Para Kotler como citó Pérez (2014) “operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de comestibles, productos para lavar, y productos para mantenimiento doméstico” (pág. 11). Por lo expresado, se puede indicar que los negocios bajo esta modalidad se centran en la compraventa de mercadería para el hogar y de uso comestible, con la necesidad de abarcar varias de las necesidades fundamentales que puede tener una persona o familia en base a limpieza, cuidado y alimentación.

Se indica por parte de los autores Páez, Ehming, Borja, & Reyes (2016) en el estudio efectuado por la Superintendencia de Control del Poder de mercado sobre este tipo de entidades, que:

Los supermercados son establecimientos comerciales urbanos de autoservicio con grandes superficies destinados a la venta de bienes de consumo alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar, limpieza personal y productos no

alimenticios de consumo corriente. Estos supermercados generalmente tienen cadena de autoservicios, las cuales se distribuyen en diferentes sectores del país ofreciendo sus productos con bajos precios, generándose un beneficio para ellos por su volumen de venta. (pág. 3)

Se entiende por lo mencionado en el párrafo anterior que los supermercados son instituciones que ponen a disposición de las personas una diversidad de bienes que requieren por alguna necesidad. Para el Ecuador estos establecimientos aportan en gran medida a la generación de empleo y de riqueza, para lo cual basan sus ventas en el volumen más que en el precio de los productos, por lo que es relativo que el cuidado o conservación de clientes es de vital importancia para estas organizaciones, puesto que si se produce una queja masiva de las personas, la cantidad de ventas disminuirán y tendrán que optar por tomar otras medidas como la subida de precios, lo que no sería favorable.

A nivel nacional las cadenas de supermercados establecidos son limitadas, entre las que se cuentan están las siguientes:

- Corporación Favorita C.A.
- Corporación El Rosado S.A.
- Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.
- Mega Santamaria S.A.
- Coral Hipermercados.

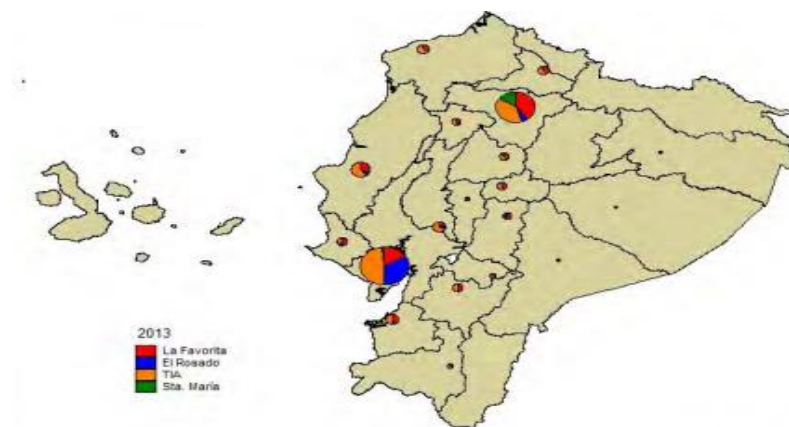


Figura 1 Ubicación geográfica de las empresas de supermercados en Ecuador

Fuente: Páez et al. (2016, pág. 9)

Observando la figura anterior, se visualiza que en Pichincha y Guayas se concentran la mayor cantidad de estas entidades, siendo los negocios de supermercados Tía las que mayor representación muestran. Todas estas empresas conforman el sector G de la economía nacional que concierne a actividades de comercio al por mayor y menor por empresas ecuatorianas.

De las entidades mencionadas con un valor de \$1.925,64 millones, la Corporación favorita es la que mayores ventas presenta con una participación promedio del 40% en el mercado local, la sigue con un valor de \$1.076,73 millones la Corporación El Rosado. Estos datos pueden observarse en la siguiente figura.

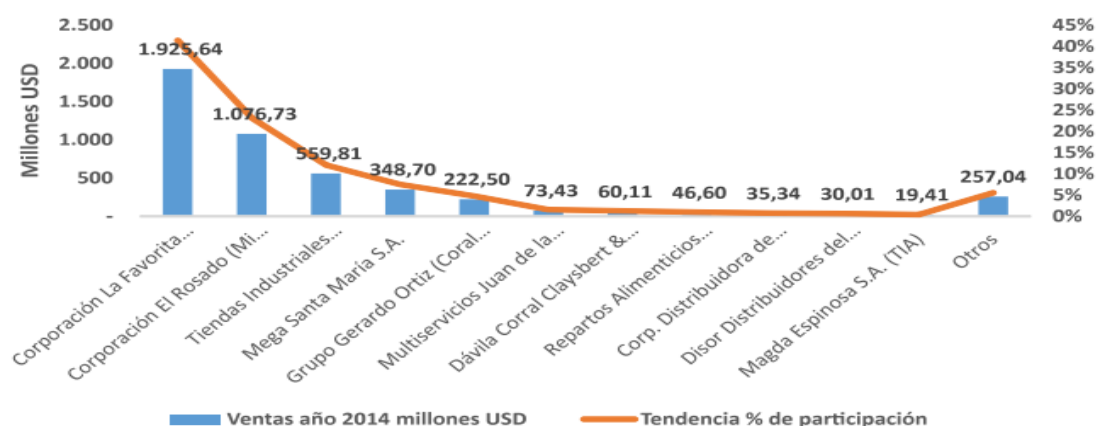


Figura 2 Ventas de los supermercados en Ecuador

Fuente: Páez et al. (2016, pág. 15)

Se denota de la figura anterior que la Corporación La Favorita domina las ventas nacionales manteniendo una diferencia significativa con respecto a la otra entidad grande que esta constituida en el Ecuador que es Corporación El Rosado, ambas compañías muestran valores que superan los mil millones de dólares, conociendo esto, se entiende que deberían invertir en mejores estrategias que le den un adecuado servicio al consumidor.

1.2. Atención al cliente

Otro de los aspectos que se debe abarcar en el presente trabajo, es la atención al cliente; siendo este, el problema principal que presentan las cadenas de supermercados. Según Muñoz y Cedeño (2015) se la puede definir como “el servicio que brindan las empresas a sus clientes en respuesta a inquietudes, quejas o al necesitar alguna información específica sobre el producto o servicio que ofrece la compañía a la clientela” (pág. 36). Este aspecto concierne en brindar a las personas que visitan el local un adecuado trato que le den una buena imagen a la institución.

Robayo (2017) da otra definición concerniente a la atención o servicio al cliente indicando que se trata de un grupo de cualidades que se determinan para compensar la necesidad de un usuario (cliente) de la empresa. En consideración del pensamiento anterior, se puede decir que la atención al cliente no termina cuando se le entrega el producto o el servicio al cliente, se debe ser capaz de dar un seguimiento de su satisfacción midiendo la complejidad de las quejas que pueden ocasionarse.

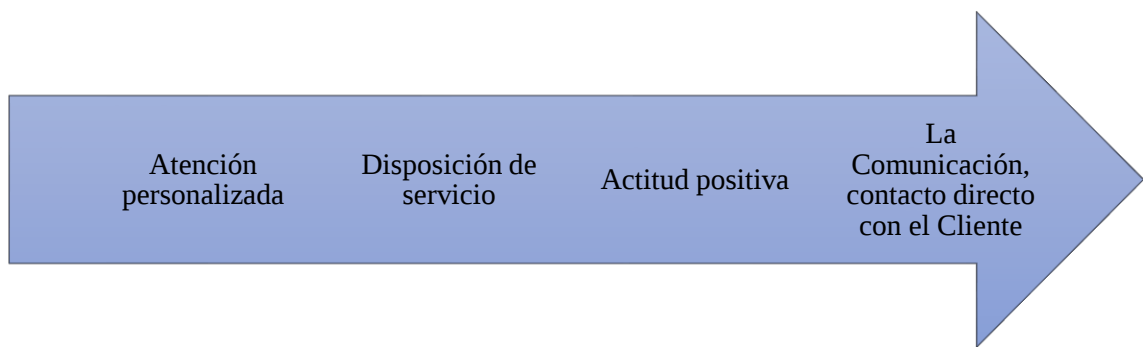


Figura 3 Claves para un correcto servicio al cliente

Fuente: Adaptado de Robayo (2017, pág. 10)

1.3. Indicadores para evaluar la calidad

Según la gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado:

Indicadores centinela o de suceso: Cuantifica un suceso considerado grave y que puede ser evitable, por esto, requiere de un estudio completo de la actividad al conocerse que los resultados se expresaran en términos absolutos (Ruiz, 2016). Se enfoca en gestiones difíciles que para ser analizadas requieren ser representadas de forma cuantiosa.

Indicadores basados en índices o indicadores de referencia: Según Ruiz (2016) consiste en medir las situaciones que se generan en la práctica de cada proceso de la actividad, aquí se visualizara las desviaciones que mayormente afectan, en el cual, solo se aceptara cierto nivel de aparición. Con esto, se puede indicar que busca medir las variaciones vista en lo largo de un periodo.

Según el concepto de interés a evaluar:

Indicadores de demanda: Miden el número de solicitudes que se generan para realizar una comparación entre el servicio y otras actividades similares (Ruiz, 2016). Es decir, el flujo de procesos que se efectúa en la empresa y como esta se realiza.

Indicadores de calidad de las actividades: Ruiz (2016) brinda el siguiente pensamiento:

Pueden ser Indicadores de proceso, si cuantifican aspectos del proceso, desde inicio a fin, midiendo la calidad de éstos y su funcionamiento (el cómo se hacen las cosas), o Indicadores de Resultado, si miden resultados finales de las actividades, es decir, reacción que ha tenido el cliente después de haber recibido el servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado). (pág. 47)

Por lo expresado anteriormente, se entiende que se evalúa el proceso posterior a otorgarlo a los usuarios para comprender la percepción que tienen sobre el servicio brindado e identificar las fallas que provoquen insatisfacción.

1.4.Mejora continua

La mejora continua tiene como finalidad generar en las empresas oportunidades de hacer eficiente los desempeños actuales, identificando de forma clara la estructura de gestión y los problemas que ralentizan el proceso por parte de los usuarios que los ejecutan, por esto, Peñafiel (2015) la sugiere como una herramienta para mejorar la calidad. Por esto, se considera relevante su mención en el presente estudio como un instrumento que permitirá a los retail optimizar sus servicios.

Para formular el apartado de propuesta se debe mencionar la estructura a seguir para conformar un plan de mejora e incluirlo al modelo de calidad a efectuar, en este aspecto se indica por parte de Proaño, Gisbert y Pérez (2017) que se debe cumplir con los siguientes pasos:

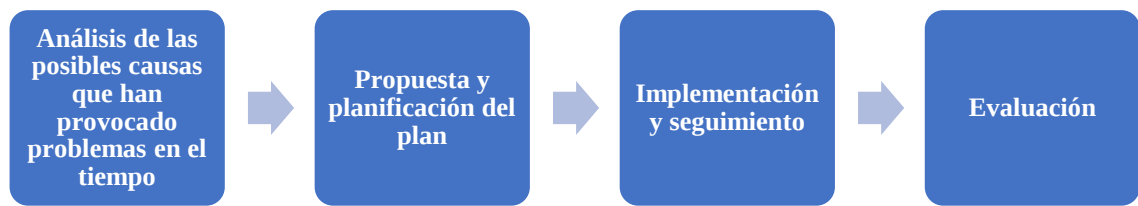


Figura 4 Pasos de un plan de mejora

- **Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo:** Para realizar este ítem se debe formular por parte de los interesados un establecimiento de las áreas que deben mejorarse en una empresa, su influencia dentro de la misma y una determinación de las diferentes causas que provocan estas dificultades (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).
- **Propuesta y planificación del plan:** Es esta sección se definirán los objetivos y resultados esperados de la propuesta, se asignarán las tareas para cada uno de los miembros de la empresa, para posteriormente formularse la estructura de la propuesta del modelo a emplear (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).
- **Implementación y seguimiento:** Esta fase consiste en verificar que se informe sobre la propuesta, el cronograma de las actividades a realizar y establecer el seguimiento que se le dará a cada una con la finalidad de corroborar su adecuada implementación (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).
- **Evaluación:** Consiste en establecer una planificación de evaluación para examinar el proceso de mejora continua propuesto y, con esto, comprobar la eficiencia que ha tenido, los resultados conseguidos y la forma en que se ha gestionado dentro de la empresa (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

1.5. Modelos de calidad de servicio

1.5.1. Modelo de calidad Malcolm Baldrige

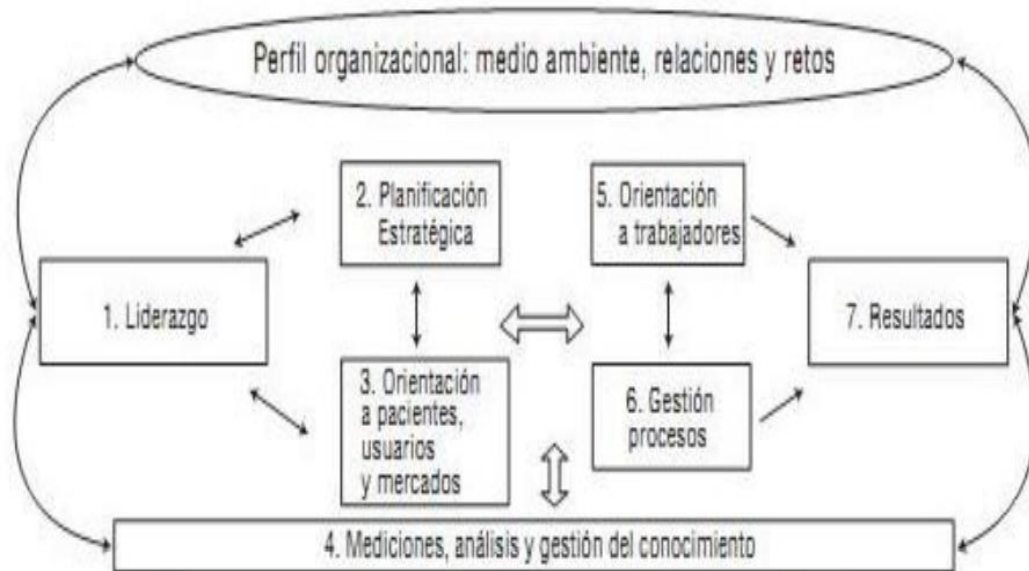


Figura 5 Modelo de calidad Malcolm Baldrige

Fuente: Tomado de Ruiz (2016, pág. 25)

Fue diseñado en Estados Unidos en el año de 1987, surge como ayuda para la proliferación de mercadería japonesa en el mercado, cuya finalidad es convencer que la Gestión de la Calidad Total es vital para competir en nichos internacionales. Se basa en 7 principios como se puede observar en la figura anterior, las empresas son evaluadas en base a ellos, dado que, cada uno tiene una puntuación correspondiente; a partir de esto, se elige un ganador cada año que cumpla con los requerimientos expuestos (Ruiz, 2016). Se entiende que la estrategia contempla una secuencia de siete fases desde el liderazgo dentro de la organización como este influye en lo procesos y la toma de decisiones.

1.5.2. Modelo de calidad del servicio de Grönroos

Este tipo de herramienta también recibe el nombre de “Modelo de la imagen” cuyo enfoque principal es relacionar la calidad con la imagen corporativa de la entidad. Los empleados de la empresa deben implementar todas las soluciones de carácter técnico que

han adquirido como producto de la experiencia y de cursos de capacitación a los que han asistido.

Uno de los componentes que abarca este modelo es la calidad funcional, según Monroy (2014):

La calidad funcional se verá compuesta por todas aquellas relaciones internas que se reflejen en un mejor trato a los consumidores al momento de prestar un servicio, la apariencia del personal, la accesibilidad otorgada por la empresa en las diversas actividades que el cliente se vea en la necesidad de emplear (pagos, accesos a instalaciones, a personal, productos, etc.). (pág. 83)

Es decir, que la calidad funcional involucra una gama de procesos que le permite otorgar a sus clientes una adecuada accesibilidad a los servicios, medios de pagos e instalaciones donde se ejecuta la actividad comercial por parte de la organización. A continuación, se mencionan los elementos que componen el modelo ampliado Grönroos.

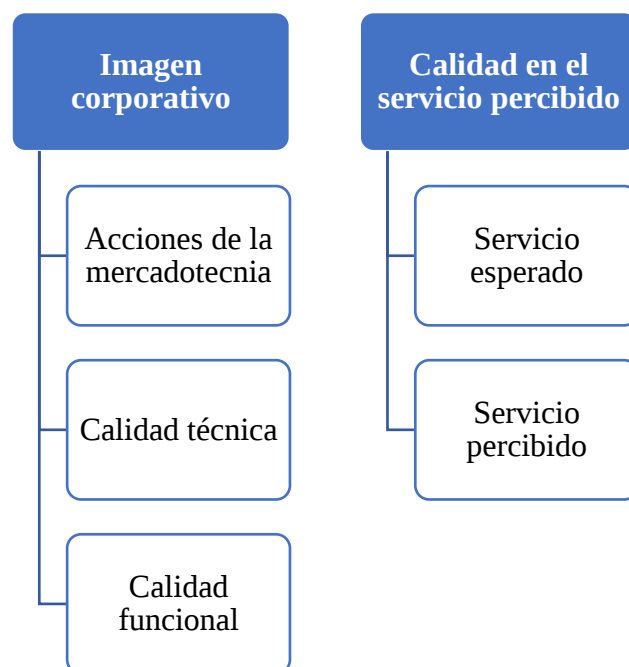


Figura 6 Elementos del modelo ampliado Grönroos

Fuentes: Adaptado de Monroy (2014)

Las dimensiones técnicas, de imagen y funcionales del modelo calidad del servicio de Grönroos se expresan a continuación:

Habilidades y profesionalismo: Corresponde a la parte técnica de la calidad (Vargas, 2015). Se comprende que el consumidor ejerce una evaluación sobre los conocimientos con los que cuenta la persona que lo atiende.

Comportamiento y aptitudes: Pertenece a la parte funcional de la calidad (Vargas, 2015). Es decir, de forma subjetiva el cliente analiza el interés de los empleados en ayudarlo a resolver un problema o queja que presenta.

Flexibilidad y accesibilidad: Al igual que el elemento anterior, este forma parte de la dimensión funcional de la calidad (Vargas, 2015). En esta sección los clientes observan si el local, su nómina de trabajadores y las horas que emplean para brindar un servicio cumplen con los requisitos necesarios para cubrir sus demandas.

Confiabilidad y viabilidad: Mediante una evaluación y análisis subjetivo, este componente de la funcionalidad de la calidad transmite la confianza que se evidencia del cliente con su proveedor de productos o servicios (Vargas, 2015). Comprendiéndose que este último plantea la promesa de dar una atención de calidad para generar seguridad.

Recuperación: Son las medidas correctivas planteadas y puestas en marcha al evidenciarse un error (Vargas, 2015). Es la solución a los problemas encontrados.

Credibilidad y reputación: Conforman la imagen corporativa, el consumidor final observa que un buen funcionamiento e imagen de la empresa le genera confianza (Vargas, 2015). Se entiende que le permitirá al cliente compartir los ideales de la entidad.

1.5.3. Modelo EFQM

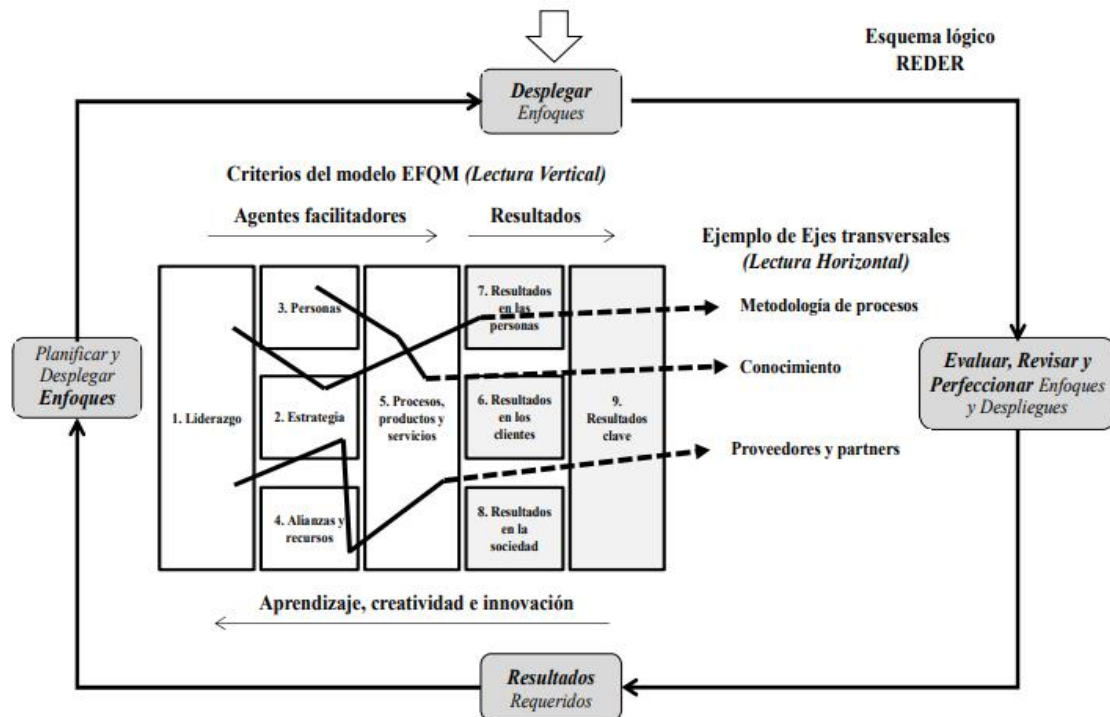


Figura 7 Modelo EFQM

Fuente: Tomado de Suárez (2017)

Los principios que se pueden observar en la figura anterior e indican nueve dimensiones que guían la implementación del modelo para una adecuada gestión y medición de resultados en temas de calidad. Cada indicador promueve un grado de progresión del método que le permitirá a una empresa conseguir la excelencia en sus servicios. Según Suárez (2017):

En total, el Modelo EFQM contempla 32 subcriterios que hay que abordar a la hora de efectuar una autoevaluación completa de la organización (...). Finalmente, cada subcriterio incluye una relación no exhaustiva ni obligatoria de elementos a considerar, cuyo objetivo es aportar ejemplos que aclaren el significado de los subcriterios y orienten la autoevaluación de la organización. (pág. 76)

En el párrafo anterior se entiende que la composición del modelo contempla una estructura compleja al analizar varios subcriterios (un total de 32) y requerirán de un conocimiento más amplio para su aplicación de forma eficiente.

1.5.4. Modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL)

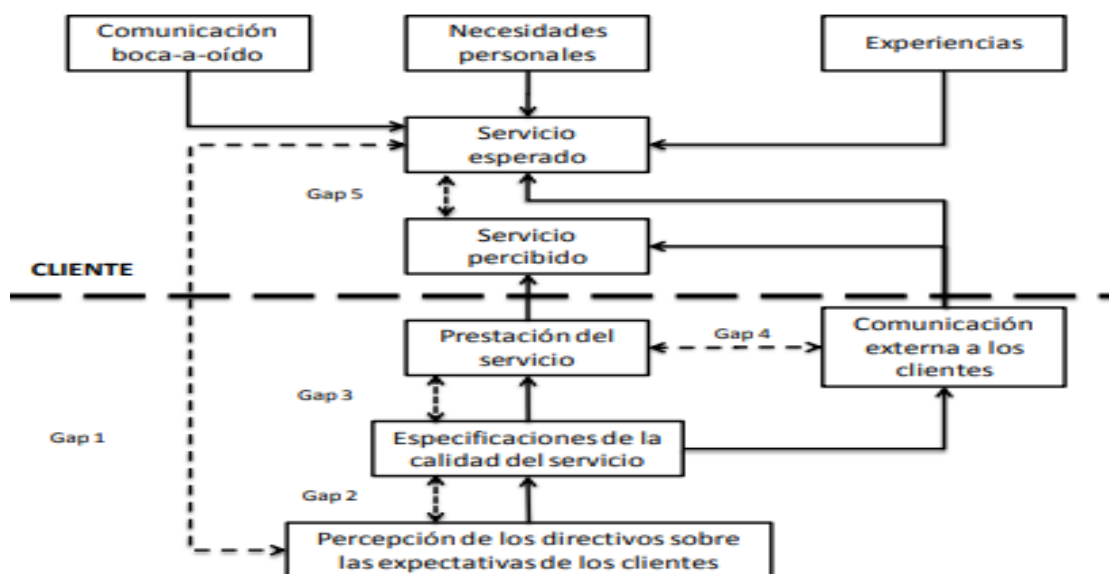


Figura 8 Modelo SERVQUAL

Fuente: Tomado de Vargas (2015)

Esta herramienta se la elaboró en 1988, el cual ha sufrido diferentes cambios en el transcurso del tiempo. La finalidad que tiene este modelo es servir de ayuda de investigación comercial mediante un conocimiento de lo que espera y percibe el cliente sobre un servicio.

Según Matsumoto (2014) consiste en examinar datos sobre los consumidores, denotándose que elementos representan un mayor grado de impredecibilidad. Se entiende que, esta herramienta brinda una indagación en aspectos de opiniones de cada cliente sobre toda la atención que reciben por parte de la compañía con la finalidad de presentar soluciones del diferencial evidenciando entre lo que se espera y recibe.

Tabla 1

Dimensiones del Modelo SERVQUAL

Fiabilidad	Hace referencia a la habilidad para confeccionar un servicio conforme a lo establecido previamente por quienes lo ofertan que garantice la fiabilidad de lo prometido. El cliente externo espera que la compañía ejecute lo estipulado en sus promociones en temas de entregas, soluciones y demás aspectos de la atención.
Sensibilidad	Práctica de la empresa para apoyar a sus clientes, dando atención rápida y eficiente, por ende, trata de hacer mención al servicio que se brinda para responder a inquietudes e interrogantes que se presenten.
Seguridad	Se enfoca en la generación de credibilidad mediante la implementación de un personal capacitado en las diversas áreas de una entidad.
Empatía	Se conseguirá mediante el esfuerzo del personal para brindar un servicio personalizado.

Elementos tangibles	Este ítem se refiere a la descripción física del local o empresa, además del estado de los suministros y tecnologías que implementa.
----------------------------	--

Fuente: Matsumoto (2014, pág. 186)

La tabla anterior permite visualizar las dimensiones que componen esta estrategia y que deben examinarse para evidenciar que problemas administrativos muestran las empresas del sector, abarcando desde aspectos de gestión al cliente hasta las de infraestructuras.

Por último, se genera una conclusión del marco teórico que se presenta a continuación:

Se concluye el capítulo indicando que según los modelos para medir la calidad observados en el presente estudio se considera conveniente la aplicación de método de evaluación bajo la ideología propuesta en el ServQual por permitir una examinación sobre diferentes componentes que son importantes para un cliente como la empatía y seguridad hacia el servicio. Por esto, conforme a lo expresado en la recolección de información en el apartado de análisis de resultados se diseñará y adaptará la propuesta conforme a los lineamientos de este modelo.

Capítulo II. Metodología de la investigación

En el presente apartado se mencionarán las metodologías que se implementarán para despejar dudas sobre la problemática planteada, los métodos de investigación a utilizar son descriptivos, de campo, exploratorio y explicativo con enfoque cuantitativo.

2.1 Métodos de investigación

2.1.1 Investigación Descriptiva

Según lo expresado por Hernández, Fernández y Baptsta (2014) consiste en detallar las propiedades del tema expuesto, es decir que su implementación en la presente investigación es consecuencia de buscar una definición de la situación de servicio al cliente que se experimenta en los supermercados de la ciudad de Guayaquil.

2.1.2 Investigación Exploratoria

Además se presenta una investigación exploratoria por ser un tema poco estudiado que necesita de una mayor profundización y recolección de información, según Hernández et al. (2014) su implementación se enfoca en trabajos académicos que han sido poco estudiado, por esto, se genera un gran número de inquietudes que deben ser despejadas.

2.1.3 Investigación de campo

Como un tercer método implementado se menciona a la investigación de campo que resulta de la recolección de información en el área en el cual se suscita la problemática evidenciada, esto surge como consecuencia de visualizar falta de datos de fuentes secundaria, por ende, es necesario la búsqueda de la misma.

2.1.4 Investigación explicativa

Por último, se propone una ideología explicativa al considerarse que se expondrá de forma detallada los resultados evidenciados en la recolección de datos, que permitirán

tener una base sobre como se brinda el servicio al cliente por parte de los supermercados, observar las falencias y tomar corrección acorde a la problemática.

2.2 Enfoque de investigación

2.2.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque es cuantitativo al examinarse datos estadísticos que permitan conocer el grado porcentual en temas de inconformidades del cliente hacia el servicio recibido. Por esto, se considera conveniente estructurar un cuestionario de encuesta que permita cumplir con la ideología del enfoque.

2.2.2 Enfoque cualitativo

También es cualitativo por que analizará el comportamiento y características del servicio que se brinda dentro de este tipo de entidades, utilizando como herramienta a la ficha de observación.

2.3 Herramientas de recolección de información

2.3.1 Encuesta

La herramienta para evaluar la percepción del cliente sobre el servicio recibido serán las encuestas bajo el modelo de likert; se expresarán ítem de preguntas cerradas basadas en el tiempo y formas de atención.

2.3.2 Ficha de observación

La segunda herramienta a implementar es la ficha de observación que consiste en visualizar la forma de gestionar el servicio al cliente por parte de las diferentes instituciones retail que existen en la ciudad de Guayaquil. En la parte de anexos se presentarán una estructura de interrogantes que deben ser resueltas conforme a lo reflejado en el área examinada.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

Para la estructuración del universo de elementos a examinar se determinan dos clases de población, puesto que, se implementarán más de una herramienta de recolección de datos con la finalidad de recopilar información sobre las perspectivas del cliente y el manejo o gestión interna según lo visualizado en las fichas de observación a efectuar en entidades retail de la ciudad.

Primero, se utiliza la población de Guayaquil para aplicar las encuestas, la cual, está conformada por un total de 1'883.162, que se estructura del total de habitantes (2'644.891) de la ciudad multiplicado por el porcentaje de personas en un rango de edad de 14 años y más (71,2%), dado que, se considera que son los que están en capacidad de comprar en los retail (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017). Esto se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2
Población para encuestas

Población para encuestas	
Población de Guayaquil	2'644.891
Porcentaje de personas de 14 años y más	71,2%
Total de la población	1'883.162

Para realizar la ficha de observación se considera como población al número de entidades bajo la modalidad de “Supermercado” dentro de la ciudad de Guayaquil, a continuación, se muestra una tabla con información de los elementos para este aspecto.

Tabla 3
Supermercados en la ciudad de Guayaquil

Entidades	Cantidad de locales en Guayaquil
Supermaxi	6
Aki, Gran Aki, Super Aki	9
Mi Comisariato	13
Almacenes Tia	27
Total	55

Fuente: Alvarez, Villacres, Founes, & Parra (2018)

2.4.2 Muestra

Muestra para encuestas: La muestra de la población para determinar el número de personas para aplicar las encuestas se determinará mediante la fórmula para población infinita que se muestra a continuación:

$$\frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde el nivel de confianza(Z) será de 1,96 o 95%, el Porcentaje de población con el atributo deseado (p) es de 50%, el porcentaje de población que no cumplen con el atributo de (q) es de 50% y un margen de error (e) 5%.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50}{0,0025}$$

$$n = 384,16$$

Reemplazando los valores se obtiene una muestra de 384,16 o 384 personas, la selección es aleatoria, por lo tanto, cada uno de los integrantes de la población tienen la misma oportunidad de ser escogidos para realizar la encuesta.

Muestra para ficha de observación: Por último, para determinar la muestra que conformara la ficha de observación se considera necesario la aplicación de un Muestreo Por Conveniencia No Probabilístico que no requiere de la aplicación de fórmulas para su estimación.

La muestra para la segunda herramienta de recolección de datos a aplicar estará conformada bajo un criterio de selección basado en determinar y escoger una sucursal de cada uno de los supermercados para examinar el servicio al cliente dentro de la ciudad de Guayaquil.

En la siguiente tabla se muestra la población de entidades mencionadas en el ítem anterior y la muestra a examinar que corresponde a la segunda herramienta de recolección de datos (ficha de observación).

Tabla 4
Muestra para ficha de observación

Entidades	Población	Muestra
Supermaxi	6	1
Aki, Gran Aki, Super Aki	9	1
Mi Comisariato	13	1
Almacenes Tia	27	1
Total	55	4

2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 5

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo General de la investigación	Problema de investigación	Ideas a defender	Variables de investigación	Indicadores de variable	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnica de investigación	Instrumentos de medición
Analizar la percepción de la calidad de servicio en las empresas de retail (supermercados) en la ciudad de Guayaquil, año 2019 y proponer un plan de mejora	¿Qué percepción tienen los clientes sobre la calidad del servicio en las empresas de retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil?	¿Qué factores afectan la gestión de los servicios de las empresas retail?	-Variables dependientes: Percepción del cliente sobre las empresas retail (supermercados)	1: Tiempo de atención. 2: Forma de atención.	-Cualitativo -Cuantitativo	-Exploratorio -Descriptivo -De campo -Explicativo	-Encuestas -Ficha de observación	-Series estadísticas -Cuestionarios
			-Variables Independientes: Servicio al cliente	1: Control interno. 2: Capacitación del personal.	-Cualitativo	- Exploratorio -Descriptivo -De campo -Explicativo	-Encuestas -Ficha de observación	-Series estadísticas -Cuestionarios

Capítulo III.

Análisis de resultados

3.1 Respuestas de encuestas clientes

1. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente en los supermercados de Guayaquil?

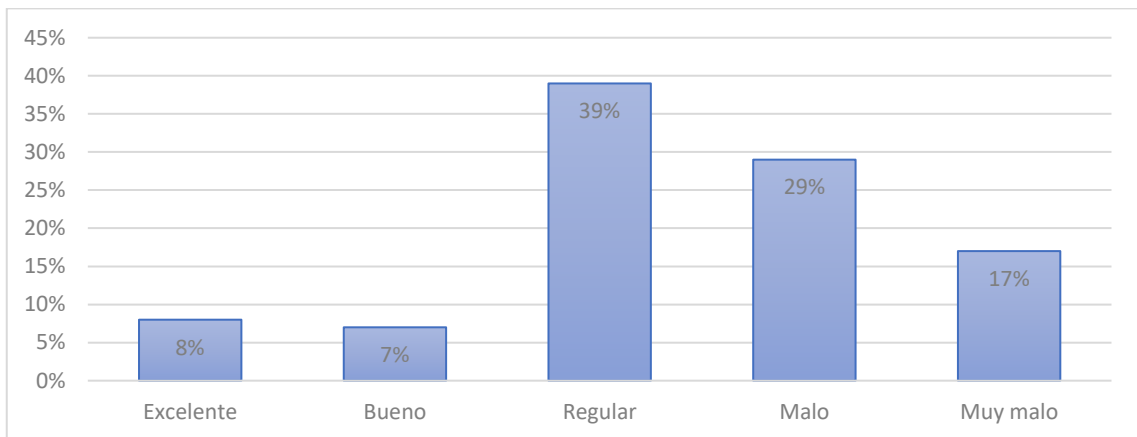


Figura 9 Calificación de los servicios

La primera pregunta de las encuestas busca evidenciar si en la actualidad existe o no inconformidad con el servicio al cliente que promueven las empresas retail, siendo este el objetivo principal a analizar en el presente estudio. Los resultados permiten observar con un 29% y un 27% que los encuestados califican a los mismo como malos y muy malos, comprobándose que el fenómeno si afecta a los usuarios de la ciudad de Guayaquil.

2. ¿Considera que el tiempo de espera para la atención al cliente tarda demasiado?

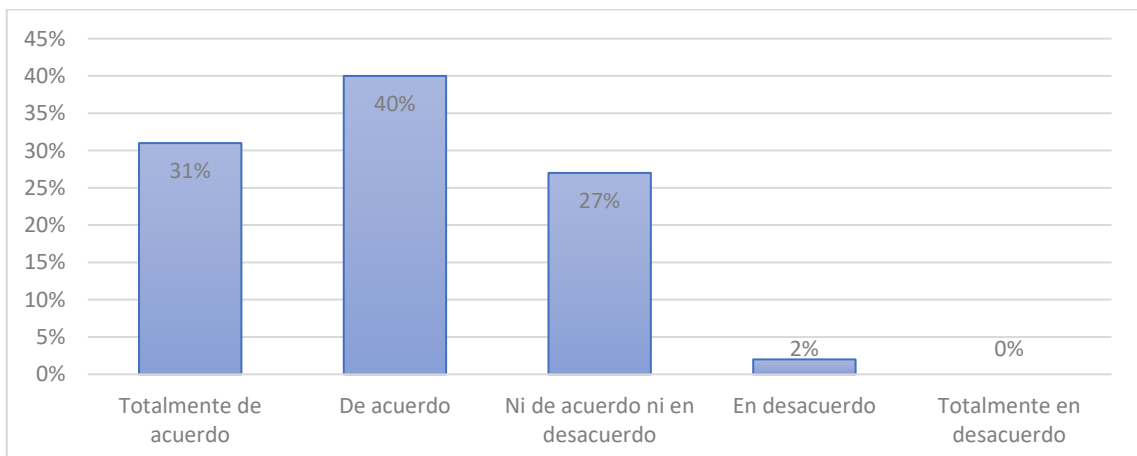


Figura 10 Tiempo de espera es elevado

Uno de los problemas que más provoca insatisfacción en los servicios al cliente es el tiempo en que se brinda el mismo, por esto, al preguntar sobre este aspecto se pudo conocer con un 40% que esta falencia si existe actualmente en los supermercados, denotándose que puede ser una de las causas principales por las cuales surge la problemática planteada en el presente estudio de investigación.

3. ¿Considera que el servicio al cliente que se brinda por el personal es educado y amable?

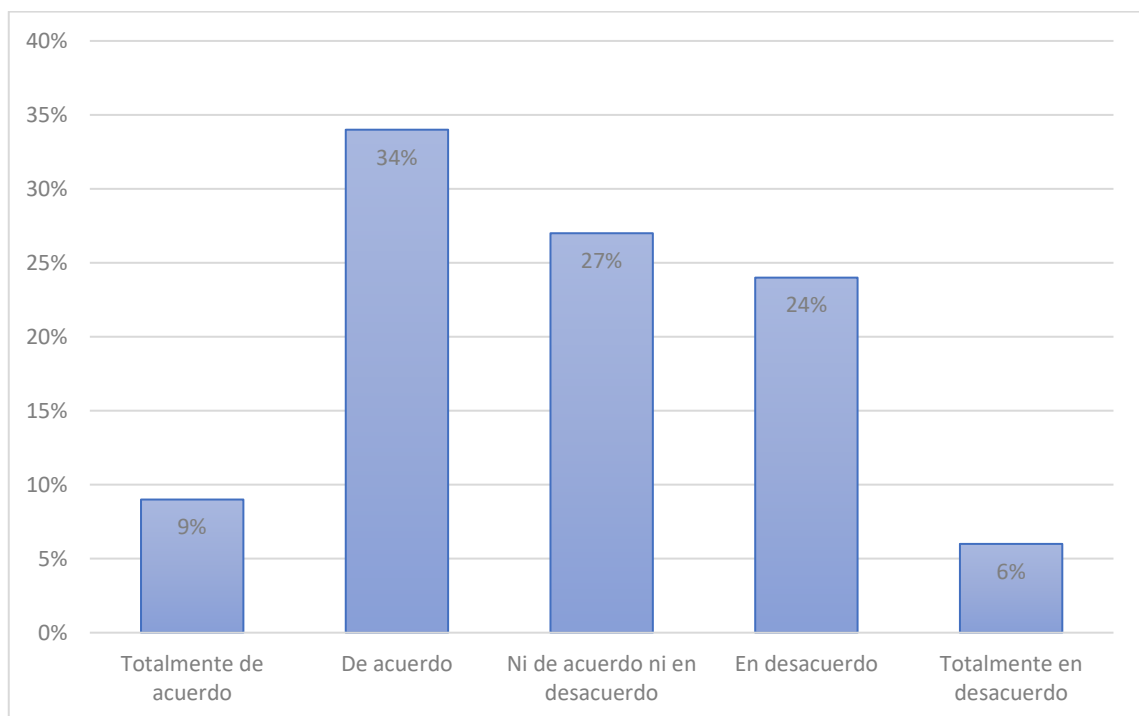


Figura 11 ¿Es amable el trato de los empleados?

Uno de los aspectos esenciales en el servicio al cliente es el trato que se da a las personas, para lo cual, se evidencia que un 30% de las personas consideran que no es amable la atención que dan los empleados de los supermercados. El porcentaje es relativamente bajo, sin embargo, se entiende que debe ser uno de los temas que debe examinarse con mayor profundidad por parte de los jefes inmediatos con la finalidad de ser mejorado.

4. ¿Considera que debe mejorarse el servicio al cliente que presentan estas entidades?

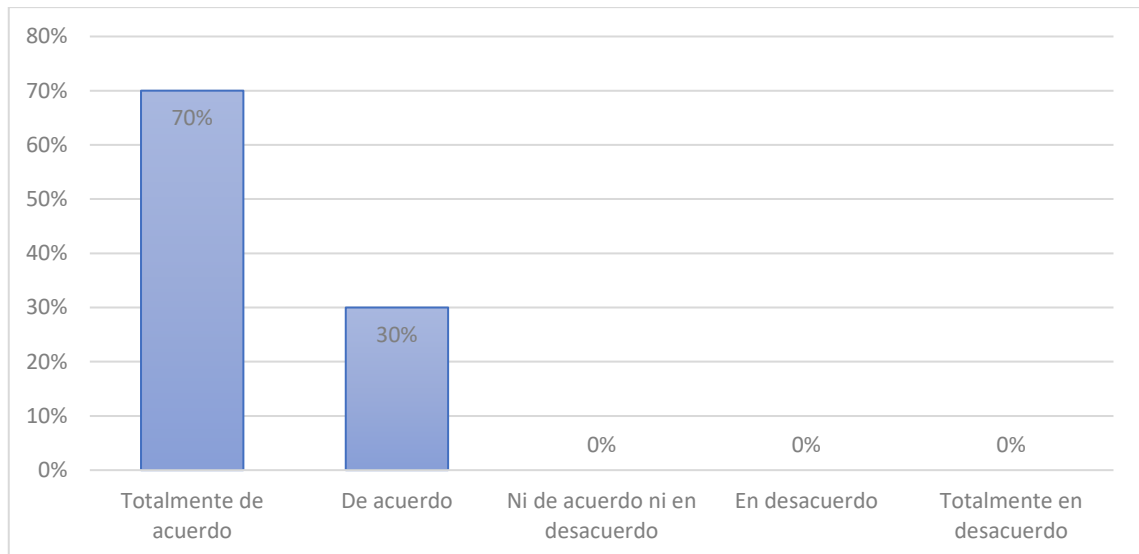


Figura 12 ¿Se debe mejorar el servicio?

Al conocerse el resultado sobre si consideran los clientes que el servicio de los supermercados es deficiente, se pregunta sobre si el mismo debe ser mejorado para hacer una comparación de resultados evidenciándose concordancia al obtener un resultado de 70%, valor alto que muestra que la atención actual es mala en la actualidad.

5. ¿Considera que los empleados necesitan de un supervisor que los guie para efectuar de forma más eficiente el servicio?

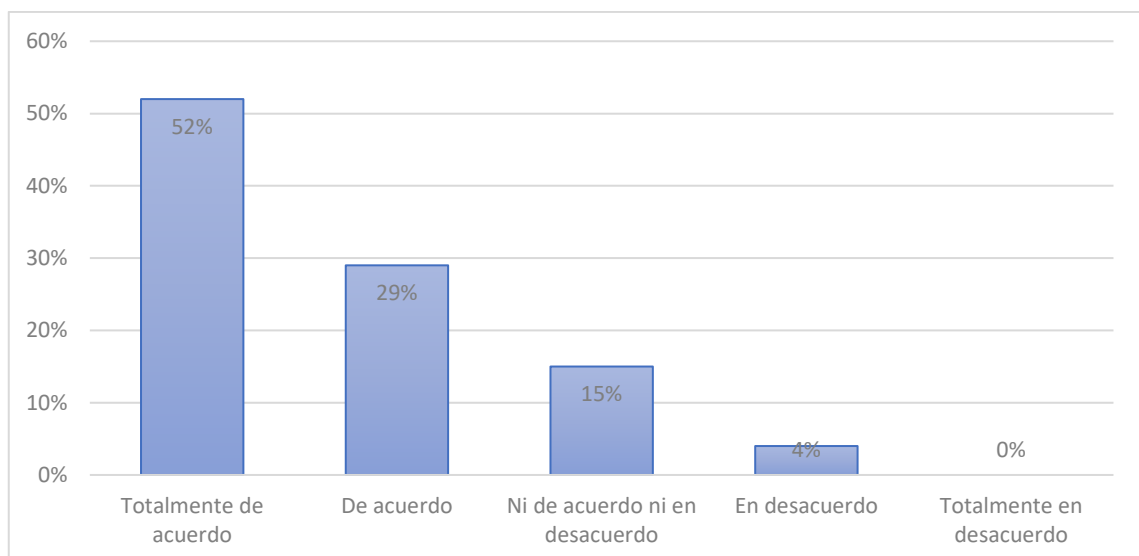


Figura 13 ¿Necesitan de un supervisor los empleados?

El control que se da a los empleados es otro aspecto a cuestionar al momento de examinar un servicio, para el cual, se considera por los encuestados con un 52% que es un elemento clave para conseguir eficiencia y debe ser implementado por los supermercados.

6. ¿Cree conveniente la estipulación de un mayor número de cajas y empleados para brindar el servicio?

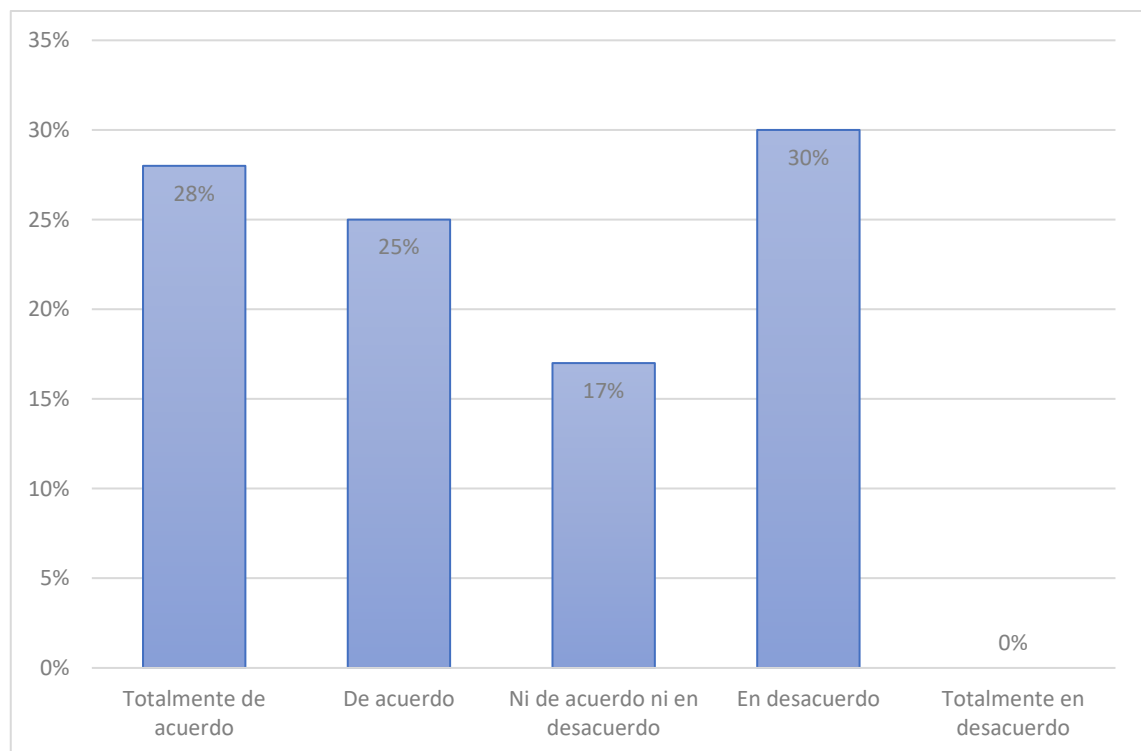


Figura 14 ¿Se debe incrementar el número de cajas?

Se interroga a los encuestados que si para generar un mejor servicio serviría incrementar el número de puestos (cajas) y personal, lo que permite evidenciar con un 30% que este aspecto no es totalmente necesario para una mejor calidad de la atención en los supermercados, entendiéndose que se considera que este no es un tema clave para la mejora del servicio. No obstante, se considera pertinente que otro aspecto permitirá ofrecer servicios más óptimos por poparte de los supermercados.

7. ¿Considera que debe evaluarse de forma mensual a los empleados para mejorar el servicio que brindan este tipo de entidades?

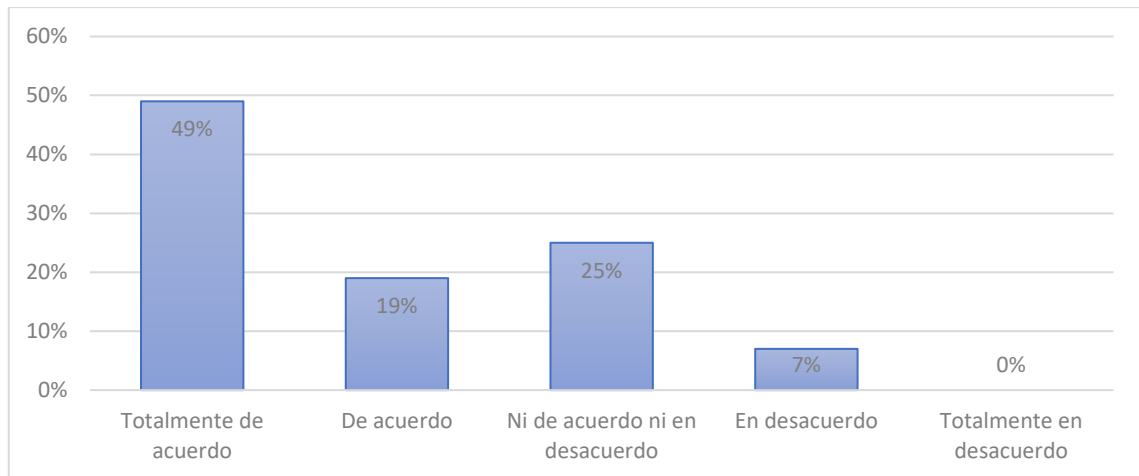


Figura 15 ¿Deberían existir evaluaciones mensuales?

Otro de los aspectos claves a mencionar y cuestionar al momento de analizar la calidad de un servicio, es la evaluación del mismo, por esto se pregunta a los encuestados si es necesario que se evalúe estas áreas de forma mensual, evidenciándose con un 49%, que es necesario realizar este proceso.

8. Conforme al servicio al cliente que presentan los supermercados de Guayaquil ¿Recomendaría a sus familiares y amigos?

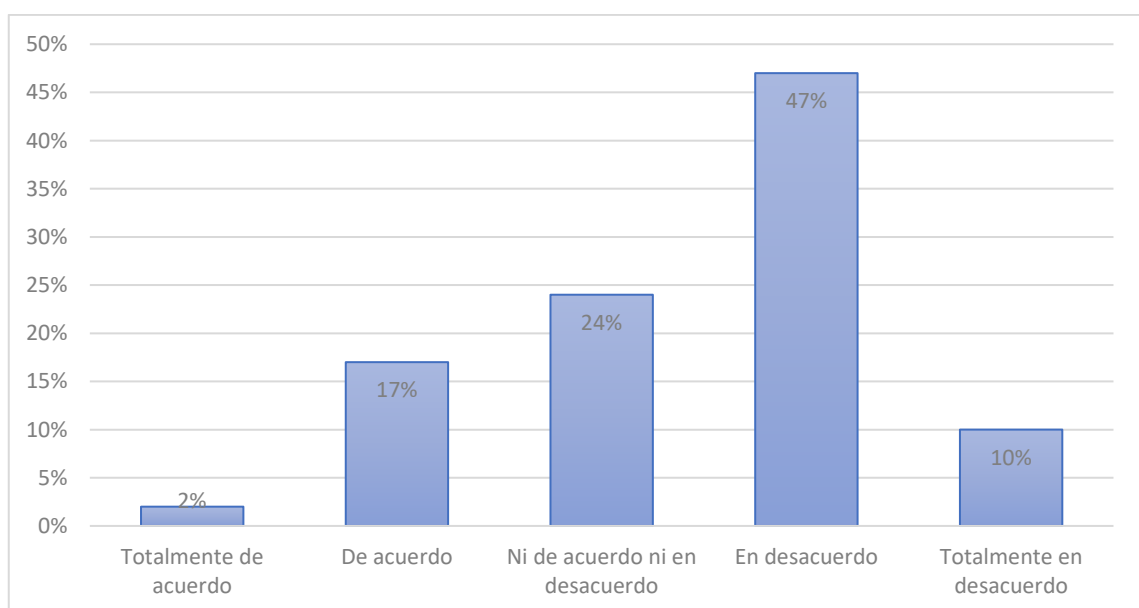


Figura 16 ¿Recomendaría a las empresas?

Esta pregunta plantea medir si hay concordancia entre los resultados de insatisfacción con los porcentajes de recomendación de los servicios que ofrecen las retail, esto permitió observar con un 47% que las personas están en desacuerdo con este aspecto y no recomendarían a las compañías (supermercados), con esto se evidencia la deficiencia que tienen este tipo de entidad en el mercado local y por qué surge la problemática planteada en la investigación.

9. ¿Cuál de las siguientes entidades retail presenta mayores dificultades en sus servicios al cliente?

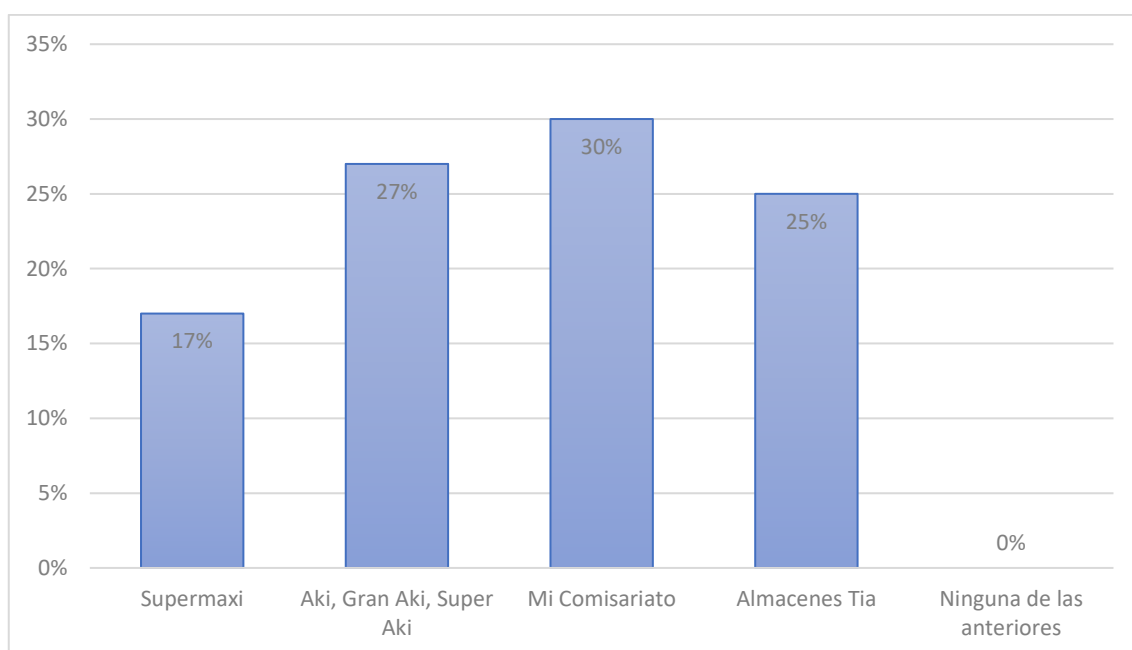


Figura 17 Empresa retail que presenta mayor insatisfacción por parte del cliente

Los resultados de la tabla anterior permiten evidenciar dos aspectos para la investigación, primero, existe inconformidad de los clientes con todas las instituciones de este sector (retail), dado que, todas las marcas fueron seleccionadas como empresas que fallan en su gestión a cliente y ningún encuestado selecciono la opción “Ninguna de las anteriores”. Como segundo punto, se entiende que la empresa local retail que más inconvenientes presenta para la atención de clientes es Mi Comisariato, expresado con un

porcentaje de 30% en las encuestas, siendo esta la que mayor esfuerzo debe dedicar en solucionar esta área.

10. Desde su perspectiva ¿Cuál de los siguientes factores son recurrentes en el servicio al cliente conforme a cada una de las empresas retail de Guayaquil?

Para la última pregunta se propone una comparación de criterios de los diversos aspectos que pueden generar una mala gestión del servicio al cliente, buscando identificar las falencias individuales que presentan cada un de las empresas retail (supermercados) de la ciudad de Guayaquil. estos resultados se muestran porcentualmente a continuación:

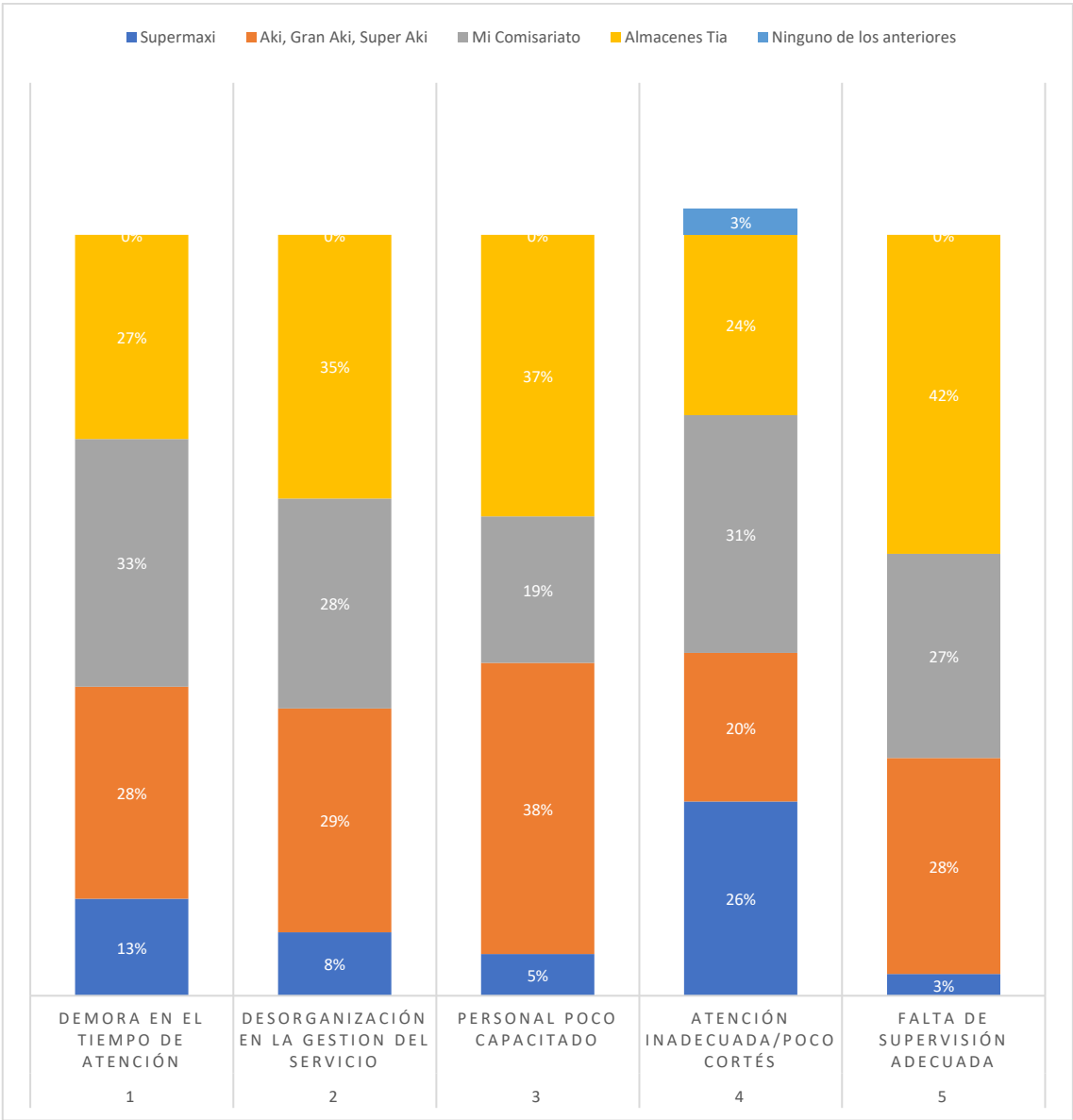


Figura 18 Factores que generan insatisfacción por empresa

Los resultados de las encuestas muestran que las empresas muestran diferentes factores que hacen que los clientes se sientan insatisfecho, por ejemplo, se observa que mayor tarde en atender al cliente es Mi comisariato, siendo este el aspecto que debe ser trabajado y solucionado por la alta gerencia. La entidad que menos porcentajes o insatisfacción muestra es Supermaxi, siendo su principal falencia la del trato al cliente que con un porcentaje de 26% se indica por los encuestados que es poco cortés.

3.2 Respuestas de ficha de observación

Tabla 6

Respuestas de Ficha de Observación

Interrogantes	Respuesta
1. ¿Se observa predisposición de los empleados a ayudar al cliente?	Si, sin embargo, esta es tardía puesto que en la mayoría de los casos esperan que la orden sea dada por parte de un superior o terminar lo que ellos se encuentran realizando, aunque solo lo que piden los clientes es que los ayuden a encontrar un producto.
2. ¿Qué tiempo de demora se observa para la atención de cada cliente?	Este varia conforme a los horarios, al principio de la apertura de cada local la atención se estima entre 5 a 15 minutos, en las horas posteriores aumenta la espera de 30 a 40 minutos y los fines de semana llega a 1 hora.

3. ¿Cómo tratan los empleados al cliente?	Hay variación en la forma de tratar, unos muestran indiferencia a lo que le indican, otros brindan una sonrisa y entusiasmo.
4. ¿Cómo mantienen el puesto de trabajo los empleados?	En la mayoría de los locales examinados se ve un grado de desorden, generalmente efectuado por no contar con todos los suministros en el puesto de atención como plumas, hojas, entre otros. Esto provoca una mayor espera en el servicio brindado como consecuencia de la búsqueda del objeto que necesita el empleado.
5. ¿Cómo resuelven las quejas de clientes?	Piden ayuda de superiores en la mayoría de los casos.
6. ¿Cuentan con un manual en el que se indican sus funciones?	No se observa ninguna guía, las indicaciones que reciben para realizar sus funciones van conforme a lo que le ordene su jefe inmediato, este también le menciona como realizar las tareas.
7. ¿Cuentan con un supervisor que controla las gestiones que realizan?	Si, siempre hay una persona que observa cómo se desenvuelven con la finalidad de que el tiempo de atención sea mínimo.
8. ¿Existen evaluaciones para el personal? ¿Se evidencia un personal capacitado?	Si, se observa que a cada uno se lo capacita antes de brindar el servicio y

	luego el supervisor observa cómo se desenvuelve para poder corregirlos.
9. ¿Se estipula un determinado número de atención de clientes por empleado?	No, esto se acomoda conforme llegan los clientes, si se observa por parte de los jefes que hay demasiada gente se llama a un empleado para que pueda ayudar.
10. ¿Se observa una ordenada ejecución de procesos?	No, esta es la mayor deficiencia, se observa un modo de realización de funciones improvisado.

3.3 Análisis general de resultados

Efectuadas las herramientas de recolección de datos se puede observar que los clientes tienen una mala percepción sobre el servicio que se brinda por los empleados de los supermercados, indicándose que el tiempo de atención tarda demasiado, por esto, cerca de un 70% está totalmente de acuerdo con que se mejore la atención por parte de las entidades. También se puede visualizar que hay opiniones variadas con respecto a sí es necesario efectuar evaluaciones y contar un supervisor que los guíe, por lo que, no consideran que es un aspecto esencial para resolver estos problemas.

En la ficha de observación se pudo observar que la gestión dentro de estas entidades presenta un desorden en sus áreas y un manejo que se puede considerar algo improvisado, en los que no se estipula un número determinado de atención de personas por empleado, puesto que, esto se conforma de acuerdo a estos llegan. Además, se denota que no cuentan con los recursos o suministros dentro de su espacio físico debido a una

inadecuada disposición de estos, que suelen estar distribuidos dentro de todas las oficinas que las conforman, siendo uno de los motivos que causa atrasos en la atención.

3.4 Análisis comparativos de resultados

En este apartado se mostrarán los resultados que muestran las diferentes empresas del sector retail para criterios de atención al cliente para comparar y medir en cual indicador se evidencia una mayor falencia, esta información se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 7

Comparación de resultados sobre criterios que generan insatisfacción al cliente

Criterios	Supermaxi	Aki, Gran Aki, Super Aki	Mi Comisariato	Almacenes Tía	Ninguno de los anteriores
Demora en el tiempo de atención.	13%	28%	33%	27%	0%
Desorganización en la gestión del servicio.	8%	29%	28%	35%	0%
Personal poco capacitado.	5%	38%	19%	37%	0%
Atención inadecuada/poco cortés	26%	20%	31%	24%	3%
Falta de supervisión adecuada.	3%	28%	27%	42%	0%

En la tabla anterior se puede observar que las diversas entidades retail de Guayaquil muestran diversas fallas que generan insatisfacción en los clientes. La empresa Mi Comisariato presenta deficiencia en aspectos como: Tiempos de atención y Forma de atención al cliente, siendo necesario que se tomen medidas por parte de los supervisores que les permita brindar un trato más cortés y una mejor fluidez en la ejecución de los servicios.

Los Almacenes Tía muestran falencias en gestión interna y falta de supervisión, es decir, que los clientes consideran que existe mayor desorganización en los

supermercados de esta marca. Aki, Gran Aki y Super Aki muestran un elevado porcentaje en temas de capacitación de personal que desde la perspectiva de los encuestados es la falencia que más se visualiza superando en estos aspectos al resto de entidades examinadas.

Por último, se menciona a Supermaxi refleja porcentajes bajos de insatisfacción en comparación al resto de entidades denotándose valores de 5% para personal poco capacitado y 13% para el tiempo de atención, el principal factor que debe ser tratado por parte de los supervisores en esta compañía es la forma de atención que es calificada poco cortés con un valor de 26% y que muestra una diferencia porcentual de apenas 5% con respecto a Mi comisariato que fue quien recibió el valor más alto.

Tabla 8

Análisis de los indicadores de las variables de operacionalización

Criterios	Resultados de la encuesta	Resultados de la ficha de observación
Tiempo de atención.	Los resultados muestran con un 33% que Mi Comisariato es la entidad que mayor falencia presenta	Tiempo promedio de atención de 30 minutos a más de 1 hora
Forma de atención.	Con un 31%, Mi comisariato es considerado por los encuestados como la compañía que mayor falla en este criterio.	Se observa desatención.
Capacitación del personal.	Con un 38% Aki, Gran Aki, y Super Aki, es la compañía que presenta elevadas insatisfacciones en temas de personal capacitado	Si se visualiza una capacitación que es brindada por el supervisor y control del mismo.
Control interno	Con un 42% Almacenes tía evidencia una inadecuada supervisión interna y con un 35% los clientes encuestados consideran que administración es desorganizada.	Existe un supervisor de ayuda.

La tabla anterior evidencia los resultados que presentan cada uno de los indicadores expuestos en el cuadro de operacionalización de las variables, evidenciándose

los resultados obtenidos en las herramientas de recolección de datos aplicadas. Se puede observar que el tiempo de atención para cada cliente es elevado siendo el mínimo de 30 minutos. En lo referente a forma de atención se observa descuido por parte de los empleados que dan el servicio, la capacitación de personal es básica al observarse que se la da el supervisor como un tipo de inducción de las funciones de los trabajadores. El control interno es responsabilidad del jefe inmediato (supervisor), quien vigila que todo se ejecute con normalidad y eficiencia.

Capítulo IV.

Propuesta

1. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo

Conforme a los resultados obtenidos en la ficha de observación y encuesta efectuada se procede a definir las causas que generan insatisfacción del cliente en el servicio brindado por parte de las empresas de retail (Supermercados) de la ciudad de Guayaquil, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 9
Causas de insatisfacción del servicio

Causas	Descripción
Gestión inadecuada de atención por empleado.	No se evidencia una secuencia de atención de clientes por empleado, su modelo es improvisado y basado en la asignación conforme aumenta la afluencia de consumidores dentro del local.
Tardía atención al cliente.	Producto de una desorganización en los puestos de trabajo, en los cuales no cuentan con recursos como plumas o papeles a la mano para realizar sus procesos.
Mala atención al cliente.	Para la resolución de quejas se necesita que los empleados pidan ayuda a sus superiores, lo que evidencia falta de capacitación.

2. Propuesta y planificación del plan

El modelo de mejora continua a implementar es el ServQual, dado que, propone una ideología que permite identificar las preferencias del cliente y la calidad del servicio actual de la empresa, lo que permitirá adaptar correctivos óptimos a las necesidades del consumidor.

Propósito General

Identificar fallas en el servicio de atención al cliente de las empresas retail (Supermercados) de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

El diseño del modelo ServQual para las empresas del sector retail (Supermercado), tiene como finalidad servir de ayuda para la resolución del problema de gestión y cumplimiento de estos objetivos:

- Establecer cuáles son las brechas existentes entre lo que espera recibir un cliente y lo que percibe del servicio.
- Plantear acciones correctivas una vez localizado los errores cometidos.

Cuestionario del modelo de SERVQUAL

El modelo ServQual está conformado por dos cuestionarios con una estructura de 22 ítems enfocados en las 5 mediciones de la ideología del modelo. La escala de medición a implementar está conformada del 1 al 7 para examinar la importancia de cada ítem, representando 1 el puntaje más bajo y 7 el puntaje más alto.

Tabla 10
Cuestionario de modelo ServQual (Lo que espera el cliente)

	Calificaciones						
	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de fiabilidad							
Cuando la empresa (Supermercado) ofrece hacer algo en cierto tiempo, debe cumplirlo.							
Si el cliente presenta un problema, la empresa (Supermercado) debe mostrar un sincero interés en resolverlo.							
Los empleados deben capacitarse para desempeñar de forma óptima sus servicios desde la primera vez.							
Los nuevos empleados deben proporcionar una atención rápida desde la primera vez.							
La empresa (Supermercado) debe ofrecer un servicio de cero errores.							
Dimensión de sensibilidad							
Se debe informar a los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen.							
Los empleados deben brindar sus servicios con rapidez.							
Los empleados de los supermercados deben estar dispuestos a ayudarles.							
Los empleados de los supermercados deben brindar información cuando la requieran los clientes.							
Dimensión de seguridad							
El comportamiento de los empleados de los supermercados debe influir confianza.							

Los clientes deben sentir seguridad al realizar sus transacciones mediante las plataformas de cobra de los supermercados.							
Se debe mantener cortesía hacia los clientes de los supermercados.							
Los empleados de los supermercados deben contar con el conocimiento necesario para resolver inquietudes.							
Dimensión de empatía							
La empresa (Supermercado) debe brindar servicios personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente.							
El área de quejas debe tener empleados que brinden atención personal al cliente.							
La empresa (Supermercado) debe procurar los intereses de sus clientes.							
La empresa (Supermercado) debe entender mejor las necesidades de los clientes							
El área de quejas de la empresa (Supermercado) debe estipular horarios de atención provechosos para todos los usuarios que visitan el local.							
Dimensión de elementos tangibles							
La empresa (Supermercado) debe tener equipos digitales de cobro para una mejor atención.							
Las instalaciones de la empresa (Supermercado) deben estar en buenas condiciones.							
Los empleados de la empresa (Supermercado) deben ser pulcros.							

Los materiales (Fundas, Papel de facturación, Sistemas computarizados) utilizados por la empresa (Supermercado) deben ser de calidad.							
---	--	--	--	--	--	--	--

Posterior a la ejecución de la encuesta anterior se estructura otro cuestionario encargado de medir la percepción actual del servicio para este tipo de entidades, la cual se muestra a continuación:

Tabla 11
Cuestionario de modelo ServQual (Lo que percibe el cliente)

	Calificaciones						
	1	2	3	4	5	6	7
Dimensión de fiabilidad							
La empresa cumple con una atención rápida a sus clientes.							
La empresa demuestra interés por sus clientes. En recepción de quejas y recomendaciones.							
Los empleados realizan de manera adecuada sus servicios.							
Hay una demora en los servicios ofrecidos por los nuevos empleados.							
La empresa (Supermercado) comete muchas fallas al brindar servicios al cliente.							
Dimensión de sensibilidad							
Se informa de manera adecuada a los clientes de los nuevos servicios que ofrece la empresa (Supermercado).							
Los empleados atienden las inquietudes de manera oportuna en el tiempo esperado.							
Existe orientación por parte de los empleados de los supermercados para resolver sus inquietudes.							

Los supermercados cuentan con empleados de que brinde información sobre los nuevos procesos y productos.							
Dimensión de seguridad							
Los empleados de supermercados inducen confianza al instante de manejar su información personal.							
Las plataformas virtuales de cobro brindan la seguridad adecuada.							
El servicio brindado por los empleados de los supermercados es ofrecido con cortesía al atenderlo.							
Los empleados de los supermercados cuentan con el conocimiento adecuado para resolver sus inquietudes sobre los tramites de pagos de servicios online y demás dudas.							
Dimensión de empatía							
La empresa (Supermercado) brinda servicios a sus necesidades específicas.							
El área encargada de receptar las quejas brinda atención personal a sus clientes, una vez recibidas en oficina.							
La empresa (Supermercado) resalta su interés en la satisfacción del consumidor.							
La empresa (Supermercado) comprende lo que espera los clientes de los servicios que brinda.							
Se ofrece por parte de la empresa (Supermercado) horarios adecuados para atender las quejas y recomendaciones de los clientes.							
Dimensión de elementos tangibles							

Los servicios digitales de cobro de la empresa (Supermercado) cumplen con un correcto funcionamiento.							
Las instalaciones físicas se mantienen en buen estado.							
Los empleados de la empresa (Supermercado) mantienen una imagen pulcra.							
Los materiales y sistemas digitales utilizados para brindar sus servicios son de calidad.							

Posterior a la realización de ambos modelos de encuestas se procede a realizar su tabulación y ponderación para cada ítem expuesto con la finalidad de establecer el cuadro de brechas que existe entre lo que la empresa (Supermercado) ofrece en sus servicios y lo que el cliente espera recibir.

Tabla 12
Cuadro de brechas de ponderaciones

	Valor esperado	Valor percibido	Brecha
	Ponderación	Ponderación	
fiabilidad			
Sensibilidad			
Seguridad			
Empatía			
Tangibilidad			

Elaborado por: La autora

Si el resultado que se obtiene al restar las ponderaciones de las expectativas con los valores de la percepción del cliente es negativo, se indicara que la empresa (Supermercado) muestra incumplimientos en los servicios que ofrece y se evidenciara sobre que ítem es el que se demuestra mayores falencias para ser corregido.

3. Implementación y seguimiento

Para la implementación y seguimiento de la presente propuesta se propone el establecimiento de un cronograma de actividades que permita estipular un tiempo de ejecución para cada proceso del modelo ServQual. Esta información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13
Cronograma de implementación

Actividad	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Estructuración de encuestas									
Aplicación de encuestas									
Tabulación de resultados									
Cuadro de brechas									
Establecimientos de correctivos									

4. Evaluación

Después de definir la estructura de los cuestionarios y el plan de ejecución a seguir, se procede a plantear como se realizarán las evaluaciones para verificar el cumplimiento de los procesos de mejoras formulados a modo de correctivos para las deficiencias detectadas, para lo cual, se plantea la estimación de la siguiente tabla:

Tabla 14

Responsable y actividades de evaluación

Responsable	Actividades
Supervisor del almacén	1. Implementación semestral del modelo ServQual para corroborar las mejoras del servicio
	2. Evaluación Mensual de los conocimientos para el manejo de sistemas y resolución de quejas.

En la tabla anterior se puede estimar al responsable de ejecutar las evaluaciones del proyecto, estableciéndose que sea el jefe inmediato de cada empleado o supervisor del área por ser quien los trata de manera diaria en sus labores y los guía en la ejecución de los procesos. La primera de sus actividades consiste en seguir aplicando la metodología ServQual para verificar si se han conseguido mejoras posteriores a la implementación de correctivos.

Como segunda actividad se plantea una evaluación de conocimientos del personal que permita a la institución brindar servicios de calidad y resolver con prontitud las quejas que se puedan presentar por parte de los clientes al ejercer las labores diarias.

Conclusiones

Mediante el presente estudio se pudo despejar las dudas sobre la percepción que tienen los consumidores del servicio que se brinda por parte de las entidades retail (supermercados), identificándose que existe inconformidad con la atención que se le ofrece y que el tiempo para cada proceso es muy prolongado evidenciado con un 40% en el análisis de resultados, lo que genera quejas de los clientes; se promedia entre 30 minutos a 1 hora este aspecto, siendo más elevado los fines de semana.

En el análisis cualitativo de resultados se evidencia que los puestos de trabajo en los que ejecutan sus funciones los empleados de las retail muestran una desorganización, además, la capacitación dada es básica, puesto que, consiste en indicar por parte del supervisor inmediato las tareas de cada miembro, siendo esto más un tipo de inducción. Se entiende por esto que la forma de gestión debe ser mejorada para que se brinde un mejor servicio al cliente.

Según los resultados de las encuestas realizadas a los clientes de las empresas retail, se evidenció en un alto porcentaje que la calidad de los servicios de los supermercados dentro de la ciudad de Guayaquil es baja, generando un alto grado de inconformidad y mencionando que este debe ser mejorado. En el cuadro comparativo estadístico se evidencia que la marca Mi Comisariato refleja problemas en tiempos y forma de atención con resultados de 33% y 31% respectivamente, mientras que Almacenes Tía tiene falencias en su forma de gestión y supervisión mostrando valores de 35% y 42%, la compañía Aki con un 38% evidencia problemas en temas de personal capacitado y, por último, Supermaxi es la que mejores resultados presenta al indicarse por los encuestados bajos valores de insatisfacción entre los criterios examinados de atender a los clientes.

Por último, se establece un plan de mejora continua basada en cuatro aspectos, primero se establecen las deficiencias o problemas de la entidad, lo cual, se pudo evidenciar al efectuar las herramientas de recolección de datos, posteriormente se plantea el modelo de mejora continua ServQual estructurando dos cuestionarios (de lo esperado y lo percibido) para conocer las brechas que existen en el servicio de los supermercados. El siguiente paso es la estipulación del cronograma de ejecución que generó un promedio de 9 semanas para su realización total, concluyendo con la designación de una forma de evaluación para asegurar la calidad del servicio.

Recomendaciones

Una vez concluido el proyecto académico se plantea como recomendación que las empresas retail (supermercados) tomen como base las ideas planteadas en el apartado de propuesta examinado en el presente trabajo para mejorar el servicio que brindan a sus clientes, que mostraron un alto porcentaje de insatisfacción por el mismo.

Además, se recomienda capacitar al personal y supervisores de cada supermercado en temas de modelos para la mejora continua de la calidad, con la finalidad de que sepan definir cuál de estas ideologías se adapta de mejor forma a su modelo de negocio y poder conseguir una mejor satisfacción del cliente. Se resaltan estas estrategias por ser una de las sugerencias visibles en el apartado teórico para optimizar la calidad en los procesos de las compañías.

También se considera conveniente estructurar una adecuada área para receptar quejas y sugerencias con la finalidad de que los clientes tengan una percepción de que las empresas retail (supermercados) se interesan por comprender sus necesidades y dar soluciones optimas a las mismas.

Por último, se recomienda que las empresas de este sector inviertan más en mecanismos de atención al cliente para dar un mejor tiempo de respuesta y atención a sus usuarios y disminuir el alto porcentaje de descontento que se evidencio al efectuar las encuestas en el presente estudio.

Referencias bibliográficas

- Alvarez, R., Villacres, F., Founes, J., & Parra, P. (2018). *Los supermercados de Guayaquil. Analisis de la calidad de los servicios*. Cuenca: Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Arévalo, P., Palacio, A., & Guadalupe, J. (2018). *La Política Pública Ecuatoriana Puesta a Prueba. El Ecuador Bajo el Impacto de la Crisis Financiera Internacional, la publicidad Engañosa y los Grupos Económicos*. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barandaráin, B. (2015). *Innovación en el comercio minorista*. Obtenido de Universidad del Pais Vasco:
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/17207/INNOVACI%D3N%20EN%20EL%20COMERCIO%20MINORISTA.pdf;jsessionid=91C76C3F2E100B2495DC43593E5F39C9?sequence=2>
- Carreon, A. (2014). La importancia del servicio al cliente en Retail. *Merca 2.0*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México : Mc Graw Hill.
- Hoz, E., López, L., & Pérez, L. (2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Revistas Científicas Universidad Simón Bolívar*, 46-76.
- Huitz, L. (noviembre de 2014). *Universidad Rafael Landivar*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/01/01/Huitz-Leticia.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (6 de octubre de 2017). *Guayaquil en cifras*.

Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/>

Lizarzaburu, G. (10 de Mayo de 2019). La crisis no existe para el top 10 de las

compañías. *La crisis no existe para el top 10 de las compañías*, pág. 6. Obtenido

de [https://www.expreso.ec/economia/empresas-mercadoscomerciales-](https://www.expreso.ec/economia/empresas-mercadoscomerciales-economianacional-companias-DJ2821371)

[economianacional-companias-DJ2821371](https://www.expreso.ec/economia/empresas-mercadoscomerciales-economianacional-companias-DJ2821371)

Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad

del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revoioista*

PERSPECTIVAS, núm. 34, 181-209.

Monroy, M. (2014). Análisis teórico de los modelos sobre la calidad en el servicio

percibido. *Ciencia desde el Occidente*, Vol. 2, Núm. 1 , 81-91.

Mosquera, J. (2 de Marzo de 2018). *Mercapital - Casa de Valores S.A.* Obtenido de

Mercapital - Casa de Valores S.A.: <https://www.mercapital.ec/es/blog/analisis-acciones-corporacion-favorita-supermaxi/>

Muñoz, M., & Cedeño, S. (12 de junio de 2015). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido

de

http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13335/1/Tesis%20Supermercado%20Virtual%20Miguel%20Munoz%20y%20Stefania%20Cedeno_%2029%20NOV.pdf

Obando, C. (2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley*

Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Pontificia

Universidad Católica del Ecuador, Quito. Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8393/Disertaci%C3%B3n%20Carolina%20Obando%20Tapia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Obando, C. (mayo de 2015). *Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8393/Disertaci%C3%B3n%20Carolina%20Obando%20Tapia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Páez, P., Ehming, H., Borja, J., & Reyes, J. (2016). *Competencia e innovación en el sector de supermercados*. Comité Editorial Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

Peñafiel, J. (2015). Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10058/1/UPS-GT000825.pdf>

Pérez, R. (3 de febrero de 2014). *Análisis de estrategias de marketing relacional en las cadenas de grandes superficies de la ciudad de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires:

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0846_PerezGalvisRA.pdf

Prada, R., & Acosta, J. (2017). Calidad del servicio en tiendas de comercio al detal. Un estudio empírico en Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p06.pdf>

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial*, 50-56. doi:<https://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

- Quintero, L. (2015). THE RETAIL SECTOR, POINT OF SALE, AND CONSUMER BUYING BEHAVIOR OF THE BASE OF THE PYRAMID MARKET IN “COMUNA 10” NEIHBORHOOD IN MEDELLÍN. *Revista Ciencias Estratégicas*. Vol. 23 - No. 33, 109-119.
- Reyes, S. (septiembre de 2014). *Universidad Rafael Landivar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Robayo, A. (7 de abril de 2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas de una empresa*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16203/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf;jsessionid=DCA11BDAF839BCBC720DDFD265AD61DB?sequence=3>
- Rojas, M. (2015). *REDVET, Revista Electrónica de Veterinaria*. Obtenido de REDVET, Revista Electrónica de Veterinaria: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Ruiz, F. (marzo de 2016). *Determinación de indicadores, estándares y características de calidad en empresas de servicios*. Obtenido de Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2589/ING_561.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Serrano, L. (2018). Retail: ¿Cómo se diferencia el servicio al cliente de la experiencia del cliente? *Revista Informa BTL*.
- Suárez, E. (2017). Obtenido de Universidad de Sevilla: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/64405/Tesis%20Doctoral.pdf?sequence=1>

Tantaleán, R. (1 de Julio de 2017). *Universidad de la Rioja, Dialnet*. Obtenido de Universidad de la Rioja, Dialnet: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ElAlcanceDeLasInvestigacionesJuridicas-5456857.pdf>

Uchofen, J. (marzo de 2019). *Evaluación de la calidad del servicio en un retail Homecenter utolizando la metodología RSQS (Retail Service Quality Scale)*. Obtenido de Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4044/ING_615.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas, A. (2015). *Comrpotamiento del pacidente de la clinica dental. Modelo basado en la percepción de la calidad del servicio y fidelización del paciente*. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid: http://oa.upm.es/38117/1/ANA_MARIA_VARGAS_PEREZ.pdf

Anexos

Anexo 1 Estructura de encuestas a clientes



Encuesta para clientes

1. ¿Cómo calificaría el servicio al cliente en los supermercados de Guayaquil?

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

2. ¿Considera que el tiempo de espera para la atención al cliente tarda demasiado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

3. ¿Considera que el servicio al cliente que se brinda por el personal es educado y amable?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

4. ¿Considera que debe mejorarse el servicio al cliente que presentan estas entidades?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

5. ¿Considera que los empleados necesitan de un supervisor que los guíe para efectuar de forma más eficiente el servicio?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

6. ¿Cree conveniente la estipulación de un mayor número de cajas y empleados para brindar el servicio?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

7. ¿Considera que debe evaluarse de forma mensual a los empleados para mejorar el servicio que brindan este tipo de entidades?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo
1	2	3		5

8. Conforme al servicio al cliente que presentan los supermercados de Guayaquil ¿Recomendaría a sus familiares y amigos?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo
1	2	3		5

Anexo 2 Estructura de ficha de observación



Estructura de ficha de observación

Interrogantes	Respuesta
5. ¿Se observa predisposición de los empleados a ayudar al cliente?	
6. ¿Qué tiempo de demora se observa para la atención de cada cliente?	
7. ¿Cómo tratan los empleados al cliente?	
8. ¿Cómo mantienen el puesto de trabajo los empleados?	
9. ¿Cómo resuelven las quejas de clientes?	
10. ¿Cuentan con un manual en el que se indican sus funciones?	
11. ¿Cuentan con un supervisor que controla las gestiones que realizan?	

12. ¿Existen evaluaciones para el personal?	
13. ¿Se estipula un determinado número de atención de clientes por empleado?	
14. ¿Se observa una ordenada ejecución de procesos?	