

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE MEJORAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO  
DEL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA  
(INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR**

**TRABAJO FINAL DE GRADO  
PRESENTADO POR EL  
BACHILLER ARAUJO R.  
HUAYNA, Y BEJARANO E.  
GABRIEL J. PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL**

**CIUDAD BOLÍVAR, OCTUBRE DEL 2023**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo de Grado, titulado **PROPUESTA DE MEJORAS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR**, presentado por el bachiller: **ARAUJO R. HUAYNA** cédula de identidad N° **V-21.261.033** y por el bachiller: **BEJARANO E. GABRIEL J.** cédula de identidad N° **V-14.409.872**, como requisito para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, ha sido aprobado de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres y Apellidos:

Firma:

Prof. Martin Gámez

\_\_\_\_\_  
(Asesor)

Prof. Mauyori Estanga

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

Prof. Eneida Herrera

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_  
Prof. Dafnis Echeverría

Jefe del Departamento de Ingeniería  
Industrial

\_\_\_\_\_  
Doc. Francisco Monteverde

Director de Escuela de Ciencias de la  
Tierra

Ciudad Bolívar, 08 de diciembre de 2023

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, todo poderoso, creador de los cielos y la tierra, quien en todo momento nos ama y perdona nuestras faltas.

A mis padres Raquel Reina y Raimundo Araujo por su comprensión y apoyo incondicional y el amor brindado en toda mi vida. A mis hermanos Eva, Tzo, Yan, Moira, Carolina, Néstor.

A los amigos y compañeros del día a día, que, a pesar de nuestras diferencias, mi amor por ellos es inmenso.

*Araujo, Huayna*

Primeramente, dedicarlo a Dios por haber sido el guía en nuestros pasos para la culminación de este proyecto, y por haber puesto en el camino a todas esas personas maravillosas que colaboraron en su realización.

A mis padres Pedro Bejarano y Ana España, Quienes a pesar de su ausencia física hoy viven en mi corazón y se están orgullosos de mis logros.

A mis hermanos Pedro, Antonio y Yeleidi por creer en mí.

A mis Hijos Rebeca Alejandra y Adriel José; que les sirva de motivación para conseguir sus metas. Igualmente, a Nairobi Parra; Gracias por no dejarme bajar los brazos sin tu apoyo no lo habría logrado.

*Bejarano, Gabriel*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos permitido llegar hasta el final de este objetivo de manera exitosa.

A mis padres Raquel Reina y Raimundo Araujo. Igualmente, a mis hermanos Eva, Tzo, Yan, Moyra, Carolina, Néstor.

Al Ing Martín Gámez, por toda su colaboración para el logro de este objetivo. A la UDO, por la gran enseñanza que me brindaron durante esta etapa de mi formación.

A mis compañeros y amigos por su compañía, apoyo cariño y amistad que siempre me brindaron durante esta nueva etapa que esta por culminar.

*Araujo, Huayna*

Quisiera comenzar agradeciendo a Dios por sus infinitas bondades.

A mis padres Pedro Bejarano y Ana España, por el regalo de la vida y sus enseñanzas. Al igual que a mis hermanos: Pedro, Antonio y Yeleidi; por su apoyo y comprensión.

Al Ing. Martín Gámez, por el apoyo y solidaridad brindada en el trabajo.

A todos mis compañeros y amigos; por su paciencia, apoyo y cariño brindado durante el recorrido académico.

*Bejarano, Gabriel*

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general proponer mejoras de la calidad del servicio del Instituto Socialista De La Pesca Y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar; el cual se enmarco en tipo de investigación descriptiva y proyectiva, además de un diseño de campo y documental. La población estuvo comprendida por 968 clientes del año 2022 y la muestra fue probabilística con 276 clientes. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual mediante el diagrama de Ishikawa y la matriz FODA; arrojando que cualitativamente la empresa presenta deficiencias por causas y factores como la apariencia de equipos, instalaciones, personal, falta de capacitación y los tiempos; se acompañó con un análisis cuantitativo a través MEFI y MEFE; arrojando 2,05 y 2,75 respectivamente; indicando que internamente es débil y externamente levemente favorable. Se siguió con el análisis de la calidad del servicio mediante una encuesta bajo las declaraciones de SERVQUA; dando como resultados que la mayoría de los clientes se encuentran insatisfechos por debajo del 50% en 4/5 dimensiones, siendo la única favorable la empatía. Se procedió a determinar la calidad del servicio dando como resultado que 16/22 de las declaraciones de SERVQUAL afectan a la calidad del servicio; y de forma general dio un resultado de -0,61, que implica que la calidad del servicio es deficiente debido a 3/5 dimensiones como lo son: tangibilidad, fiabilidad y seguridad. Seguidamente formularon un total de diez (10) estrategias para mejorar la calidad del servicio, jerarquizando su aplicación y determinando que 6/10 representan una mejoría del 80%. Finalmente, se realizó la propuesta en base a planes de acción, divididos en: a priori para aquellas acciones que no requieren inversión o una gran inversión; y posteriori para aquellas que necesitan una gran inversión y aprobación de la sede principal. La finalidad de la investigación es demostrar cómo es percibida la calidad del servicio ofrecida a las autoridades de INSOPESCA, para establecer acciones que permitan mejorarla y a su vez tener una mejor impresión ante la comunidad de la región; siendo la sede líder en este ramo.

# CONTENIDO

	Página
<b>ACTA DE APROBACIÓN</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>CONTENIDO</b> .....	vi
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE APÉNDICES</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>SITUACIÓN A INVESTIGAR</b> .....	3
1.1 Situación objeto a estudio .....	3
1.2 Objetivos de la investigación .....	8
1.2.1 Objetivo general .....	8
1.2.2 Objetivos específicos .....	8
1.3 Justificación de la investigación.....	9
1.4 Alcance de la investigación.....	9
1.5 Limitaciones de la investigación.....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	11
<b>GENERALIDADES</b> .....	11
2.1 Breve reseña histórica .....	11
2.1.1 Nace un nuevo instituto.....	12
2.2 Misión .....	12
2.3 Visión .....	13
2.4 Funciones del INSOPESCA.....	13
2.5 Ubicación geográfica .....	13
2.6 Organigrama de INSOPESCA - Bolívar.....	14
<b>CAPÍTULO III</b> .....	15
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	15
3.1 Antecedentes de la investigación .....	15
3.2 Bases teóricas .....	20
3.2.1 Calidad del servicio.....	20
3.2.2 Evaluación de la calidad del servicio .....	30
3.2.3 Modelo SERVQUAL .....	35
3.2.4 Diagrama de Ishikawa.....	48

3.2.5 Matriz FODA .....	49
3.2.6 Diagrama de Pareto .....	54
3.2.7 Indicadores de gestión.....	54
3.2.8 Matriz de priorización.....	55
3.3 Bases legales .....	58
3.3.1 Constitución de La República Bolivariana de Venezuela.....	58
3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.....	58
3.4 Definición de términos básicos .....	58
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>61</b>
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO .....</b>	<b>61</b>
4.1 Tipo de investigación .....	61
4.2 Diseño de investigación .....	62
4.3 Flujograma de la investigación .....	63
4.4 Población y muestra de la investigación .....	66
4.4.1 Población de la investigación.....	66
4.4.2 Muestra de la investigación.....	67
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	68
4.5.1 Técnicas de recolección de datos .....	68
4.5.2 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar .....	69
4.5.3 Instrumentos de recolección de datos .....	70
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>72</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
5.1 Diagnostico de la situación actual de la gestión de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar .....	72
5.1.1 Diagrama de Ishikawa en función a la calidad del servicio .....	72
5.1.2 Factores que afectan la calidad del servicio .....	75
5.2 Análisis de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar .....	81
5.2.1 Análisis de la encuesta bajo la metodología SERVQUAL .....	81
5.2.2 Análisis de las dimensiones de la metodología SERVQUAL .....	109
5.3 Determinación de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar .....	112
5.3.1 Cálculo de la calidad del servicio bajo la metodología SERVQUAL .....	112
5.3.2 Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio .....	116
5.4 Establecimiento de las estrategias de mejoras a la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar .....	117
5.4.1 Formulación de mejoras a la calidad del servicio .....	118

<b>CAPÍTULO VI</b> .....	124
<b>LA PROPUESTA</b> .....	124
6.1 Justificación de la propuesta .....	124
6.2 Alcance de la propuesta .....	124
6.3 Objetivos de la propuesta .....	124
6.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	124
6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta .....	125
6.4 Desarrollo de la propuesta.....	125
6.4.1 Creación de un plan de acción para el desarrollo de las estrategias.....	125
6.4.2 Detalle de las acciones para la calidad del servicio .....	132
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	144
Conclusiones .....	144
Recomendaciones.....	145
<b>REFERENCIAS</b> .....	146
<b>APÉNDICES</b> .....	150

## LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación geográfica de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (Google Maps, 2020) .....	14
2.2 Organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (INSOPESCA, 2020) .....	14
3.1 Gap Percepción – Expectativas y Satisfacción del Cliente. (Aiteco Consultores, 2012) .....	47
3.2 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. (Aiteco Consultores, 2012) .....	48
4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2023) .....	66
5.1 Diagrama de Ishikawa en función a la calidad del servicio. (Elaboración propia, 2023) .....	73
5.2 Declaración con respecto a la apariencia moderna de los equipos. (Elaboración propia, 2023) .....	83
5.3 Declaración con respecto a la apariencia atractiva de las instalaciones. (Elaboración propia, 2023) .....	84
5.4 Declaración con respecto a la apariencia pulcra del personal. (Elaboración propia, 2023) .....	85
5.5 Declaración con respecto a la apariencia atractiva del material de apoyo. (Elaboración propia, 2023) .....	86
5.6 Declaración con respecto a cumplir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023) .....	88
5.7 Declaración con respecto al interés sincero en solucionar los problemas. (Elaboración propia, 2023) .....	89
5.8 Declaración con respecto a realizar bien el servicio a la primera vez. (Elaboración propia, 2023) .....	90
5.9 Declaración con respecto a concluir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023) .....	91
5.10 Declaración con respecto a no cometer errores. (Elaboración propia, 2023) .....	92
5.11 Declaración con respecto a la comunicación de cuando concluirá el servicio. (Elaboración propia, 2023) .....	94
5.12 Declaración con respecto a la rapidez del servicio. (Elaboración propia, 2023) .....	95
5.13 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en ayudar a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	96
5.14 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en responder dudas de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	97
5.15 Declaración con respecto al comportamiento de los empleados en transmitir confianza. (Elaboración propia, 2023) .....	99
5.16 Declaración con respecto a la seguridad que siente el cliente con el personal. (Elaboración propia, 2023) .....	100

5.17 Declaración con respecto a la amabilidad de los empleados con los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	101
5.18 Declaración con respecto a la capacidad de responder las inquietudes de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	102
5.19 Declaración con respecto a la atención individualizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	104
5.20 Declaración con respecto al horario de trabajo conveniente para el cliente. (Elaboración propia, 2023) .....	105
5.21 Declaración con respecto a la atención personalizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	106
5.22 Declaración con respecto a la preocupación por el mejor interés de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	107
5.23 Declaración con respecto a comprender las necesidades específicas de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	108
5.24 Resumen por dimensión de los clientes satisfechos de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	111
5.25 Diagrama de Pareto aplicado a las estrategias. (Elaboración propia, 2023) .....	123
6.1 Bosquejo de la sites de Google para INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	137
6.2 Bosquejo del formulario para solicitudes de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	139
6.3 Indicador de dimensiones de calidad. (Elaboración propia, 2022) .....	141
6.4 Indicador de reclamos. (Elaboración propia, 2022) .....	142

## LISTA DE TABLAS

	Página
3.1 Los 22 ítems genéricos de la escala SERVQUAL. (Miranda, F., Chamorro, M. y Rubio, S., 2007). .....	44
5.1 Matriz FODA en función a la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	76
5.2 MEFI aplicado la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	78
5.3 MEFE aplicado la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	80
5.4 Declaración con respecto a la apariencia moderna de los equipos. (Elaboración propia, 2023) .....	82
5.5 Declaración con respecto a la apariencia atractiva de las instalaciones. (Elaboración propia, 2023) .....	83
5.6 Declaración con respecto a la apariencia pulcra del personal. (Elaboración propia, 2023) .....	85
5.7 Declaración con respecto a la apariencia atractiva del material de apoyo. (Elaboración propia, 2023) .....	86
5.8 Declaración con respecto a cumplir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023) .....	87
5.9 Declaración con respecto al interés sincero en solucionar los problemas. (Elaboración propia, 2023) .....	88
5.10 Declaración con respecto a realizar bien el servicio a la primera vez. (Elaboración propia, 2023) .....	90
5.11 Declaración con respecto a concluir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023) .....	91
5.12 Declaración con respecto a no cometer errores. (Elaboración propia, 2023) .....	92
5.13 Declaración con respecto a la comunicación de cuando concluirá el servicio. (Elaboración propia, 2023) .....	93
5.14 Declaración con respecto a la rapidez del servicio. (Elaboración propia, 2023) .....	94
5.15 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en ayudar a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	96
5.16 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en responder dudas de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	97
5.17 Declaración con respecto al comportamiento de los empleados en transmitir confianza. (Elaboración propia, 2023) .....	98
5.18 Declaración con respecto a la seguridad que siente el cliente con el personal. (Elaboración propia, 2023) .....	99
5.19 Declaración con respecto a la amabilidad de los empleados con los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	101

5.20 Declaración con respecto a la capacidad de responder las inquietudes de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	102
5.21 Declaración con respecto a la atención individualizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	103
5.22 Declaración con respecto al horario de trabajo conveniente para el cliente. (Elaboración propia, 2023) .....	104
5.23 Declaración con respecto a la atención personalizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	105
5.24 Declaración con respecto a la preocupación por el mejor interés de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	107
5.25 Declaración con respecto a comprender las necesidades específicas de los clientes. (Elaboración propia, 2023) .....	108
5.26 Resumen por dimensiones de la satisfacción de los clientes de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	110
5.27 Brecha de las declaraciones. (Elaboración propia, 2023) .....	113
5.28 Brechas de la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	115
5.29 Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023).....	117
5.30 Estrategias de mejoras a la calidad del servicio prestado en INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	119
5.31 Matriz de priorización de las estrategias formuladas. (Elaboración propia, 2023) .....	121
5.32 Datos de frecuencia del diagrama de Pareto. (Elaboración propia, 2023) .....	122
6.1 Plan de acción a priori para mejorar la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	127
6.2 Plan de acción a posteriori para mejorar la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023) .....	131
6.3 Cantidad a personal a contratar. (Elaboración propia, 2023).....	133
6.4 Cantidad de dotación de uniforme anual. (Elaboración propia, 2023) .....	142

## LISTA DE APÉNDICES

	Página
<b>A. ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES SOBRE LAS EXPECTATIVAS Y PERSPECTIVAS BAJO SERVQUAL .....</b>	<b>151</b>
A.1 Encuesta sobre las expectativas aplicadas a los clientes .....	152
A.2 Encuesta sobre las perspectivas aplicadas a los clientes .....	153
<b>B. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....</b>	<b>154</b>
B.1 Resultados de la encuesta de la perspectiva de los clientes.....	155
B.2 Resultados de la encuesta de la expectativa de los clientes.....	162
<b>C. CALCULO DE LA DIFERENCIA ENTRE LA PERSPECTIVA – EXPECTATIVA .....</b>	<b>169</b>
<b>D. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES POR DECLARACIÓN .....</b>	<b>177</b>
<b>E. DESVIACIÓN ESTÁNDAR .....</b>	<b>179</b>
E.1 Desviación estándar de las declaraciones .....	180
E.2 Desviación estándar de las dimensiones.....	182

## INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio es importante para las empresas en la actualidad, ya que es una forma de conocer y determinar cómo es observada ante sus clientes; ya que los clientes son la razón de existir de cualquier empresa sin importar su índole. Por ello, la importancia de la calidad del servicio, porque la misma no solo permite diferenciar una empresa de su competencia; sino que permite mejorar las relaciones comerciales mediante la fidelización de sus clientes por una calidad positiva.

La calidad del servicio tiene un impacto en la satisfacción del cliente, ya que la misma permite medir la percepción del cliente a través de lo que ha adquirido o recibido por la misma; esto estableciendo que aspectos son posibles mejorar en cuanto a la calidad del servicio; es ahí donde entra el método SERVQUAL; el cual establece una serie de dimensiones y declaraciones destinadas a la calidad del servicio de lo que espera recibir y ha recibido; mejorando así dichas dimensiones y a su vez la satisfacción.

Por lo antes expuesto, es que la investigación tiene como objetivo general “Proponer mejoras de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar”; con la finalidad de diagnosticar, analizar y determinar la calidad del servicio actual a sus servicios; para establecer acciones de mejoras; que permita mejorar la experiencia del cliente. Destacando que la misma se centra en la formulación de lineamientos de mejoras y no en la aplicación de la misma; debido a diversos factores ajenos a los investigadores y las limitantes establecidas en dicha investigación.

La investigación está comprendida por la siguiente estructura:

Capítulo I: situación a investigar; comprendida por la situación objeto a estudio tanto del tema como la empresa y sus problemas; objetivos, justificación, alcance y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: generalidades; comprendida por la información básica de la empresa, como: reseña, misión, visión, ubicación, organigrama.

Capítulo III: marco teórico, comprendida por la información teórica y legal que sustenta la investigación; como: antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales, además de las definiciones de términos básicos.

Capítulo IV: metodología de la investigación, comprendida por el tipo y diseño de investigación a seguir; aunado al flujograma para desarrollar la investigación; la población y muestra objeto a estudio; en conjunto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos a emplear.

Capítulo V: análisis e interpretación de los resultados, comprendida por el desarrollo de los objetivos previos, para la determinación de la situación actual, análisis y determinación de la calidad del servicio; y formulación de estrategias.

Capítulo VI: la propuesta, conformada por la justificación, alcance y objetivos de la misma; como el desarrollo de las estrategias a mejorar la calidad del servicio.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

# CAPÍTULO I

## SITUACIÓN A INVESTIGAR

### 1.1 Situación objeto a estudio

A nivel mundial, hay un crecimiento significativo en la sociedad y la misma cada vez se hace más compleja con respecto a productos y servicios que hay en el mercado; es por ello que hoy en día esa complejidad es el punto de partida para el nacimiento y/o crecimiento de una empresa; la cual busca cumplir y cubrir esas necesidades.

Lo antes mencionado da inicio a lo que se conoce como competitividad empresarial; la cual marca la capacidad que tiene una empresa, negocio, establecimiento, entre otras; de establecer estrategias que le permita ser más rentable y atractivas ante la competencia. Esto va dirigido a cualquier tipo de empresa, ya sea de producción: comercialización y/o servicio; esto debido a que la finalidad de las mismas es ser considerada la mejor o entre las mejores en comparación a sus rivales.

Para ser competitivo, no solo parte de la idea de ofrecer o producir productos o servicios de calidad; ya que esto solo es una parte para darse a conocer; también depende de otros factores como: el tiempo, lo económico, entre otras; pero uno de los factores más importantes va directamente relacionado con los clientes; ya que los mismos son los que permiten que las empresas tengan su rentabilidad; sin los clientes no hay una producción sostenible ni hay servicio a quien ofrecer; lo que implicaría en el fracaso.

Para Melissa Hammond (2023) “entre profesionales suele ocurrir que las métricas, la tecnología, los procesos, el énfasis en el cierre de tickets y muchos factores más adquieren mayor preponderancia. Lo cierto es que la experiencia del cliente debe

ser primordial.” En el mundo moderno que se vive, la experiencia del cliente debe ser prioridad para todo tipo de empresa; esto debido a que como las mismas usan las redes sociales para promocionar y hacer publicidad de su producto o servicio, dándose a conocer; las mismas redes sociales como: Tik Tok, Instagram, Facebook, Twitter, entre otras; para hablar sobre la experiencia percibida y recibida; lo cual si es favorable tiene un impacto positivo para las empresas; de lo contrario un comentario desfavorable, puede ocasionar pérdidas significativas para la misma, ya sea económicas o de clientes. Igualmente, Hammond (2023), establece “las empresas deben ser conscientes del papel activo que hoy en día juegan los clientes. En especial porque necesitan de ellos, y no solo como consumidores, ya que los datos que generan los clientes son vitales para la operación de las empresas.”

Es por ello, que la calidad del servicio al cliente, tiene un gran impacto dentro de las industrias y permite marcar la diferencia entre ellas. En base a ello, Mauricio Lerner (2021), establece “la calidad del servicio se ha convertido en unos de los aspectos más importantes y determinantes del éxito en casi todo tipo de empresas, no solamente en rubros de servicios sino también en las empresas productoras y/o comercializadoras de bienes, en las que se prestan servicios de pre-venta, venta y de postventa, ya sea al comprador final, al usuario o a comercializadores mayoristas y/o a minoristas.”

En líneas generales, se podría decir que la calidad del servicio, es un factor fundamental, entre la relación empresa-cliente; ya que, para el cliente, le permite cumplir con la perspectiva y expectativa del mismo cumpliendo sus necesidades, teniendo un impacto positivo sobre ellos; y para la empresa, en cumplir sus objetivos trazados; traduciéndose en rentabilidad para misma, permitiendo así una mayor fidelidad por parte de los clientes; teniendo como factores positivos: comentarios favorables, incremento de ventas, de clientes, de proyección, etc.

Lerner (2021), también establece que: “La calidad de servicio se fundamenta en la optimización y en constantes mejoras, dentro del contexto de cumplir con los requerimientos y expectativas de los diversos tipos de clientes, para lo cual es necesaria la aplicación de métodos y procedimientos de calidad de servicio enmarcados en estrategias y planes claramente definidos, pero esto no es suficiente, ya que también resulta imperativo una genuina convicción y compromiso a la calidad por parte de quienes conforman la empresa, lo que implica generar o reforzar una cultura organizacional orientada a la calidad de servicio al exterior y al interior de la organización.”

En Venezuela, la calidad del servicio, se puede traducir con una sola palabra, desfavorable. En el país, son muy pocas las empresas, que consideran la importancia de la calidad del servicio con los clientes; muchos lo dan por sentado o no le dan importancia; sin considerar que la misma es un factor fundamental para el mismo. Generalmente las empresas dedicadas a la comida (restaurantes, negocios por delivery); son las que tienen un mayor sentido a la calidad del servicio; en cambio, las empresas gubernamentales, son las que presentan mayor deficiencia en lo que se refiere a la calidad del servicio; un ejemplo claro son las constantes críticas y quejas en las redes sociales, donde muestran el descontento con las mismas.

En Ciudad Bolívar, se encuentra el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), ente adscrito al Ministerio del Poder Popular de Pesca y Acuicultura, la cual se encarga de la recaudación de impuestos sobre productos y subproductos pesqueros y acuícolas; en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económicos y sociales de la nación. La cual será la empresa a objeto de estudio.

INSOPESCA, está dividida en siete (7) departamentos como: ordenamiento pesquero, permiso para pescadores y transporte (PPPYT), contraloría pesquera,

sanidad pesquera, tramitación, vigilancia y control (TVC), creación pesquera y gerencia; las cuales prestan sus servicios a los distintos clientes del instituto, que requiera sus servicios o perisología.

Según entrevistas no estructuradas al personal, INSOPESCA, en ninguno de sus departamentos, cuenta con alguna forma de medir la calidad del servicio; ni tampoco de tener una noción exacta de cómo se sienten los clientes con respecto a los servicios prestados. Según la gerente, establece que uno de los factores que mayor impacto tiene sobre los clientes, es la falta de información y asesoría más detallada por parte del personal; también resaltan que otra de las quejas comunes por parte de los clientes, son los tiempos de respuesta, los cuales, por ser una empresa centralizada, los tiempos no son estándar. Aunado, a que los procesos son desactualizados, para el avance tecnológico que existen en los últimos tiempos.

No obstante, según una observación directa al instituto, los factores antes mencionados no son los únicos que afectan o pueden afectar la calidad del servicio; se pudo visualizar que muchas veces el personal no cumple las horas de trabajo, impidiendo que el cliente pueda realizar sus solicitudes; igualmente, se aprecia que la falta de personal, afecta en cuanto al tiempo de atención al cliente y agilización de los requerimientos. Igualmente, se pudo observar que el instituto necesita un reacondicionamiento en cuanto limpieza de áreas verdes, pintura, iluminación, ventilación equipo inmobiliario y tecnológico; que son elementos que el cliente puede percibir como una calidad del servicio desfavorable.

Lo anterior, se sustenta en base a las entrevistas no estructuradas a diversos clientes; en donde establecen que su percepción en función a la calidad del servicio ofrecida del instituto, es deficientes, por las condiciones deplorables en cómo se encuentra el Instituto. La falta de personal, que también afectan los tiempos de atención del cliente; al igual que consideran que hay personal que no están preparados; ya que

la información ofrecida no concuerda con la información entregada en los documentos solicitados ni folletos. Los tiempos de respuestas no son acorde a la planificación entregada por parte del instituto y que la única forma de recibir respuesta, es de forma presencial. Igualmente, que el trato dado por el personal hacia ellos es descortés.

Como se puede apreciar, la calidad del servicio presenta deficiencia en el instituto, es por ello que el objetivo de la investigación, es proponer mejoras de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar; lo que impactara significativamente al Instituto como referencia entre las otras sedes y consolidarse como la mejor; aunado a que los clientes se sentirán una satisfacción y que sus sugerencias son tomadas en cuenta.

En función a lo anterior, se formulan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la calidad del servicio prestado del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?
2. ¿Cómo es percibida por los clientes la calidad del servicio recibido por parte del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?
3. ¿Cómo se encuentra cuantitativamente la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?
4. ¿Cuáles serán las estrategias para mejorar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?

5. ¿Cómo se deben desarrollar las estrategias más idóneas para mejorar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer mejoras de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

2. Analizar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

3. Determinar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

4. Establecer estrategias de mejoras a la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

5. Desarrollar las estrategias más idóneas para mejorar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar.

### **1.3 Justificación de la investigación**

La calidad del servicio, es un factor fundamental que permite identificar la efectividad no solo de los procesos o servicios, sino de toda la empresa como tal; ya que la misma influye significativamente en el posicionamiento del mercado o ante otras empresas de la misma rama.

Por lo anterior, recae la importancia y justificación del tema en el instituto, ya que, al establecer mejoras para mejorar la calidad del servicio actual, permitirá establecer los lineamientos necesarios para aumentar la efectividad de los procesos de INSOPESCA; lo que permitirá cumplir con los objetivos trazados por la misma. Aunado, que permitirá ser la SEDE ejemplar ante las demás; posicionándose como la mejor; permitiendo así que la credibilidad y fidelidad de los clientes hacia el instituto mejore.

### **1.4 Alcance de la investigación**

Mientras que, en la actualidad en Venezuela de la calidad del servicio, no es favorable debido a diversos elementos o factores de las empresas, la cual perjudican desfavorablemente a los servicios ofrecidos por el gobierno, es poco sustentado con estudios cuantitativos y menos con estrategias para su mejora. Es por ello, que el objetivo de este estudio es evaluar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), para poder establecer las mejoras necesarias para mejorar las perspectivas y expectativas de los clientes.

El alcance del estudio se limita en primera instancia a encuestar doscientos setenta y seis (276) clientes para cuantificar la calidad del servicio mediante la encuesta SERVQUAL. Lo que permitirá identificar aquellas dimensiones débiles, para poder

establecer mejoras para la calidad y desarrollarlas; sin aplicarlas, ya que su puesta en marcha depende de la aprobación de la SEDE principal.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Entre las limitaciones que se tuvieron para la investigación se encuentran:

1. El tiempo para el desarrollo de la investigación era limitado para consultar inquietudes con respecto a la planificación de los servicios.
2. La falta de información económica para realizar el estudio técnico - económico para ciertas estrategias.
3. La falta de información con respecto al manual de cargo para desarrollar el plan de capacitación de las funciones.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES**

#### **2.1 Breve reseña histórica**

La pesca y las actividades relacionadas con la cría de organismos acuáticos eran institucionalmente manejadas por un departamento dentro de la Dirección de Economía Agrícola, luego pasan a formar parte de la División de Caza y Pesca de la Dirección de Recursos Naturales y Renovables del entonces Ministerio de Agricultura y Cría (MAC), para posteriormente convertirse en la Oficina Nacional de Pesca, dependiente de la Dirección General Sectorial de Pesca y Acuicultura.

En fecha 26 de agosto de 1.993, se crea el Servicio Autónomo de los Recursos Pesqueros y Acuícolas (SARPA), mediante Decreto Nro. 3.116, publicado en Gaceta Oficial Nro. 35.292 de fecha 08 de septiembre de 1.993, con rango de Dirección General, adscrito al Ministerio de Agricultura y Cría (Actual MPPAT). Para esa fecha, el marco legal de referencia para la actividad pesquera era el establecido en la Ley de Pesca, promulgada en el año 1.944.

Luego esta dependencia es sustituida por el Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA), el cual fue concebido con carácter autónomo, adscrito al MAT, creado según Decreto Nro. 1.524 de fecha 13 de noviembre de 2.001, mediante el cual se promulga la Ley de Pesca y Acuicultura. El propósito del mencionado Instituto estuvo basado en los principios de administración responsable y rendimiento sustentable de sus recursos.

### **2.1.1 Nace un nuevo instituto**

Por Gaceta Oficial N° 5.877, el día 14 de marzo de 2008, es aprobada la Ley Socialista de Pesca y Acuicultura, Por esta razón, el Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA), cambió su denominación a Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), con el objeto de erigir las bases de una nueva forma de relación entre el Estado y el Pueblo, rompiendo paradigmas en la actividad de la pesca y acuicultura, bajo la premisa de que debe privar la intensión de garantizarle al pueblo venezolano las proteínas provenientes de nuestro ecosistema acuático, por encima de cualquier interés de lucro, impulsando novedosas formas de organización popular y estableciendo nuevos mecanismos de participación de los principales protagonistas de esta actividad productiva, el pescador y el acuicultor.

El propósito de este nuevo decreto jurídico, fue promover el desarrollo integral del sector pesquero y acuícola, asegurar la disponibilidad suficiente y estable de productos y subproductos de la pesca y acuicultura, así como resguardar los asentamientos y comunidades de pescadores y pescadoras, y mejorar la calidad de vida de los mismos con la finalidad de contribuir con la soberanía alimentaria del país.

### **2.2 Misión**

Ordenación de los Recursos Pesqueros y Acuícolas del país con el fin de lograr su aprovechamiento responsable y sostenible, en concordancia con el marco legal vigente, ejecutando las políticas en la materia, dictada por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras, para fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector, en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económicos y sociales de la nación.

### **2.3 Visión**

Ser el ente oficial promotor y ejecutor de las políticas de Estado que garanticen el desarrollo del sector pesquero y acuícola, en el ámbito nacional e internacional, con el fin de prestar servicios de alta calidad, eficientes y con personal altamente calificado, comprometido con el logro de los objetivos propuestos y capaz de responder oportunamente a los retos y expectativas que impone el cumplimiento de su misión.

### **2.4 Funciones del INSOPESCA**

Tiene entre su competencia general promover y desarrollar de manera integral la pesca y acuicultura; asegurar la disponibilidad suficiente y estable tanto de productos, como subproductos pesqueros y acuícolas; así como ordenar y aprovechar responsablemente los recursos de los mares y ríos, a fin de fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector en el ámbito nacional e internacional. INSOPESCA coordina sus actividades a través de programas de diferentes gerencias operativas a lo largo del país las cuales son:

- a) Gerencia de ordenación pesquera.
- b) Gerencia de fomento del desarrollo pesquero y acuicultura.
- c) Gerencia de tramitación, vigilancia y control.
- d) Gerencia de permisos y transporte pesquero.
- e) Gerencia de sanidad pesquera y acuícola.
- f) Gerencia de asistencia técnica financiera y comercialización.

### **2.5 Ubicación geográfica**

A continuación, en la figura 2.1 se visualiza la ubicación de INSOPESCA en Ciudad Bolívar.

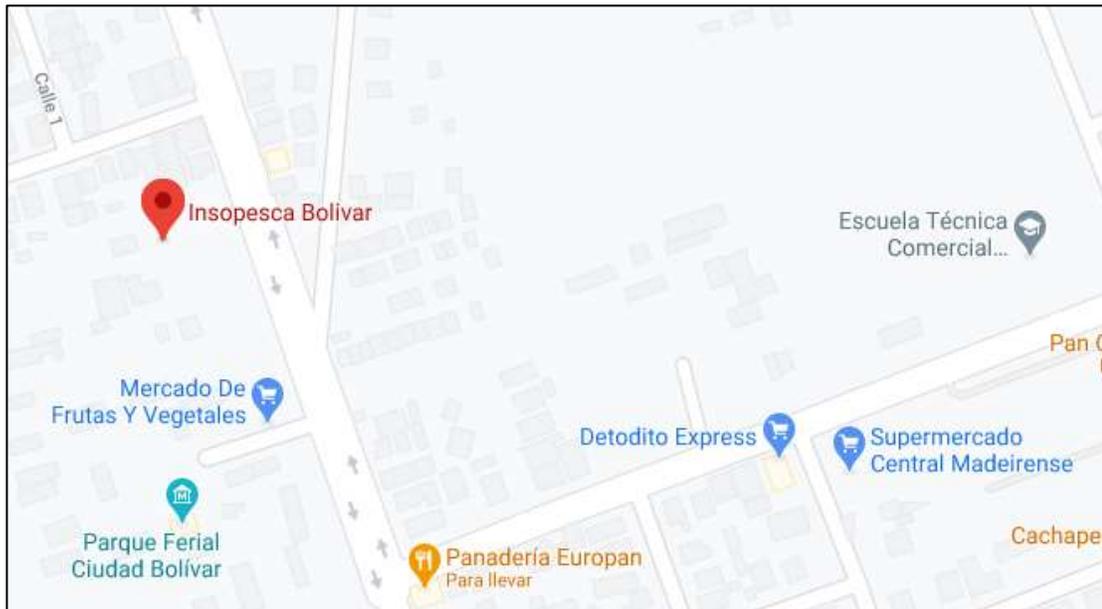


Figura 2.1 Ubicación geográfica de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (Google Maps, 2020)

## 2.6 Organigrama de INSOPESCA - Bolívar

En la siguiente figura 2.2, se presenta el organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar.

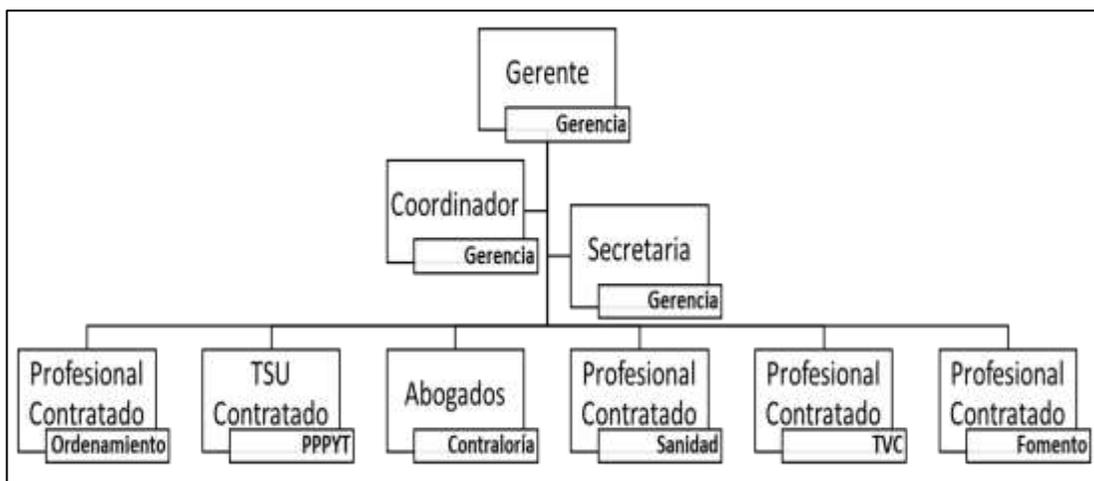


Figura 2.2 Organigrama de INSOPESCA en Ciudad Bolívar. (INSOPESCA, 2020)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Moreno, Juan. (2019), en su trabajo de investigación, titulado: “APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL BANCO DE CRÉDITO – AGENCIA PEDRO RUÍZ DE LA CIUDAD DE CHICLAYO”; tuvo como objetivo mostrar la aplicación del modelo SERVQUAL en una agencia del Banco de Crédito en la ciudad de Chiclayo (Lambayeque, Perú), el cual permite calcular la calidad del servicio, permitiendo recoger información para conocer las diferencias o debilidades del servicio ofrecido a los clientes. En tanto, se identifican los errores en el servicio para tomar las medidas correctivas de acuerdo con las expectativas y necesidades del cliente. El tipo de investigación es del tipo descriptiva en el que se detalló la calidad de servicio del banco en referencia. Asimismo, el diseño establecido fue no experimental de corte transversal debido a que se realizó sin manipular las variables, analizando la calidad del servicio tal como se presenta en la realidad en un momento dado. Finalmente, se concluye que el nivel de la variable percepción de la calidad del servicio en la agencia del Banco de Crédito del Perú es aceptable en un 66%. Por lo demás, en los clientes la brecha de la dimensión confiabilidad y responsabilidad es de -1.23. Por su parte, en la dimensión seguridad, la brecha es de -1.15, mientras que la dimensión empatía presenta una brecha de -1.24. Se demuestra que la dimensión tangibilidad, como en las mencionadas anteriormente, presentan brechas de baja calidad con un -1.67. Tras estos desarrollos, la estrategia principal propuesta es posicionar la imagen del Banco de Crédito en la agencia Pedro Ruíz de Chiclayo como la más segura y confiable.

La investigación antes mencionada, será una guía para la presente investigación en cuanto la aplicación del SERVQUAL y la interpretación de los resultados en cuanto las brechas; lo que permitirá identificar cuáles son las de mayor debilidad y requieren mayor atención con respecto a las estrategias para mejorar la calidad del servicio.

León, A. y Scharbay, L. (2021), en su trabajo de grado, titulado: “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA NT-01-2008, EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR”; se basó en desarrollar un Programa de Salud y Seguridad Bajo la Norma Técnica NT-01-2008 en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. El cual se enmarcó en un tipo de investigación: descriptiva, explicativa y proyectiva: y en un diseño documental y de campo. La población al igual que la muestra fue de once (11) personas. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual que por medio del diagrama de Ishikawa se pudo constatar que el entorno laboral no es el más idóneo para el personal y principal mente la inexistencia de políticas de higiene y seguridad industrial; seguido a ello se hizo una lista de verificación de los capítulos de NT-01-08, en donde se evidenció que el nivel de no cumplimiento es de 96,67%. Posterior a ello se desarrolló la descripción de once (11) procesos que se desarrollan en la empresa en conjunto a las equipos y herramientas necesarias para su ejecución. Luego se desarrolló la identificaron por observación directa, entrevista no estructurada los riesgos de cada procesos, baños y comedor; al igual que se aplicaron ATS con sus respectivos factores de riesgos y medidas preventivas para cada proceso y área. Inmediatamente se realizó la evaluación de los riesgos, para los procesos se aplicó la matriz de riesgos de la norma COVENIN 4004:2000 en donde arrojó que el proceso de mayor impacto con 19 puntos es el de inspección pesquera con 8 puntos de los riesgos psicológicos; de igual forma se evaluaron las áreas de baño y comedor, en donde ambos predominan los riesgos biológicos con 9 y 6 puntos respectivamente., en conjunto a los riesgos físicos y psicológicos. Con los valores obtenidos en la matriz de riesgo se

desarrolló un Pareto del Instituto en donde se determinó que al mejorar los riesgos psicológicos y físicos se mejora significativamente la seguridad y salud del mismo. Sucesivamente se evaluaron los riesgos físicos, eléctricos y psicológicos de los cargos por el método FINE en donde se constató que el cargo de mayor impacto con respecto al riesgo psicológico es el cargo del gerente considerado riesgo muy alto, seguido por los profesionales contratados de los demás departamentos; los demás cargos en los demás riesgos se consideran moderado y aceptables. Para los riesgos disergonómicos se aplicó el método ROSA en donde los cargos de profesionales contratados y gerente dieron un nivel de muy alto. Por último, se elaboró el Programa de Seguridad y Salud Laboral bajo la NT-01-08, para el cumplimiento legal de la misma y mejorar las condiciones laborales. La finalidad de la investigación fue establecer las herramientas necesarias para mejorar las condiciones de trabajo del personal, al igual que mejorar su eficiencia y eficacia en un ambiente de trabajo seguro.

La investigación mencionada, servirá como apoyo para establecer las mejoras en cuanto al acondicionamiento del instituto y mejorar la visibilidad a los clientes, mejorando a su vez las condiciones de trabajo sin incumplir la legislación.

Antoima, Yohandry (2022); en su trabajo de grado, titulado: “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA COPY LLAVES GOLD C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR”, tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio de la empresa Copy Llaves Gold C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. Se enmarca en un tipo de investigación descriptiva y; en diseño de campo y documental. La población se considera infinita y la muestra es probabilística con un número de 168 clientes. Primeramente se inició la descripción de la situación actual con respecto a la calidad del servicio, donde la aplicación del diagrama de Ishikawa permitió identificar que hay deficiencias en la calidad por causas como la falta de evaluación de la calidad, déficit en la satisfacción del cliente y atención del personal; falta de capacitaciones con respecto a la calidad del servicio; al igual que

la matriz FODA señalo debilidades en los aspectos de las instalaciones, maquinaria obsoleta o dañada y personal con falta de capacitación o comunicación con el público; aunado a la cuarentena generadas por la pandemia del COVID-19. Seguidamente se determinó la calidad del servicio por una encuesta basada en la metodología SERVQUAL comprendida por veintidós (22) preguntas, dando como resultado que todas las dimensiones de la metodología los clientes satisfechos son mayores; no obstante, las dimensiones de responsabilidad, confiabilidad y tangibilidad; presentan mayores números de clientes insatisfechos con un 43,15%, 35,95% y 28,87% respectivamente. Luego se realizó el cálculo de la brecha entre la perspectiva y expectativa del servicio prestado, donde la brecha general de la empresa es favorable con 1083 puntos; no obstante, hay elementos que mejorar por los clientes insatisfechos que existen; entre los ítems a mejorar se toman en cuenta los ítems 10 y 9; con el diagrama de Pareto se priorizaron los ítems a mejorar, donde arrojó que se deben mejorar 14/22 ítems de la metodología. Por último, se formularon lineamientos de estrategias que permitan mejorar todas las deficiencias encontradas que afectan la calidad del servicio. La finalidad del estudio es permitir a la empresa evaluar la calidad del servicio y como es percibida por los clientes, para mejorar esos aspectos y ser la mejor en su rama.

La investigación de Antoima, se relaciona con la presente investigación, debido a que ambas aplican la misma metodología de evaluación de calidad de servicio mediante SERVQUAL; igualmente será una guía para el desarrollo de los objetivos y establecimientos de mejoras para la calidad del servicio mediante FODA.

Rivas, Ytsamar (2023); en su trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR”; su objetivo fue proponer un sistema de

indicadores de gestión basado en el Balance Scorecard para los procedimientos desarrollados en el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. La investigación se enmarca en un tipo descriptivo y proyecto, en conjunto a un diseño de campo y documental. La población y muestra estás definidas por once (11) procedimientos. Primera, se hizo el diagnóstico de la situación actual de la gestión, a través del diagrama de Ishikawa que tuvo con efecto deficiencia en la gestión del Instituto; en conjunto a la matriz FODA definiendo cuarenta y siete (47) factores internos y externos que afectan a la empresa positiva y negativamente; en donde se aplicó la matriz de Holmes para priorizar los factores que afectan a la gestión dejando un total de treinta y uno (31); seguidamente se evaluaron a través de MEFE Y MEFI, arrojando valores de 2,47 y 2,48; respectivamente, considerando que no se aprovechan los factores positivos y se deben establecer estrategias en función a “retener y mantener”. Seguidamente se analizaron y definió una nueva misión, visión, valores y perspectivas que vayan en función al objetivo general del instituto y en busca de la mejora contigua, en conjunto a objetivos estratégicos de cada perspectiva. Posteriormente, se presentó el mapa estratégico que permite demostrar gráficamente la relación de los objetivos estratégicos de las perspectivas, con la nueva misión y visión, en cumplimiento del objetivo del instituto. Continuamente, se desarrolló la propuesta empezando con la formulación de los indicadores de gestión para cada perspectiva en cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y, por último, se estableció el Balanced Scorecard, para el Instituto, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de la gestión y el control de los mismos; en conjunto a un formato de registro histórico, que le permita un mayor control de los resultados a través del tiempo. La finalidad de la investigación se centró en establecer una herramienta al instituto que les permita medir la efectividad de sus procesos, para la mejora continua, en función al cumplimiento de los objetivos y ser la sede ejemplo antes las demás.

La investigación, servirá como apoyo a la presente investigación, debido a que la misma en una de las perspectivas, establecen un indicador con respecto a la satisfacción del cliente; aunado que será una guía para la estructuración de los indicadores a proponer que puedan ser implementados dentro del Balanced Scorecard (BSC).

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1 Calidad del servicio**

No hay concepto establecido para la calidad del servicio, cada autor tiene una visión distinta del mismo, por lo cual se presentan tres (3) conceptos como tal:

Según Zendesk (2022), “es la percepción que tiene una persona de la experiencia que ofrece tu empresa, basada en tu capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor y superar sus expectativas en cada interacción”.

Para Da Silva (2022), “se refiere a todas las acciones realizadas para no solo anticiparte a las necesidades del cliente y solucionar sus problemas, sino también superar sus expectativas ofreciendo una excelente experiencia en todos los puntos de contacto.”

Para Cardozo (2021) “es un conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la marca. La clave para ese soporte está en la construcción de buenas relaciones y un ambiente positivo, servicial y amigable, que garantice a los clientes salir con una buena impresión. De esta forma, el consumidor quedará feliz con el soporte y retornará con más frecuencia, porque obtuvo calidad en su transacción. Además de eso, ofrecer un servicio de calidad ayuda a corregir errores, ya que es posible identificar los momentos en que los consumidores necesitan más ayuda.”

Como se puede apreciar, la calidad del servicio está directamente asociada con las expectativas y percepciones que tiene un cliente con el servicio que se les ofrece.

### **3.2.1.1 Importancia de la calidad del servicio**

Según De La Vega (2021), “la importancia de la calidad en el servicio es indiscutible. Para el consumidor, en el sentido de recibir un excelente trato que resuelva su necesidad (que va de la mano con sus expectativas); para la empresa, en cumplir con su cometido asegurando una larga y fructífera relación con sus clientes”

Da Silva (2022) establece que la importancia de la calidad del servicio se traduce en:

1. Más ingresos: los clientes fidelizados no solo serán fieles compradores, sino que traerán más retorno sobre la inversión (ROI) para tu negocio.

2. Más lealtad: buenas estrategias para mejorar la calidad del servicio al cliente evitan la pérdida de consumidores. Por ende, mejora tu tasa de abandono o churn rate.

3. Más ventaja competitiva: la importancia de la calidad en el servicio al cliente consiste en desarrollar y mantener tu ventaja competitiva en el mercado.

Para Caravaca (2022), la importancia de una eficiencia en la calidad del servicio, radica en una serie de beneficios:

- a) Clientes leales y satisfechos.

b) Incremento de ventas: mayor cantidad de ventas a cada cliente, ventas más frecuentes con los mismos clientes y más clientes nuevos captados a través de clientes satisfechos.

c) Mejora en la imagen y reputación de la empresa.

d) Diferenciación con respecto a la competencia.

e) Ahorro en acciones de marketing. Las empresas que ofrecen baja calidad del servicio/producto se ven obligadas a hacer grandes esfuerzos e inversiones en marketing para suplir los clientes que pierden continuamente.

f) Ahorro en gestión de quejas y reclamaciones y fidelización de clientes.

g) Personal satisfecho, clima de trabajo mejor; por lo tanto, personal más productivo.

Por lo tanto, una atención deficiente dará como resultados una experiencia deficiente; este es un error que las empresas no pueden darse el lujo de cometer. De ahí que mantener un estándar de calidad sea tan importante, así como la mejora continua del departamento de atención al cliente.

### **3.2.1.2 Elementos básicos de la calidad del servicio**

Según Grönroos, C (1994), estos son:

1. Dimensiones de la calidad del servicio (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Por ejemplo, en un servicio

de atención al cliente, algunos atributos son fundamentales como: disponibilidad, accesibilidad, cortesía, agilidad, confianza, competencia, comunicabilidad.

2. Servicio esperado: conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad.

3. Factor de influencia: varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación con el servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directos e indirectos, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

4. Servicio percibido: este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

5. Calidad del servicio prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

6. El nivel de satisfacción: es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

7. Nuevas actitudes: son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

8. Nuevo comportamiento: es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

### **3.2.1.3 Pilares fundamentales de la calidad del servicio**

Según Cardozo (2021), “monitorear, mantenerse al tanto y contar con el apoyo de la tecnología, son algunos de los pilares que garantizan la calidad en el servicio al cliente. Es importante tener esos puntos al día para evitar errores durante el proceso y garantizar una relación duradera. Conoce los pilares:

1. Monitoreo: monitorear las acciones del servicio al cliente es fundamental para evaluar la calidad de la asistencia prestada al consumidor. Al final de cuentas, el cliente solo quedará satisfecho cuando sus necesidades y expectativas sean atendidas.

Para eso, las empresas necesitan basarse en datos concretos y feedbacks positivos y negativos. Entonces, comienza a acompañar los procesos constantemente y analizar métricas que ayuden a identificar errores y aprovechar oportunidades. De este modo, sales de las simples opiniones para encontrar prácticas que pueden mejorar para alcanzar la excelencia en el servicio.

Un tip para entender las necesidades del público y mejorar de manera asertiva la relación con tus consumidores, es aplicar una encuesta Net Promoter Score (NPS).

La Net Promoter Score es una metodología que tiene como objetivo medir el grado de satisfacción del cliente con las marcas, empresas y servicios. La evaluación puede elaborarse por medio de un cuestionario, donde los encuestados pueden responder las preguntas en una escala del 0 al 10.

Las respuestas permiten acompañar diversos parámetros de la empresa, como calidad del servicio, soporte técnico, calidad de los productos y mucho más. De este modo, queda más fácil extraer información relevante sobre el negocio del punto de vista del cliente.

2. Innovación: llega un momento en que las empresas necesitan innovar. Son varios los motivos: uno de ellos es para encuadrarse en el nuevo escenario competitivo del mercado, y el otro es para mostrarse siempre relevante frente a los clientes.

Acompañar las tendencias y mostrar que la empresa está siempre actualizada impacta tanto los procesos del negocio como la calidad de servicio al cliente. Esto porque un cambio permite identificar las señales de intención del consumidor y, de este modo, hacer una revisión sobre cómo anda el desempeño de la organización.

Una llamada telefónica, correos electrónicos o servicio vía redes sociales, son procedimientos que puede ser considerado un ejemplo de innovación en servicio a los clientes, porque es algo más de lo esperado. Además de ofrecer el soporte que el consumidor necesita, la empresa crea conexión y nuevas historias con el público.

Vale recordar que la estrategia se aplica de acuerdo con cada situación. Por esto es tan importante hacer una planeación anticipada e identificar cuál es la estrategia de innovación más indicada para tu empresa.

3. Tecnología: innovación y tecnología caminan lado a lado. Al final, es casi imposible ser una empresa innovadora sin contar con el apoyo tecnológico. Juntar esos dos pilares es fundamental para crear interacciones más inteligentes y personalizadas que faciliten el servicio a los clientes.

Hay muchas formas de incorporar la tecnología en el servicio al público. Por ejemplo: una tienda de ropas puede utilizar indicadores de gestión para sincronizar datos y entregar mensajes personalizados a los clientes, como la necesidad de ayudar o la disponibilidad de algún producto.

Es en ese momento que entra el chatbot para WhatsApp, una interfaz conversacional donde una máquina interactúa y crea un diálogo más próximo con el consumidor. Cuando se diseña bien, el bot logra conversar con el usuario y responder todas las dudas de manera natural y dinámica, dando el soporte de calidad que el cliente necesita.

Invertir en nuevas tecnologías, como plataformas conversacionales, es una excelente oportunidad para prestar servicio donde tus consumidores están, además de vender productos, informar servicios y, en algunos casos, ofrecer entretenimiento.

Otra estrategia con potencial de facilitar tu servicio es la integración de canales de comunicación. Plataformas multicanales, permiten que administres, en un solo lugar, las interacciones vía SMS Marketing, E-mail, WhatsApp Business API, Teléfono y otros.

4. Abordaje: no es novedad que la comunicación es uno de los pilares fundamentales de la calidad en el servicio al cliente. Esto porque un abordaje bien definido, permite unificar las interacciones y escuchar lo que el cliente tiene para decir, sea al respecto de algo negativo o positivo.

Es importante recordar que la buena comunicación debe aparecer en todos los puntos de contacto con el cliente. Al final de cuentas, de nada sirve ofrecer ayuda queriendo vender y, cuando lo logras, abandonar el contacto.

Por otro lado, es importante tener cuidado con los excesos. Habla con las personas solo en casos específicos, como una promoción especial o para saber si aún necesita algún servicio prestado por la marca.

Además de eso, existen algunos tips infalibles para garantizar la humanización y empatía en el servicio al cliente. Conoce la lista y crea una comunicación adecuada:

- a) Trata a las personas por el nombre.
- b) Pregunta si todo está bien.
- c) Utiliza emojis.
- d) Pide disculpas cuando sea necesario.
- e) No tengas un guion rígido.
- f) Mantente a disposición.
- g) Sé paciente.
- h) Cuida la ortografía.
- i) Enseña tutoriales.
- j) Interactúa en las redes sociales.

5. Entrenamiento del equipo: es fundamental que los gerentes cuiden del entrenamiento de su equipo. Lo ideal es que todos los funcionarios estén alineados al respecto de los tipos de servicio que la empresa aplica, las particularidades de cada producto o servicio y la información sobre los clientes.

Un programa de entrenamiento de servicio al cliente es de extrema importancia para las organizaciones, porque, además de ofrecer soporte de calidad a los clientes, los profesionales capacitados tienen la oportunidad de aprender algo valioso para sus carreras.

De este modo, es posible aumentar las posibilidades de comunicación de la empresa, así como la fidelización de clientes promotores.”

#### **3.2.1.4 Factores claves de la calidad del servicio**

Para Caravaca (2022), estos factores son fundamentales para la calidad del servicio:

- a) Empatía con el cliente, accesibilidad y seguridad.
- b) Comunicación bidireccional.
- c) Credibilidad, confianza y transparencia.
- d) Inmediatez. De atención, de respuesta y de solución de problemas.
- e) Comprensión. Lo que el cliente quiere, necesita, sus expectativas y ser capaces de ponernos en su lugar.
- f) Expresión implícita y explícita de interés por el cliente.
- g) Receptividad. A preguntas, sugerencias.
- h) Eficiencia en el servicio.
- i) Atención, análisis y resolución a las reclamaciones, quejas y felicitaciones.
- j) Aceptar responsabilidades por los errores, análisis y puesta en marcha de mejoras.

### **3.2.1.5 Tipos de calidad de servicio**

Según Da Silva (2022), existen tres (3) tipos de calidad de servicio al cliente:

1. Calidad reportada: es la que demuestras al cliente a través del discurso y la estética de tu empresa. Consiste en la promesa de tu marca y tu propuesta de valor; lo que dices que obtendrán o sentirán cuando te compren.

2. Calidad real: es la que el cliente recibe o experimenta cuando obtiene tus productos o servicio, o se pone en contacto con tu equipo de atención. Se trata del momento en que se comprueba o no la veracidad de la calidad reportada.

3. Calidad percibida: es la que el cliente nota al echar un vistazo a tu marca en Internet o en las redes sociales. También es la impresión que tienen cuando sus amigos o conocidos le recomiendan tus productos o servicios.

### **3.2.1.6 Relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente**

Son dos conceptos estrechamente relacionados, sin embargo, algunas de las organizaciones se centran solo en alguno de ellos, desconociendo que, los clientes no solo están satisfechos cuando reciben productos o servicios de calidad, sino también, cuando la empresa les ofrece un buen servicio de atención, dado que, se sienten valorados y escuchados, sabiendo que la empresa estará a su disposición para cualquier duda, queja o petición. Por ello, es imprescindible que, desde la administración de las organizaciones, se reestructure el enfoque de gestión como factor dinamizador de procesos, de manera que incluya las expectativas y servicios tangibles e intangibles de los grupos de interés; esto como estrategia de calidad que facilite la satisfacción de las expectativas del cliente al menor coste para él y para el negocio. (Cerem Comunicación. 2022)

Melara (2017), establece “la percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio prestado se enfoca prácticamente en las dimensiones del servicio. La satisfacción, en cambio, es un concepto más amplio que no solo se ve afectado por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio.”

### **3.2.2 Evaluación de la calidad del servicio**

La empresa especializada de España, Openmet Group (2020), la define como “es una medición que permite conocer la opinión de los clientes sobre los diferentes atributos del servicio que contribuyen a su satisfacción (p.ej.: la atención al cliente, la imagen corporativa, etc.)”

#### **3.2.2.1 Finalidad de la evaluación de la calidad del servicio**

Este tipo de evaluación permiten obtener feedback directo de los clientes y contar con métricas objetivas sobre los aspectos que deberíamos mejorar en nuestro servicio para conseguir aumentar su satisfacción y su fidelización. También sirven para identificar puntos de mejora y áreas críticas que nos ayudan a mejorar la empresa. (Openmet Group, 2020).

#### **3.2.2.2 Objetivos de la evaluación de la calidad del servicio**

Para Openmet Group (2020), estos se traducen en:

- a) Conocer la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.
- b) Identificar puntos fuertes y de mejora.

- c) Abrir un canal de comunicación directa entre el cliente y la empresa.
- d) Mejorar los procesos internos de calidad.
- e) Facilitar la evaluación de los procesos de venta y postventa.
- f) Tener un valor diferencial respecto a los competidores.
- g) Contar con datos objetivos para la toma de decisiones.

### **3.2.2.3 Pasos para la evaluación de la calidad del servicio**

Según Ortega (2021), establece que “una evaluación es un examen exhaustivo de todos los aspectos de la relación de un cliente con una empresa, desde el momento en que toma conciencia de ella hasta su experiencia posterior a la compra”.

A continuación, se indican algunos pasos para realizar una evaluación:

1. Define el alcance: define el alcance de la evaluación identificando los puntos clave en los que los clientes se relacionan con la empresa. Puedes incluir el sitio web, las plataformas de redes sociales, el servicio de atención al cliente, la entrega de productos y la asistencia posventa.

2. Recopila datos: recopile datos numéricos y cualitativos sobre la experiencia del cliente. Puedes incluir comentarios de los clientes, análisis del sitio web, métricas de participación en las redes sociales, datos de los tickets de ayuda al cliente y reseñas.

3. Traza el recorrido del cliente: crea un customer journey map para ver dónde es más probable que los clientes tengan buenas o malas experiencias. Te ayudará a centrar tu evaluación en los aspectos que más preocupan a tus clientes.

4. Evalúa la experiencia del cliente: utiliza los datos recopilados y los comentarios de los clientes para evaluar la experiencia del cliente en cada punto de contacto. Averigua en qué aspectos tu empresa lo está haciendo bien y en cuáles puede mejorar.

5. Elabora recomendaciones: presenta sugerencias para mejorar la evaluación de la experiencia del cliente. Podría tratarse de realizar cambios en el sitio web, mejorar la formación en atención al cliente o mejorar la experiencia post venta.

6. Aplica los cambios: realiza los cambios sugeridos y comprueba su eficacia. Recopila nuevos datos y comentarios para ver cómo han afectado los cambios y, si es necesario, realizar más cambios para mejorar las cosas. (Ortega, 2021).

#### **3.2.2.4 Técnicas para la evaluación de la calidad del servicio**

Parra (2021), establece las siguientes cinco (5) técnicas para evaluar la calidad del servicio:

a) Observación: es una de las técnicas de evaluación de servicio al cliente más sencillas que una organización puede aplicar.

Consiste en monitorear el servicio y la participación del consumidor. Observa y escucha las llamadas telefónicas, posteriormente, ofrece una retroalimentación, mencionando qué aspectos pueden mejorar y por supuesto, qué están haciendo bien,

para que, de esta manera, puedas mantener la moral del empleado y asegurar que realizan un esfuerzo adicional para ofrecer un mejor servicio.

b) Estudio Mystery Shopper: contrata a alguien para que visite tus puntos de venta y experimente el trayecto del cliente por completo.

Esta técnica implica el empleo de un Mystery Shopper, que realizan transacciones y luego informan el nivel de servicio que recibe. Es una técnica muy efectiva ya que son profesionales y saben exactamente qué áreas son importantes cuando se trata de servicio al cliente.

Esta técnica de evaluación del servicio al cliente permite que la gerencia tenga un panorama del desempeño que ofrecen los encargados del departamento de servicio al cliente.

c) Monitorear los canales de comunicación con el cliente: otra de las técnicas de evaluación del servicio al cliente consiste en revisar todos los clientes desde el momento en que se hace el primer contacto hasta el punto de los servicios post venta.

Estos pueden ser correos electrónicos, comentarios en redes sociales, revisar las llamadas, etc. El análisis de esta información crucial podría proporcionar detalles sobre qué tan bien los representantes de servicio al cliente están manejando la situación.

Los resultados de este proceso deben compartirse con el personal para que los problemas se identifiquen y rectifiquen en consecuencia.

d) Análisis de datos financieros: otra de las técnicas de evaluación del servicio al cliente consiste en el análisis de datos financieros de la empresa, que incluyen ventas, visitas de clientes, quejas, número de consultas y ventas cruzadas.

Estos datos podrían ayudar a una empresa a obtener una imagen del rendimiento general. La información financiera de una empresa es un conjunto de información crucial que refleja directamente qué tan bien se desempeña la empresa en general.

e) Recolectar comentarios de los clientes: la recolección de datos es, sin duda, una de las mejores técnicas de evaluación del servicio al cliente.

Para llevar a cabo este proceso, a través de encuestas, puedes realizar encuestas en tablets en las cajas registradoras y salidas donde los clientes puedan registrar sus comentarios. Otra forma puede ser enviado una encuesta por correo electrónico o compartiéndola por redes sociales.

### **3.2.2.5 Modelos para la evaluación de la calidad del servicio**

Cerem Comunicación (2022), establece los modelos más empleados, los cuales son:

1. Modelo Service Quality (SERVQUAL): el modelo sugiere la noción del cliente luego de la adquisición de un servicio, de tal manera que, se contrasta el servicio percibido y el servicio esperado, generando insatisfacción o satisfacción por la diferencia entre los dos criterios. El modelo evalúa desde cinco (5) dimensiones confiabilidad, calidad de respuesta/receptividad, seguridad/competencia, empatía y aspectos tangibles.

2. Modelo Europeo de gestión de calidad: se basa en la autoevaluación detallada del funcionamiento del sistema de gestión al interior de la organización, usando una serie de principios de evaluación. Aporta a las organizaciones mayor cumplimiento de los objetivos en la búsqueda de la satisfacción del cliente y de los empleados, sin

desconocer el mejoramiento de la administración, la planeación estratégica, la utilización de recursos y gestión de los procesos internos.

3. Modelo Seis Sigma: comprende las necesidades del cliente, la utilización de instrumentos de investigación y análisis y, la revisión sistemática de las actividades de gestión y reinención de los procesos organizacionales. Dado que procura la evaluación del desempeño general de la organización (subprocesos) propende por beneficios como mejorar la satisfacción del cliente y la productividad; el aumento en la participación del mercado, la fidelización de los clientes; la reducción de los costos, del tiempo de la cadena de valor, de dificultades e incertidumbres, el cambio de cultura al interior de la organización y el desarrollo de productos y servicios.

4. Modelo de calidad ISO 9000 - 9001: elaborado por International Standardization Organization (ISO), establece los estándares o requisitos para verificar la calidad de los sistemas en las organizaciones, pueden utilizarse para su aplicación interna, en consideración del producto y/o servicio que se ofrece.

5. Modelo Kaizen: se considera como un modelo de gestión, y además proporciona estrategias para orientar la administración, dando relevancia a la calidad del producto y el establecimiento de criterios a la organización, procurando que su equipo alinee las actuaciones al cumplimiento o mejoramiento de los objetivos, de las utilidades y de la satisfacción final del cliente

### **3.2.3 Modelo SERVQUAL**

Se conoce como SERVQUAL (acrónimo de «Service Quality Model» en inglés). Es un método de medición de la calidad de un servicio que se basa en contrastar las expectativas que tienen los clientes antes de probarlo con las opiniones que comparten una vez que lo obtienen. (Gómez, 2022)

SERVQUAL, es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry desarrollado en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicio. (Wigodski, 2003).

### **3.2.3.1 Objetivo de SERVQUAL**

Su objetivo principal es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. (Aiteco Consultores, 2012)

El mismo permite obtener una serie de sub-objetivos. Los cuales se presentan a continuación:

a) Da a conocer la idea que las personas tienen de una marca o un negocio, antes de entrar en contacto con su oferta. Esto posibilita saber qué es lo que en realidad se comprende de los mensajes que transmiten por medio de sus canales oficiales.

b) Permite analizar si los canales de contacto utilizados son los óptimos, si se habla a la audiencia indicada y el alcance que tiene.

c) Demuestra si las expectativas que la propia marca o negocio plantea son realistas, demasiado altas o inferiores a lo que realmente ofrece.

d) Ayuda a identificar lo que los clientes desean encontrar en la marca o el negocio de manera más clara. (Gómez, 2022)

### 3.2.3.2 Ventajas y desventajas de SERVQUAL

- Ventajas: estas son:

a) Con este modelo se pueden hacer análisis departamentales o por áreas, pues al poner el foco en la calidad del servicio, también es posible revisar en detalle a ciertos equipos responsables de los aspectos clave de toda esta área. Por ejemplo, en los protocolos de atención al cliente o el control de calidad de un producto antes de ponerlo a la venta.

b) Al hacer el seguimiento de los ajustes que el modelo SERVQUAL sugirió en una etapa anterior, los clientes pueden comparar esos cambios con las nuevas implementaciones del modelo.

c) Es fácil adaptar el modelo SERVQUAL a diferentes empresas, según sus propias necesidades, ya que el cuestionario se ajusta a las características particulares de cada una.

d) Gracias a la información recabada, es posible trazar un mapa de la calidad en el servicio o los productos según los niveles de satisfacción. Así se ubican los puntos más débiles que hay que atender con mayor urgencia. (Gómez, 2022)

- Desventajas: estas son:

a) Debido a que el modelo se basa en las percepciones de los clientes, quizá no se recabará información muy objetiva, sino basada en opiniones personales.

b) Además, el modelo plantea que la calidad de un servicio se calcula con la diferencia que hay entre la percepción y la expectativa, y no tiene en cuenta el desempeño real de lo recibido. Es decir, algunos teóricos piensan que considerar las expectativas es ocioso, si al final el servicio cumple con su propósito.

c) Es posible que el cuestionario sea demasiado largo para aplicar o que resulte tedioso para las personas encuestadas. (Gómez, 2022)

### **3.2.3.3 Características de SERVQUAL**

El modelo SERVQUAL, está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

a) Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.

b) Necesidades personales.

c) Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

d) Comunicaciones externas. Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el cliente tiene.

3. Identifica las cinco (5) dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. Las cuales son:

- a) Fiabilidad.
- b) Capacidad de respuesta.
- c) Seguridad.
- d) Empatía.
- e) Elementos tangibles.

Estas cinco (5) dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL. (Aiteco Consultores, 2012).

#### **3.2.3.4 Dimensiones de SERVQUAL**

Las dimensiones que conforman a SERVQUAL son:

1. Elementos tangibles o tangibilidad: se refiere a lo que las personas perciben del servicio que están por recibir, como el mobiliario, dispositivos o lo que se les ofrece durante sus visitas. También incluye al personal encargado de la operación del negocio: si son identificables por un uniforme o insignia, si todos están capacitados para orientar a los visitantes, entre otros aspectos.

2. Confiabilidad: es la habilidad de la empresa o negocio de prestar el servicio con buen desempeño y exactitud. Aquí se toman en consideración:

a) La eficacia, que ocurre cuando se entrega el servicio o producto sin demora de tiempo o recursos y sin alterar otro elemento (como cuando se hacen reparaciones en una oficina sin arruinar las labores de los empleados ni las instalaciones a su alrededor).

b) La eficiencia, que se refiere a que el servicio otorgado cumple con su promesa ante los ojos del cliente, sin importar cómo (un ejemplo es cuando un repartidor de comida entrega el pedido a tiempo a pesar de la lluvia).

c) La efectividad, o el proceso adecuadamente diseñado para que cumpla con los objetivos de la empresa y, sobre todo, de sus clientes.

d) La repetición, que se necesita cuando un cliente no quedó satisfecho con el servicio. Esta debería ocurrir en pocas ocasiones, pues repetir un servicio implica un gasto de tiempo y recursos, tanto para la empresa o negocio como para el cliente.

e) La gestión ante problemas, aunque sean causados por los clientes. Más allá de seguir el lema de “el cliente siempre tiene la razón”, lo importante es que la empresa o negocio sepa actuar rápidamente para resolverlo.

3. Capacidad de respuesta: es la disposición que existe para atender a las personas y la velocidad para lograrlo. Así que no se trata únicamente de considerar el proceso de compra, sino también el de atención, que incluye la respuesta a dudas, el tiempo de espera entre una consulta y otra o la resolución de un problema, sin olvidar el servicio de seguimiento después de cerrar un caso o una compra.

4. Seguridad: en este apartado es donde brillan las personas que son parte del equipo que tiene contacto con los clientes y prospectos, porque la seguridad se compone de las características que le dan confianza a la gente que se acerca a una empresa o negocio. Influye en el nivel de competencia que tienen sobre el servicio o producto que ofrecen, la amabilidad, la disponibilidad de tiempo y la credibilidad que transmiten a los más escépticos.

5. Empatía: se refiere al nivel de atención personalizada que se les puede dar a los clientes. Al fin y al cabo, no todos los clientes tienen las mismas necesidades o los mismos problemas, ni siquiera el mismo carácter. Por eso será importante que en el servicio sea evidente que se observan estas diferencias para atenderlos como mejor les resulte. (Gómez, 2022)

### **3.2.3.5 Discrepancias o brechas de SERVQUAL**

Estas son el resultado obtenido entre la diferencia de las expectativas y percepciones; y se conocen como:

1. Brecha de conocimiento: en realidad es la diferencia entre las expectativas de los clientes y lo que los directivos de la empresa perciben como expectativas de los clientes.

Aquí se pone en juego si la dirección está al tanto de las necesidades de los clientes y de lo que buscan en su empresa o negocio. Si no hay coincidencias en este apartado, significa que es necesario afinar el análisis que ayudó a justificar el proyecto que está detrás del servicio que vende; que quizá haya una pobre comunicación entre las áreas dedicadas al estudio del mercado o que existen demasiados niveles gerenciales que impiden escuchar al cliente.

2. Brecha de estándares: se trata de la diferencia entre lo que los directivos de la empresa perciben como expectativas de los clientes y la implementación de las normas de calidad. El problema ya no consiste en que no se tiene claro lo que las personas desean obtener del servicio, sino que es imposible cumplirlo, porque no se comunican las normas de calidad necesarias para lograrlo.

Una buena comunicación es clave para que las especificaciones de cualquier servicio obedezcan a lo que los directivos saben que satisfará a sus clientes. Por lo tanto, si no se tienen estándares claros, accesibles a todas las áreas involucradas, objetivos precisos y los medios adecuados para alcanzarlos, esta brecha será inevitable.

3. Brecha de entrega: también se entiende como la diferencia entre las normas de calidad y la prestación del servicio. Esta brecha se hará evidente si los colaboradores no tienen la capacitación suficiente para atender a los clientes, si la infraestructura de la empresa o negocio no alcanza a cumplir con su parte o si hay un problema entre la oferta y la demanda.

Un buen sistema de supervisión, fomentar el buen trabajo en equipo y el entrenamiento adecuado son parte de una buena solución, además de contar con herramientas y dispositivos que agreguen valor al servicio que se ofrece.

4. Brecha de comunicación: tiene que ver con la diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa, por lo que se involucra a los responsables de marketing que se encargan de crear el mensaje que promete un resultado al obtener el producto o servicio.

Por supuesto, se tiene en cuenta a los representantes de ventas y atención al cliente, porque también en esos puntos de contacto es posible enviar una idea errónea sobre el desempeño de un servicio, las garantías a las que se tiene derecho o las políticas que existen sobre la compra, devoluciones y envíos.

Para evitarla, es imprescindible que las políticas del servicio se redacten de manera clara y se compartan con todas las personas que lo ofrecen a los clientes; que el área de marketing entienda a la perfección la promesa del negocio u organización y que busque los canales idóneos para la audiencia, que apreciará mejor el mensaje.

5. Brecha global: alude a la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones cuando reciben el servicio. Es la brecha que cualquier empresa o negocio desea evitar a toda costa, y es la que tiene más impacto porque, si se identifica, obliga a revisar las cuatro anteriores. Esto significa que, si aquellas no existen desde el principio, la quinta no ocurrirá. (Gómez, 2022)

### **3.2.3.6 El Cuestionario SERVQUAL**

El cuestionario SERVQUAL consta de tres (3) secciones:

1. En la primera de ellas, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente, es decir, lo que este opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante veintidós (22) declaraciones. Sobre ellas el usuario debe situar, en una escala de 1 a 7, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

2. En la segunda, se capta la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

3. Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco (5) criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas. (Miranda, F., Chamorro, M. y Rubio, S., 2007).

Las veintidós (22) declaraciones que hacen referencia a las cinco (5) dimensiones de evaluación de la calidad citadas son agrupadas de la siguiente manera:

- a) Elementos tangibles: 1 – 4.
- b) Fiabilidad: 5 – 9.

- c) Capacidad de respuesta: 10 – 13.
- d) Seguridad: 14 – 17.
- e) Empatía: 18 – 22.

A continuación, se presenta las declaraciones de SERVQUAL: (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Los 22 ítems genéricos de la escala SERVQUAL. (Miranda, F., Chamorro, M. y Rubio, S., 2007).

<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>
1.-Una organización de servicio ideal tiene equipos de apariencia moderna	1.- La organización de servicios objeto del estudio tiene equipos de apariencia moderna
2.- Las instalaciones físicas de una organización de servicios ideal son visualmente atractivas.	2.- las instalaciones físicas de la organización de servicios objeto del estudio son visualmente atractivas.
3.-Los empleados de los servicios ideales tienen apariencia pulcra.	3- Los empleados de la organización de servicios objeto de estudio tienen apariencia pulcra.
4.- en un servicio ideal, los elementos materiales relacionados con el servicio visualmente atractivos	4.-En la organización de servicios objeto del estudio, los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos.
5.- Cuando las organizaciones de servicio ideales prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	5.-Cuando la organización de servicios objetos de estudio promete algo en cierto tiempo, lo hacen.
6.-Cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios ideal muestra un sincero interés en solucionarlo.	6.- cuando un cliente tiene un problema, la organización de servicios objeto del estudio muestra un sincero interés en solucionarlo.

Continuación de la tabla 3.1

<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>
7.-Las organizaciones de servicios ideales realizan bien el servicio la primera vez.	7.-La organización de servicio objeto de estudio realiza bien el servicio la primera vez
8.-Las organizaciones de servicios ideales concluyen el servicio en el tiempo prometido	8.-Las organizaciones de servicios objeto de estudio concluyen el servicio en el tiempo prometido
9.-Las organizaciones de servicios ideales no cometen errores	9.-Las organizaciones de servicios objeto de estudio no cometen errores
10.-Las organizaciones de servicios ideales comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.	10.-Las organizaciones de servicios objeto del estudio comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
11.-En las organizaciones de servicios ideales, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes	11.-En las organizaciones de servicios objeto de estudio, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes
12.-En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	12.-En las organizaciones de servicios objeto del estudio, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.
13.-En las organizaciones de servicios ideales los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes	13.-En las organizaciones de servicios objeto del estudio los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes
14.-El comportamiento de los empleados en las organizaciones de servicios ideales transmite confianza a los clientes.	14.-El comportamiento de los empleados en las organizaciones de servicios objeto del estudio transmite confianza a los clientes.

Continuación de la tabla 3.1

<b>Expectativas</b>	<b>Percepciones</b>
15.-Los clientes de las organizaciones de servicios ideales se sienten seguros en su relación con ellos.	15.-Los clientes de las organizaciones de servicios objeto de estudio se sienten seguros en su relación con ellos.
16.-En las organizaciones de servicios ideales, los empleados siempre son amables con los clientes.	16.-En las organizaciones de servicios objeto de estudio, los empleados siempre son amables con los clientes.
17.-En las organizaciones de servicios ideales, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	17.-En las organizaciones de servicios objeto de estudio, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.
18.-Las organizaciones de servicios ideales dan a sus clientes una atención individualizada.	18.-Las organizaciones de servicios objeto de estudio da a sus clientes una atención individualizada.
19.-Las organizaciones de servicios ideales tienen horarios de trabajos convenientes para sus clientes	19.-Las organizaciones de servicios objeto de estudio tienen horarios de trabajos convenientes para sus clientes
20.-Las organizaciones de servicios ideales tienen empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.	20.-Las organizaciones de servicios de estudio tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21.- Las organizaciones de servicios ideales se preocupan por las mejores intereses de sus clientes.	21.- Las organizaciones de servicios objeto de estudio se preocupan por las mejores intereses de sus clientes.
22.- Los empleados de las organizaciones de servicios ideales comprenden las necesidades específicas de los clientes.	22.- Los empleados de las organizaciones de servicios objeto de estudio comprenden las necesidades específicas de los clientes.

Es así que el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción. (Ver figura 3.1)



Figura 3.1 Gap Percepción – Expectativas y Satisfacción del Cliente. (Aiteco Consultores, 2012)

Todo lo anterior, se resumen con el siguiente esquema: (ver figura 3.2).

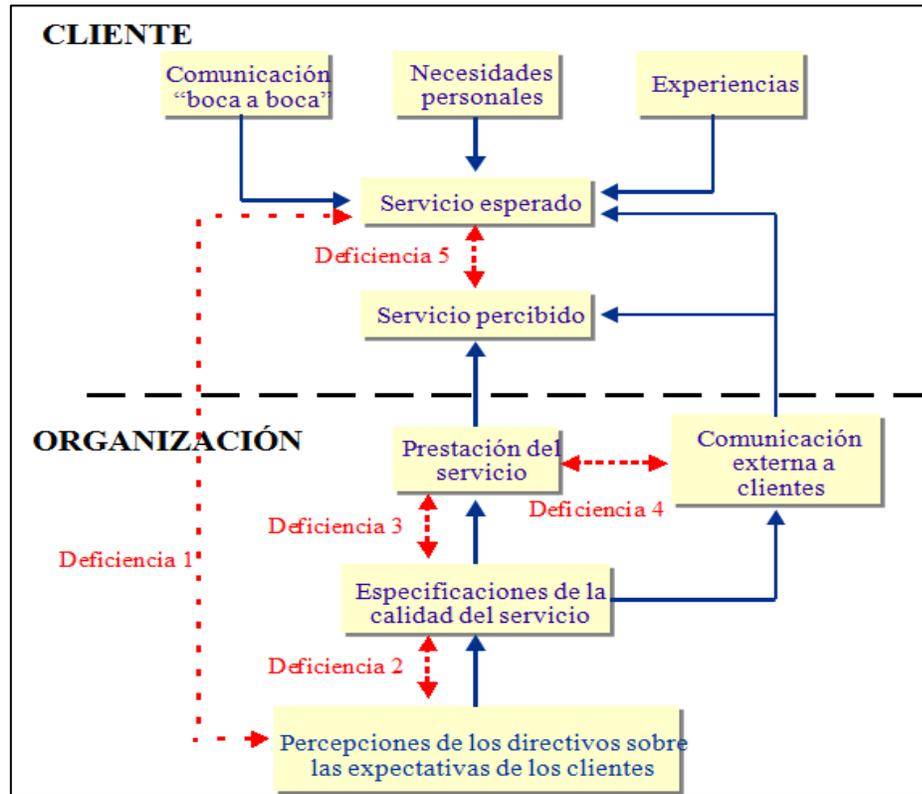


Figura 3.2 Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. (Aiteco Consultores, 2012)

### 3.2.4 Diagrama de Ishikawa

Según Gutiérrez (2005) “el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa, es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad (muchas veces en el área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen a que existan. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales”

El diagrama de Ishikawa, es una gráfica en la cual, en el lado derecho, se anota el problema, y en el lado izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales; de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas y sub-ramas. El diagrama de Ishikawa, es una manera de identificar las

fuentes de variabilidad. Para confirmar si una posible causa, es una causa real, se recurre a la obtención de datos o al conocimiento que se tiene sobre el proceso.

### **3.2.4.1 Métodos para implementar Ishikawa**

Existen métodos creados para complementar la aplicación de un diagrama de Ishikawa, Gutiérrez (2005), considera tres (3):

1. Método 6M o análisis de dispersión: se trata del método de construcción más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.

2. Método del flujo del proceso: con este método de construcción, la línea principal del diagrama de Ishikawa sigue la secuencia normal del proceso de producción o de administración. Los factores que afectan las características de calidad se agregan en el orden que les corresponde, según del proceso.

3. Método de estratificación o enumeración de causas: la idea de este método de construcción del diagrama de Ishikawa es ir directamente a las causas potenciales de un problema. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas.

### **3.2.5 Matriz FODA**

Talancón (2007) afirma lo siguiente: “el análisis FODA surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa; la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500; entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner”.

La matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

### **3.2.5.1 Estrategias DOFA**

Según Talancón (2007), estas se dividen en:

1. Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

2. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

3. Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

4. Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, quizás tendría que luchar por: sobrevivir, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

### **3.2.6.2 Matrices de evaluación de factores**

Para Talancón, (2007), se evalúan según sus factores externos e internos.

- Matriz de evaluación de los factores externos (M.E.F.E.): Según Talancón (2007), el objetivo de esta matriz “es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio”. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco (5) pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

- Matriz de evaluación de los factores internos (M.E.F.I.): Según Talancón (2007), la matriz MEFI también denominada Matriz EFI, “este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas

áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior”. Se desarrolla siguiendo cinco (5) pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

### **3.2.6 Diagrama de Pareto**

Según Gutiérrez (2005), el diagrama de Pareto (DP) “es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo”.

El diagrama se sustenta en el llamado principio de Pareto, conocido como “ley 80-20” o “pocos vitales, muchos triviales”, el cual reconoce que sólo unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del efecto total. De la totalidad de problemas de una organización, sólo unos cuantos son realmente importantes.

### **3.2.7 Indicadores de gestión**

Según Beltrán (2005), los indicadores de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”.

Para medir el desempeño de una empresa o unidad ya sea en calidad, productividad, costo, seguridad, se necesita tener indicadores. Las condiciones necesarias para construir indicadores útiles para el mejoramiento del desempeño y su uso adecuado. Donde se comienza con la propia definición de lo que se entiende por indicador de gestión, luego se pasa a describir dichas condiciones de construcción y uso.

### **3.2.8 Matriz de priorización**

Según Quiroa (2021). “es una herramienta que permite comparar y seleccionar entre ciertos problemas o soluciones las prioridades para tomar una decisión”.

Lo más importante de esta matriz es que ayuda a seleccionar una opción considerando una lista de alternativas basadas en ciertos criterios. Un criterio es un parámetro que se toma de referencia para evaluar las prioridades y sobre esto poder tomar una decisión consensuada. También facilita la mejor asignación de los recursos escasos que se poseen, para que sean usados según las prioridades que se presentan.

Además, esta herramienta también es conocida como diagrama de priorización. Es usada especialmente en el campo de la calidad. Resulta muy útil para elegir una alternativa entre varias posibilidades.

#### **3.2.8.1 Utilidad**

Según Quiroa (2021), sirve para:

1. Identificar cuáles serán los criterios de evaluación y su valoración: en primer lugar, la identificación de los criterios y su valoración es muy importante porque permite determinar su nivel de importancia. Sin ellos no se podría realizar el proceso

de la priorización o la clasificación de criterios por orden de importancia. Puesto que estos criterios y su valoración reflejan que tan importantes son todas las tareas que se esperan realizar. Al no tener estos parámetros no se puede hacer una correcta clasificación.

2. Clarificación de problemas: en segundo lugar, la clarificación de los problemas es fundamental, porque en la mayoría de las ocasiones no se pueden comprender los problemas con la transparencia necesaria. Sólo cuando se entienden los problemas se les puede dar la mejor solución.

3. Análisis de soluciones: en tercer lugar, se deben proponer alternativas de solución para los problemas. La matriz de priorización posibilita el planteamiento de soluciones y proponer un plan. El plan determina la forma en que se llevará a cabo la aplicación de la solución.

4. Encontrar oportunidades de mejora: en cuarto lugar, se debe destacar que la mejora de los procesos y actividades es algo que siempre se debiera buscar; Pero especialmente cuando se están enfrentando problemas. La mejora es un objetivo al que siempre se debe aspirar.

### **3.2.8.2 Pasos para elaborar una matriz de priorización**

Según Quiroa (2021), los pasos que se deben seguir para elaborar una matriz de priorización son los siguientes:

1. Establecer el objetivo que se espera alcanzar: ante todo, la matriz debe elaborarse buscando alcanzar un objetivo claramente definido. Por eso es necesario que el objetivo se enuncie de una forma clara, específica y concreta. Es recomendable para definir bien el objetivo, saber que se espera lograr al aplicar la matriz de priorización.

2. Identificar las opciones: desde luego, se debe elaborar un listado en el que se anoten todas las opciones que se tienen para poder alcanzar el objetivo propuesto. En algunos casos puede que las opciones ya estén definidas. Si es necesario se deberá proponer otras alternativas, las cuáles serán propuestas por los miembros del grupo de trabajo. Entre las propuestas se deberá escoger las que resulten más apropiadas.

3. Establecer criterios: naturalmente, los criterios que serán utilizados deberán establecerse en función del objetivo esperado. Las personas que forman el grupo de trabajo definirán los criterios que deberán ser considerados. Por ejemplo, algunos criterios que se podrían considerar sería el tiempo para llevar a cabo el proyecto, los recursos requeridos para realizarlo, las capacidades laborales del personal, entre algunos que podemos mencionar.

4. Ponderación de criterios: la ponderación de criterios implica definir el valor cuantitativo que tendrá cada criterio. Es decir, se debe considerar el peso o nivel de importancia que tiene cada uno de los criterios. En este paso es donde ya se elabora la tabla de la matriz de priorización.

5. Comparación de opciones: en efecto, aquí ya se puede hacer una comparación entre las opciones. Estas opciones se comparan en función de los criterios que previamente se han establecido. La forma de analizarlo es como una letra L. Porque del lado del eje vertical quedan las opciones y del lado del eje horizontal los criterios utilizados. Por lo que se va correlacionando cada opción con todos los criterios, colocando en cada caso un valor.

6. Seleccionar la mejor opción: finalmente, para seleccionar la mejor opción se compara cada opción con todos los criterios. Y se selecciona la que se considere que es la mejor para lograr alcanzar el objetivo establecido.

### **3.3 Bases legales**

#### **3.3.1 Constitución de La República Bolivariana de Venezuela**

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

#### **3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**

Artículo 2. Menciona que uno de sus objetivos generales es: estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos proveen; y promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del Sistema Venezolano para la Calidad, como mecanismo para el continuo mejoramiento.

### **3.4 Definición de términos básicos**

Actitudes: la actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. (SENA, 2015)

Aptitudes: capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica. (SENA, 2015)

Atención al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (SENA, 2015)

Calidad: es el conjunto de propiedades implícitas de algún bien o servicio. (SENA, 2015)

Capacidad de respuesta: disposición a ayudar a los clientes y entregarles un buen servicio rápido. (SENA, 2015)

Ciclo de servicio: es el protocolo que ha establecido la organización a la hora de atender un cliente. (SENA, 2015)

Cliente: es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor. (SENA, 2015)

Cientes satisfechos: son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente de sus necesidades. (SENA, 2015)

Eficacia: es hacer las cosas correctas y la capacidad de alcanzar un fin. (SENA, 2015)

Eficiencia: es cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. (SENA, 2015)

Encuesta de satisfacción: es un formato en el cual el cliente da a conocer el grado de satisfacción de su necesidad que le brindo la organización. (SENA, 2015)

Expectativa: es lo que se espera de un objetivo o tarea específica o algo probable que suceda. (SENA, 2015)

Factor humano: es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa. (SENA, 2015)

Factor tecnológico: es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles o intangibles. (SENA, 2015)

Insatisfacción: sentimiento de malestar o disgusto que tiene cuando no se colma un deseo o no se cubre una necesidad. (SENA, 2015)

Necesidad: deseo de satisfacción que surgen a través de unos resultados positivamente. (SENA, 2015)

Proceso: como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente. (SENA, 2015)

Satisfacción del cliente: corresponde a las expectativas que tiene un cliente sobre un producto o servicio y este puede superar sus expectativas. (SENA, 2015)

Servicio al cliente: el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes, con el fin de que el cliente obtenga su producto. (SENA, 2015)

Servicio: es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. (SENA, 2015)

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

#### **4.1 Tipo de investigación**

Arias, F. (2006), expresa que la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

La investigación se enmarca en un tipo descriptiva, debido a que se busca estudiar con mayor precisión la expectativas y perspectivas de los clientes, en función al servicio prestado en INSOPESCA, con la finalidad de conocer cuál es la tendencia de los clientes según el servicio recibido; para poder así detallar los problemas que afectan la calidad del servicio.

Igualmente, Arias, F. (2006), expresa que la investigación exploratoria: “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

La investigación, también se enmarca en un tipo exploraría, debido a que con la aplicación del modelo SERVQUAL, se estudiara con mayor profundidad los problemas con respecto a la calidad del servicio de INSOPESCA, para así determinar cuáles son las dimensiones que necesitan mayor atención según su cuantificación y así poder priorizarlas.

Por último, Hurtado, J. (1998), expresa que la investigación proyectiva “tiene como objetivo diseñar o crear respuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, etc., son ejemplos de investigación proyectiva, este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico”.

La investigación, se enmarca en un tipo proyectiva, porque según los problemas detectados y priorizados; se establecerán y desarrollarán estrategias para mejorar la calidad de atención del cliente, para que tanto la perspectiva y expectativas de los clientes sobre ella, sean favorables para INSOPESCA; lo cual será favorable para la misma.

#### **4.2 Diseño de investigación**

Arias F. (2006), expresa la investigación documental o diseño documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

La investigación, se enmarca en un diseño de campo, porque la misma para su desarrollo, se sustenta tanto en bases teóricas como legales; como soporte fundamental para el tema. Aunado que la aplicación de la encuesta del modelo SERVQUAL, es un método establecido donde se deben ajustar sus declaraciones según los criterios del instituto.

Igualmente, Arias F. (2006), expresa que la investigación de campo o diseño de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos

investigados o de la totalidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”.

En base a lo anterior, el trabajo de grado se caracteriza en un diseño de campo, debido a que toda la información será tomada de directamente en la empresa y a los trabajadores en estudio, el cómo desarrollan sus actividades y cuáles son las condiciones inseguras a las cuales están expuestos; lo cual se realizara para desarrollar tanto el planteamiento del problema, como el desarrollo de los objetivos.

### **4.3 Flujograma de la investigación**

Primeramente, se describe el procedimiento desarrollado para el logro de los objetivos de la investigación:

1. Visita a la empresa: inicialmente para encontrar los diversos problemas que presenta la empresa; posteriormente para identificar los problemas en función a la calidad del servicio.

2. Discusión de los temas: reunión con la gerente del instituto para discutir los diversos temas posibles a desarrollar.

3. Establecimiento del tema: presentación del tema seleccionado a los tutores (académico e industrial), afinidad con la carrera y beneficios para el instituto.

4. Definición del problema: mediante las visitas a la empresa, en conjunto a la observación directa y entrevista no estructuradas, se definen los problemas generados por la gestión actual con respecto a la calidad del servicio y el impacto que tiene para el instituto

5. Formulación de las interrogantes y objetivos de la investigación: se formulan las interrogantes y de los objetivos presentados, que den respuesta al título de la investigación.

6. Planteamiento de la justificación y alcance de la investigación: se plantea la importancia que incurre el tema para el instituto y los beneficios que este conlleva; aunado a que se formula hasta que nivel de lo planteado se va desarrollar y/o busca cumplir.

7. Desarrollo del capítulo III (marco teórico): se establecen los antecedentes de apoyo a la investigación; aunado a las bases teóricas, legales y términos básicos; que fomenten el tema central (calidad del servicio) y los elementos que lo componen.

8. Elaboración del capítulo IV (metodología de la investigación): se define el tipo y diseño de investigación que enmarcan el trabajo de grado; aunado a la población y muestra que comprenden la investigación; y todas las técnicas e instrumentos a implementar para recolectar datos y desarrollar la investigación.

9. Preparación del capítulo II (generalidades): se presentan todos los detalles importantes del instituto como lo son: origen, misión, visión, valores, organigrama y ubicación del instituto.

10. Diagnóstico de la situación actual: mediante la observación directa y entrevista no estructurada al personal y clientes, se establecen las causas y factores que afectan la gestión de la calidad del servicio, por medio de Diagrama de Ishikawa y matriz FODA para una evaluación cualitativa; seguido se realiza una evaluación cuantitativa de los factores por medio de MEFY Y MEFI, para determinar cómo se encuentra el instituto interna y externamente con respecto a la calidad del servicio.

11. Análisis de la calidad del servicio: se implementará la encuesta de SERVQUAL, para poder tener una noción de la expectativa y perspectivas de los clientes en base al servicio del instituto; lo cual con los datos obtenidos permitirá analizarlo.

12. Determinación de la calidad del servicio: con los datos obtenidos de la encuesta de SERVQUAL, se realizan los cálculos pertinentes para determinar la calidad del servicio actual del instituto; aunado a que se determinaran aquellas dimensiones y elementos que tienen mayor incidencia.

13. Establecimiento de las estrategias de mejoras: se presentarán a través de un FODA diversas estrategias que buscarán mejorar los elementos deficientes de la calidad del servicio; aprovechando las oportunidades y fortalezas; para posteriormente priorizarla (matriz de priorización) para su desarrollo según su impacto para la empresa escalonadamente.

14. Desarrollo del capítulo VI (la propuesta): se desarrollarán aquellas estrategias que tienen mayores beneficios para el instituto en función a la calidad del servicio; al igual que los lineamientos para su futura ejecución.

15. Presentación de las conclusiones y recomendaciones: se presentarán las conclusiones en base a los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos; aunado a recomendaciones que permitan mantener y mejorar la calidad del servicio.

16. Culminación del trabajo final de grado: completar todos los lineamientos faltantes del mismo y darle la estructura establecida.

El flujograma de la investigación, se muestra a continuación: (ver figura 4.1)

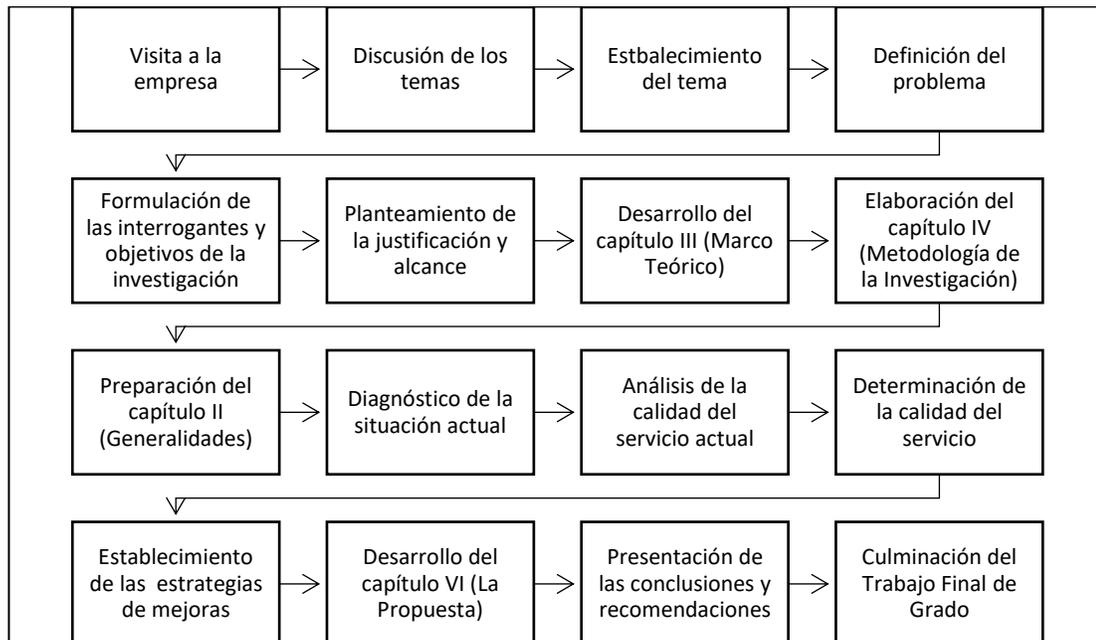


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2023)

## 4.4 Población y muestra de la investigación

### 4.4.1 Población de la investigación

Para Arias, F., (2006) la población “es un conjunto de elementos finitos o infinitos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Para efectos de la investigación, la investigación, está definida por el número de clientes que atendió la empresa en el último año, es decir, el año 2022; con un total de 968 clientes, entre mayoristas y minoristas del estado Bolívar.

#### 4.4.2 Muestra de la investigación

Arias, F. (2006), define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Existen dos (2) tipos básicos de muestreo: probabilístico aleatorio y no probabilístico”.

Igualmente, Arias, F. (2006), define el muestreo probabilístico como: “es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra.” Entre ellos se tiene el muestreo al azar simple, el cual Arias, F. (2006), lo define como “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”. Por lo antes expuesto, la investigación se enmarca en un muestreo probabilístico y al azar simple, debido a que todos los clientes que asistan durante la realización del estudio tienen la misma probabilidad de ser objetos de estudio para la investigación.

Es necesario, hacer un cálculo del tamaño de la muestra, en donde, la población es definida por 968 clientes, se considera finita; y para ello se debe aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (4.1)$$

Donde:

n = tamaño de muestra.

N = tamaño de la población o universo. (968)

Z = parámetro estadístico que depende del nivel de confianza. (Z =1,96; para 95% de confianza)

e = error de estimación máximo aceptado. (5%)

p = probabilidad de que ocurra el evento (éxito).

q = probabilidad de que no corra el evento (fracaso).

Sustituyendo los valores en la fórmula 4.1:

$$n = \frac{968x(1,96^2) * 50\% * 50\%}{(5\%^2) * (968 - 1) + (1,96^2) * 50\% * 50\%}$$

$$n = \frac{968 * 3,8416 * 50\% * 50\%}{0,0025 * 967 + 3,8416 * 50\% * 50\%}$$

$$n = \frac{929,6672}{2,4175 + 0,9604} = \frac{929,6672}{3,3779}$$

$$n = 275,22 \rightarrow n = 276 \text{ clientes}$$

El tamaño de la muestra queda determinado por un total de 276 clientes, a los cuales se les aplicara la encuesta SERVQUAL, para determinar la calidad del servicio.

## 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

### 4.5.1 Técnicas de recolección de datos

Entre las técnicas a empleadas, se encuentran:

1. Encuesta estructurada: esta fue usada como técnica principal para evaluar la calidad del servicio a través de la encuesta SERVQUAL mediante las perspectivas y expectativas de los clientes.

2. Observación directa: la cual permitió identificar cuáles son los distintos factores y causas tangibles, que afectan la calidad del servicio prestado en el instituto; aunado que permitió establecer los problemas actuales de la empresa en función a la calidad del servicio.

3. Entrevista no estructurada: permitió tener conocer las perspectivas tanto de los trabajadores como de los clientes en función a la calidad del servicio; como los elementos claves que los afectan, aquellos aspectos positivos y negativos de la misma; aunado aquellos aspectos que es necesario mejorar.

#### **4.5.2 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar**

Las técnicas de ingeniería industrial empleadas son:

1. Diagrama de Ishikawa: se empleó para presentar de forma gráfica y resumida, las causas que afectan a la calidad del servicio y el efecto de estas sobre la misma.

2. Matriz FODA: se utilizó para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa en función a la calidad del servicio. Aunado que posteriormente, se empleara para establecer las estrategias de mejoras

3. MEFE & MEFI: se aplicó para evaluar los riesgos previamente identificados en la matriz FODA, para cuantificar la situación interna y externa de la empresa en relación a la calidad del servicio.

4. SERVQUAL: se implementó como técnica principal para medir la calidad del servicio prestado en el instituto. Igualmente, permitirá cuantificar y valorar las dimensiones y aspectos que requieren mayor importancia.

5. Matriz de priorización: se aplicó para establecer en qué orden son las estrategias más importantes a desarrollar, para mejorar la calidad del servicio.

6. Diagrama de Pareto: se implementó para analizar el impacto de cuales tienen mayor incidencia sobre la calidad del servicio mediante la metodología 80-20.

7. Indicadores de gestión: se estableció una serie de indicadores de gestión que permita evaluar la eficiencia y eficacia de la calidad del servicio; lo que permitirá cuantificar la efectividad de las estrategias.

8. Plan de acción: se aplicó para presentar y establecer el desarrollo de forma más detallada de algunas estrategias para la mejora de la calidad del servicio.

#### **4.5.3 Instrumentos de recolección de datos**

Entre los instrumentos empleados, se encuentran:

1. Cuaderno: para anotar la información pertinente con respecto al tema central; al igual que para anotar las respuestas obtenidas por la entrevista no estructurada a los trabajadores y clientes.

2. Pen-drive: para guardar la información obtenida por parte de la empresa y material de investigación (libros, antecedentes, etc.) para el desarrollo de la investigación.

3. Computadora: para desarrollar el proyecto de grado y el trabajo de grado; igualmente permitirá vaciar la información pertinente de la encuesta SERVQUAL.

4. Tablet: se utilizará para agilizar la aplicación de la encuesta de una forma más rápida.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1 Diagnostico de la situación actual de la gestión de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar**

Primeramente, es necesario conocer cómo se encuentra actualmente la gestión de calidad del servicio, con la finalidad de identificar los elementos que afectan a la misma y a su vez a la perspectiva del cliente. Para ello, se empleará el diagrama de Ishikawa, matriz FODA, EFE y EFI; para una evaluación cualitativa y cuantitativa.

##### **5.1.1 Diagrama de Ishikawa en función a la calidad del servicio**

Inicialmente, se realizará el diagnostico cualitativo, por medio del diagrama de Ishikawa, ya que permite representar de forma sencilla y precisa, las causas que afectan a la calidad del servicio y el efecto que estas tienen; el cual se empleara en conjunto al método de 6M; el cual permite agrupar las causas principales en las ramas fundamentales para cualquier estudio. Aunado a la observación directa de INSOPESCA y la entrevista no estructurada al personal.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa del estudio (ver figura 5.1), para su posterior análisis.

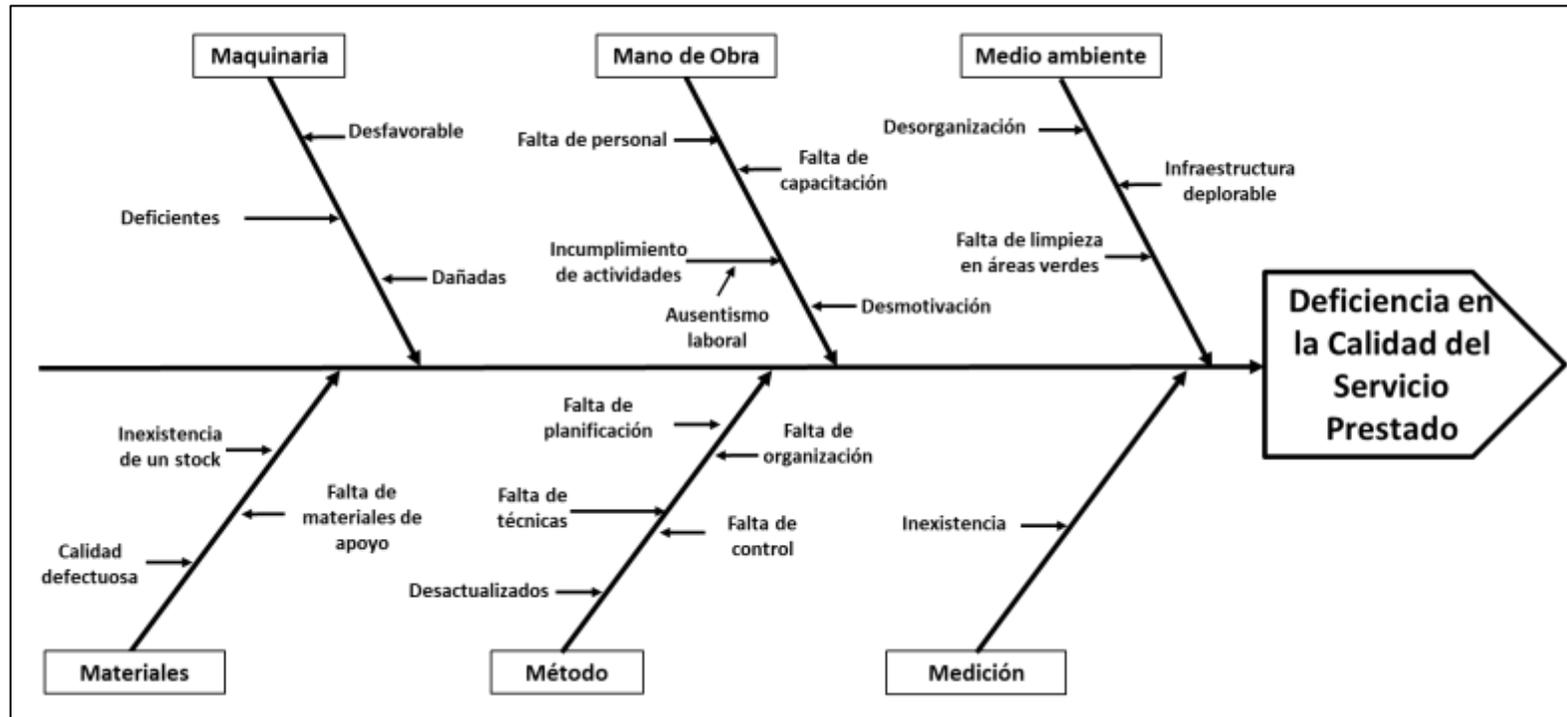


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa en función a la calidad del servicio. (Elaboración propia, 2023)

En función a lo anterior, se puede observar que la calidad del servicio prestado hasta ahora por INSOPESCA es deficiente; esto debido a las diversas causas existentes; entre ellas:

1. La inexistencia de una forma de medir la calidad del servicio es una causa principal, de no saber cómo es percibida INSOPESCA ante los clientes, por los servicios ofrecidos y el cómo se realizan.

2. La falta de control, planificación y organización; con respecto a los procesos y servicios que estos ofrecen a los clientes ocasiona gran inconformidad para las clientes en todos los aspectos. Al igual que la inexistencia de técnicas que permitan agilizar los servicios; aunado a que están desactualizados con respecto a la recepción de los documentos haciéndola presencial; en vez de virtual para agilizar las gestiones.

3. El estado desfavorable (mal estado) y dañadas de las maquinarias, repercute en el tiempo y agilización de los servicios prestados a los clientes; en conjunto a la falta de maquinarias que permitan atender de forma más eficaz y eficiente a los clientes.

4. La calidad de los materiales generalmente es defectuosa, esto con respecto al material del personal de actividades externas lo que implica que muchas veces no se haga el trabajo requerido por los clientes. En cuanto a la inexistencia de stock, interrumpe generalmente los procesos o entregas de los requerimientos solicitados por los clientes. Por último, la falta de material de apoyo (volantes, panfletos, requisitos en cartelera) hace que los clientes no sepan lo que necesitan entregar a la hora de hacer las solicitudes.

5. La falta de personal es un factor determinante, debido a que hay una gran cantidad de trabajo por hacer por la cantidad de clientes, lo que hace que el trabajo sea más lento. Al igual que la falta de capacitación, con respecto a los servicios que ofrecen

que no tienen un dominio exacto del tema y en atención al cliente, afectando su relación con los mismos. Aunado a ello la desmotivación y el incumplimiento de las actividades, por el ausentismo laboral; por situaciones del trabajo o externas.

6. El medio ambiente interno y externo de INSOPESCA, están en condiciones desfavorables, que afectan la visión y expectativas de los clientes; esto debido a que las instalaciones están desorganizadas, equipos en mal estados, falta de pintura, luz, aire, áreas verdes sin limpiar etc.; dando como resultado una perspectiva desfavorable para la misma.

Todo lo antes, repercute directamente en las expectativas de los clientes, haciendo que la misma no sean altas.

### **5.1.2 Factores que afectan la calidad del servicio**

Una vez identificadas las distintas causas que afectan la calidad del servicio, es necesario conocer los factores que igualmente la afectan; tanto interna y externamente. Lo que da una idea más exacta de cuales son aquellos elementos que INSOPESCA puede controlar o no, para mejorar las perspectivas percibida des los clientes. Para ello, se empleará la matriz FODA, que permite identificar interna y externamente factores que afectan en un estudio, en este caso de la calidad del servicio. Aunado a ello, se empleará la entrevista no estructurada a los clientes para tener una noción más exacta para el estudio interno y al personal para el estudio externo.

En la siguiente tabla 5.1, se aprecia la matriz FODA en función a la calidad del servicio.

Tabla 5.1 Matriz FODA en función a la calidad del servicio de INSOPESCA.  
(Elaboración propia, 2023)

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
1. Gerencia proactiva. 2. Procesos bien definidos. 3. Posibilidad de mejoras en las instalaciones. 4. Disponibilidad de contratar más personal. 5. Cartera de clientes establecida.	1. Instalaciones en mal estado. 2. Falta de capacitación. 3. Falta de personal. 4. Planificación deficiente. 5. Falta de indicadores. 6. Equipos dañados. 7. Falta de equipos. 8. Falta de actualización.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
1. Posibilidad de contratar personal capacitado. 2. Posibilidad de contratar empresas de capacitación en calidad de servicio. 3. Alianza estratégica con instituciones gubernamentales. 4. Disponibilidad de adquisición de equipos para el servicio. 5. Posibilidad de implementar nuevas técnicas de calidad del servicio.	1. Empresa centralizada. 2. Situación económica del país. 3. Incremento constante de los costos.

En base a lo anterior, se analiza los siguientes factores que afectan a la calidad del servicio:

Internamente, el instituto tiene un total de ocho (8) factores; los cuales afectan la calidad del servicio en factores de tiempo, debido a que la falta de: personal, equipos y capacitación del personal, al igual que los equipos dañados, perjudican la realización

de los procesos de las solicitudes y por ende la eficiencia de los mismos; lo que también recae en la planificación deficiente; afectando la eficiencia y eficacia de los mismos. Las instalaciones en mal estado y la visibilidad de los equipos dañados, repercuten en las perspectivas del cliente con respecto a satisfacción o que esperar del servicio. Finalmente, la falta de indicadores no permite al instituto saber cómo se encuentran ante los clientes por los servicios ofrecidos y la percepción que también recae; incluyendo la falta de actualizaciones con respecto a la recaudación de documentos para solicitudes y/u obtener información referente a ello; para la agilización y disponibilidad.

Externamente, el instituto cuenta con tres (3) factores que la afectan; entre ellas: primeramente, se tiene que es un instituto centralizado, es decir, las decisiones, aprobaciones, validaciones, para ciertas solicitudes, debe ser atendidas y aprobadas por la sede principal; lo que implica generalmente atraso en las solicitudes de los clientes. Igualmente, la situación económica del país y el aumento constante de los costos; afectan el presupuesto otorgado al instituto, lo que implica que muchas veces deben priorizar ciertos elementos que no van a pro de la mejora de la calidad del servicio.

Con lo antes expuesto, se puede analizar que el instituto tanto interna y externamente tiene factores que directa e indirectamente afectan a la calidad del servicio; dando como resultado que la misma sea deficiente.

Para un mejor entendimiento de cómo se encuentra el instituto, se evaluarán cuantitativamente los factores antes mencionados; mediante matrices de evaluación interna y externa.

### 5.1.2.1 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Primeramente, se evalúan los factores internos, que permite identificar como se encuentra con respecto a las debilidades detectadas y si sus fortalezas son aprovechadas para minimizar las mismas.

Aplicando la teoría de MEFI, se presenta la siguiente tabla 5.2 con los resultados obtenidos.

Tabla 5.2 MEFI aplicado la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Gerencia proactiva.	0,10	3	0,30
2. Procesos bien definidos.	0,05	3	0,15
3. Posibilidad de mejoras en las instalaciones.	0,10	3	0,30
4. Disponibilidad de contratar más personal.	0,10	4	0,40
5. Cartera de clientes establecida.	0,05	4	0,20
<b>Total fortalezas</b>	<b>0,40</b>	<b>17</b>	<b>1,35</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Instalaciones en mal estado.	0,05	1	0,05
2. Falta de capacitación.	0,10	1	0,10
3. Falta de personal.	0,10	1	0,10
4. Planificación deficiente.	0,10	1	0,10
5. Falta de indicadores.	0,05	2	0,10
6. Equipos dañados.	0,05	1	0,05

Continuación de la tabla 5.2

<b>Debilidades</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
7. Falta de equipos.	0,10	1	0,10
8. Falta de actualización.	0,05	2	0,10
<b>Total debilidades</b>	<b>0,60</b>	<b>10</b>	<b>0,70</b>
<b>Total MEFI</b>	<b>1,00</b>	<b>27</b>	<b>2,05</b>

Según lo observado en la tabla anterior, el resultado de MEFI es de 2,05; lo que quiere decir que internamente es deficiente, ya que está por debajo del promedio; esto debido a la institución no está aprovechando las eficiencias de las fortalezas establecidas a pesar de que las mismas tienen un puntaje superior a las debilidades; es decir, se deben establecer medidas que permitan mejorar y capitalizar las fortalezas en pro de la institución, y la calidad del servicio.

#### **5.1.2.2 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

Finalmente, se evalúan los factores externos, para identificar y conocer cómo se encuentra la empresa externamente; aunado a determinar si las oportunidades están siendo aprovechadas para mitigar las amenazas que afectan la calidad del servicio.

Igualmente, se aplica la teoría de MEFE y sus resultados se presentan en la siguiente tabla 5.3.

Tabla 5.3 MEFE aplicado la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Posibilidad de contratar personal capacitado.	0,10	3	0,30
2. Posibilidad de contratar empresas de capacitación en calidad de servicio.	0,20	4	0,80
3. Alianza estratégica con instituciones gubernamentales.	0,10	3	0,30
4. Disponibilidad de adquisición de equipos para el servicio.	0,15	4	0,60
5. Posibilidad de implementar nuevas técnicas de calidad del servicio.	0,10	4	0,40
<b>Total oportunidades</b>	<b>0,65</b>	<b>18</b>	<b>2,40</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
1. Empresa centralizada.	0,15	1	0,15
2. Situación económica del país.	0,10	1	0,10
3. Incremento constante de los costos.	0,10	1	0,11
<b>Total amenazas</b>	<b>0,35</b>	<b>3</b>	<b>0,35</b>
<b>Total MEFE</b>	<b>1,00</b>	<b>21</b>	<b>2,75</b>

El valor obtenido para MEFE, fue de 2,75; es decir, está por encima del valor promedio; es decir, el instituto tiene oportunidades que puede aprovechar para mejorar la eficacia de las mismas; para así minimizar las amenazas detectada; aunado a poder mejorar aquellas debilidades; concluyendo que externamente tiene posibilidades de mejorar la calidad del servicio del instituto.

## **5.2 Análisis de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar**

Consecutivamente, es necesario analizar la situación de la calidad del servicio ofrecida por INSOPESCA a sus clientes, por ello es necesario conocer cuáles eran las expectativas de los clientes antes del servicio y cuáles fueron sus percepciones después de recibir dichos servicios. Para ello, se empleará la metodología de SERVQUAL, la cual está destinada para la calidad del servicio aplicada a los clientes.

La metodología SERVQUAL, está dividida en cinco (5) dimensiones; las cuales están enfocadas en la calidad del servicio; las cuales se dividen en una serie de declaraciones; que permiten identificar y determinar qué aspectos son necesarios para mejorar la calidad del servicio, desde el punto de vista de los clientes.

Para obtener un análisis acorde, es necesario iniciar con el análisis de las declaraciones y posteriormente con el análisis general de las dimensiones, tal como se muestra a continuación:

### **5.2.1 Análisis de la encuesta bajo la metodología SERVQUAL**

La encuesta está dividida en función a las declaraciones de la metodología SERVQUAL; la cual están divididas en veintidós (22) declaraciones para las perspectivas y veintidós (22) declaraciones para las expectativas; es decir, se aplicaron dos (2) encuestas a cada cliente con un total de cuarenta y cuatro (44) preguntas, que fundamenten dichas declaraciones. Lo cual permitirá una mejor noción de la calidad del servicio, desde el punto de vista del cliente.

Los modelos de encuestas se pueden observar en el apéndice A. Igualmente, en el apéndice B, se puede apreciar los resultados obtenidos detallados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas en función a las declaraciones en base a las dimensiones.

Para la identificación de clientes satisfechos e insatisfechos, se aplicó la diferencia entre perspectiva y expectativa; que el resultado obtenido los permite identificar, como se visualiza en la figura 3.1; dichos resultados se aprecian en el apéndice C para la diferencia y D para la clasificación de los clientes.

### 5.2.1.1 Dimensión de tangibilidad

Esta dimensión se refiere a la evaluación que los clientes hacen de la apariencia de las instalaciones, de su personal, de los equipos que maneja, de los materiales o incluso de la comunicación. Esta dimensión está enfocada por cuatro (4) declaraciones: las cuales se muestran a continuación:

1. Esta declaración está referida si los equipos tienen una apariencia moderna o no. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.4.

Tabla 5.4 Declaración con respecto a la apariencia moderna de los equipos. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Los equipos tienen una apariencia moderna		
<b>Expectativa</b>	Los equipos deberían tener una apariencia moderna		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	106	38,41%	38,41%
Insatisfecho	170	61,59%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

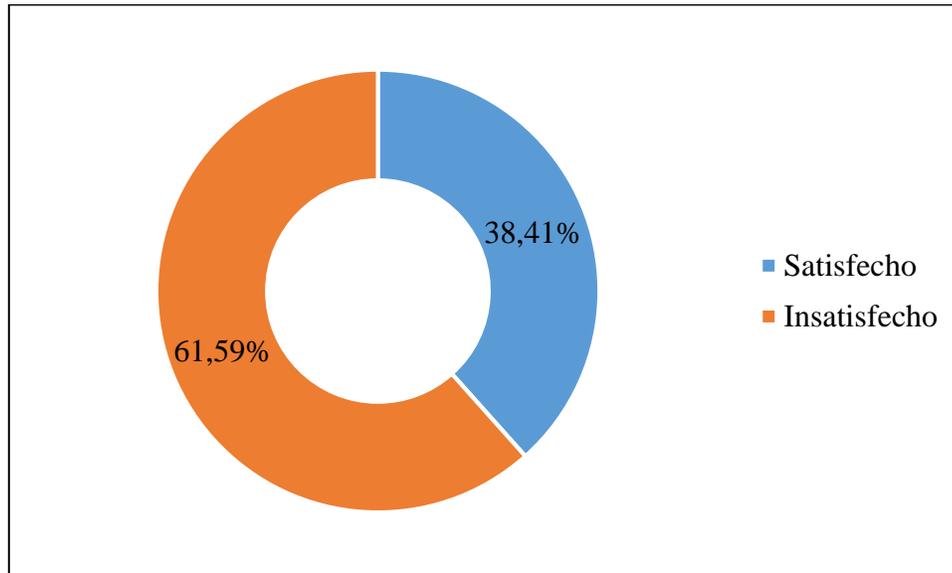


Figura 5.2 Declaración con respecto a la apariencia moderna de los equipos. (Elaboración propia, 2023)

Según la figura 5.2, un 61,59% de los clientes están insatisfecho con respecto a la apariencia de los equipos, esto debido a que la mayoría de equipos están dañados, en mal estado, apariencia desactualizada o reparados de forma poco atractiva; lo que ocasiona que el cliente espere un mal servicio y retrasos en sus solicitudes.

2. Esta declaración está referida a la apariencia atractiva de las instalaciones. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.5.

Tabla 5.5 Declaración con respecto a la apariencia atractiva de las instalaciones. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Las instalaciones físicas tienen una visión atractiva		
<b>Expectativa</b>	Las instalaciones físicas deberían tener una visión atractiva		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	46	16,67%	16,67%

Continuación de la tabla 5.5

Ciente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Relativo
Insatisfecho	230	83,33%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

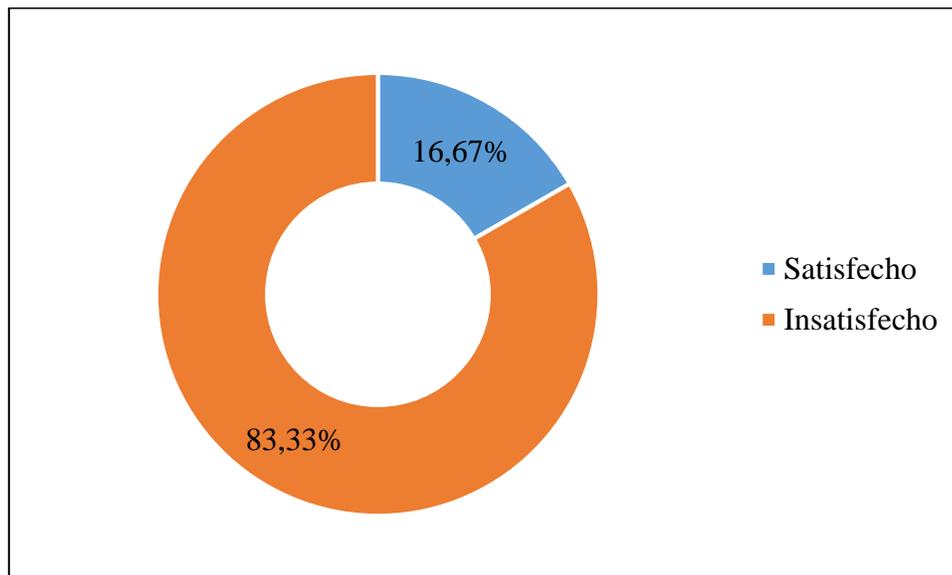


Figura 5.3 Declaración con respecto a la apariencia atractiva de las instalaciones. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.3, se observa que el 83,33% de los clientes se encuentran insatisfechos con la apariencia de las instalaciones; esto debido a que externamente las áreas verdes falta limpiar y cortar el césped; al igual que el edificio le falta reparaciones y pintura. Internamente, la falta de iluminación, pintura, desorganización y mal estado de todas las áreas; hacen un ambiente deplorable y desagradable visualmente.

3. Esta declaración está referida a la apariencia pulcra del personal. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.6.

Tabla 5.6 Declaración con respecto a la apariencia pulcra del personal. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal tiene apariencia pulcra		
<b>Expectativa</b>	El personal debería tener una apariencia pulcra		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	77	27,90%	27,90%
Insatisfecho	199	72,10%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

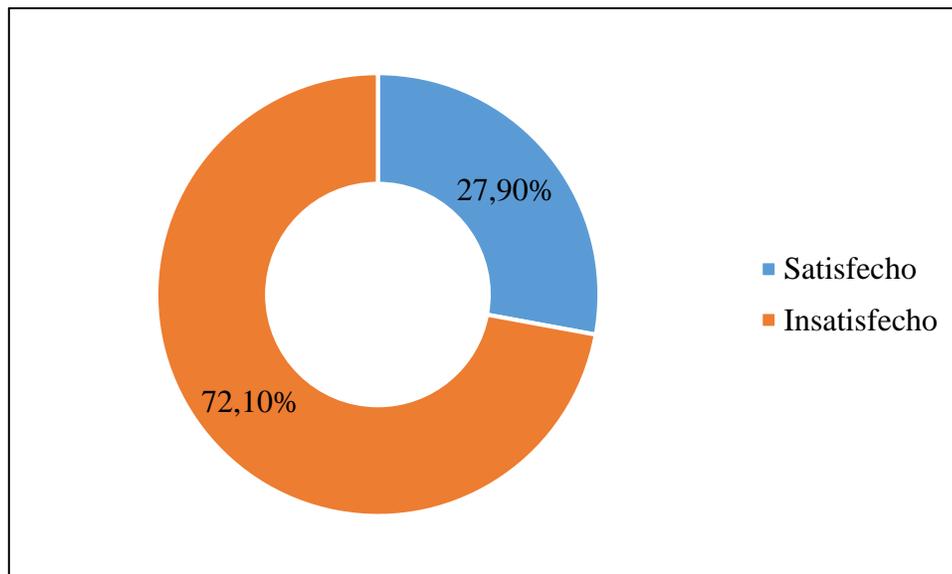


Figura 5.4 Declaración con respecto a la apariencia pulcra del personal. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.4, se puede apreciar que el 72,10% de los clientes están insatisfecho con respecto a la apariencia de los trabajadores; esto debido a que la mayoría de trabajadores llevan el uniforme sucio o mal estado; el sudor por la falta de aire acondicionado; aunado la suciedad de las botas de trabajo. El personal que tiene una apariencia más atractiva y pulcra, es la gerente y la secretaria de gerencia.

4. Esta declaración está referida a la apariencia atractiva del material de apoyo de los servicios. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.7.

Tabla 5.7 Declaración con respecto a la apariencia atractiva del material de apoyo. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Los materiales de ayuda al servicio tienen visión atractiva		
<b>Expectativa</b>	Las materiales de ayuda deberían tener una visión atractiva		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	149	53,99%	53,99%
Insatisfecho	127	46,01%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

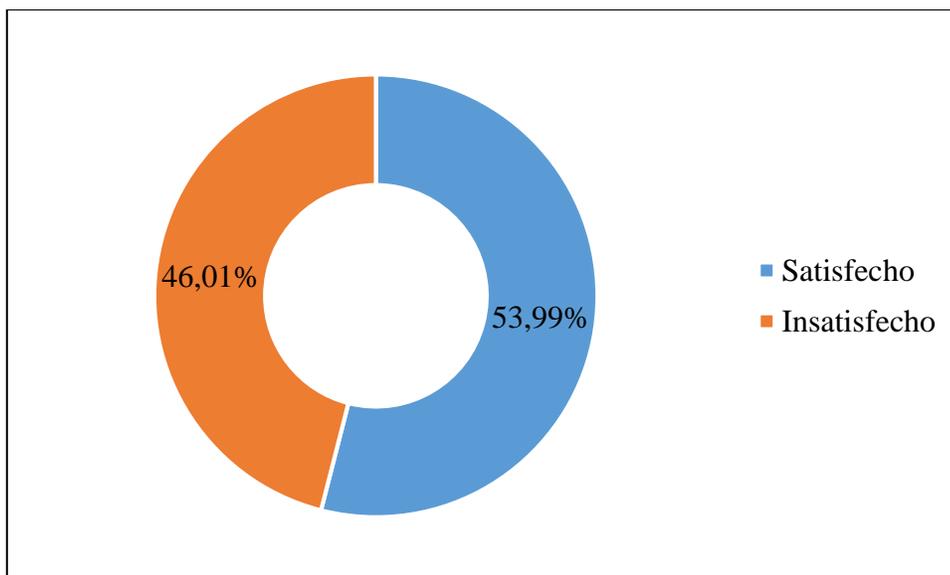


Figura 5.5 Declaración con respecto a la apariencia atractiva del material de apoyo. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.5, el 53,99% de los clientes se encuentran satisfechos, con respecto al material de apoyo de los servicios; esto debido a que la mayoría de clientes lo consideran adecuados y/o no le dieron importancia a los mismos; no obstante, el 46,01% se encuentra insatisfecho, porque consideran el material está en malas condiciones y de mala calidad.

### 5.2.1.2 Dimensión de fiabilidad

Esta dimensión se refiere a la evaluación que los clientes hacen sobre si una empresa es capaz de entregar un producto o servicio fiable, de calidad y a tiempo. Esta dimensión está formada por cinco (5) declaraciones: las cuales se muestran a continuación:

5. Esta declaración se refiere a cumplir el servicio en el tiempo prometido. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.8.

Tabla 5.8 Declaración con respecto a cumplir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Cumplen el servicio en el tiempo prometido		
<b>Expectativa</b>	Deberían cumplir en el servicio en el tiempo prometido		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	74	26,81%	26,81%
Insatisfecho	202	73,19%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

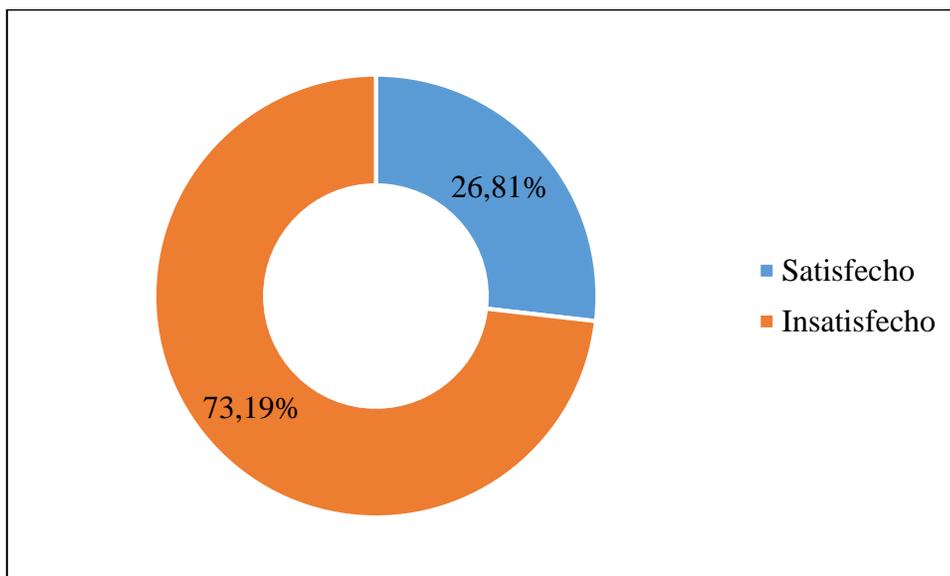


Figura 5.6 Declaración con respecto a cumplir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023)

Según la figura 5.6, un 73,19% de los clientes están insatisfecho ya que no cumplen el servicio en el tiempo prometido, alegando los atrasos por la falta de personal, el exceso de trabajo, la falta de materiales o situaciones ajenas al instituto; perdiendo así la credibilidad y confianza por parte de los clientes.

6. Esta declaración está referida al interés en solucionar los problemas de los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.9.

Tabla 5.9 Declaración con respecto al interés sincero en solucionar los problemas. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Muestra interés en solucionar los problemas de los clientes		
<b>Expectativa</b>	Debería mostrar un interés en solucionar los problemas		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	104	37,68%	37,68%

Continuación de la tabla 5.9

Ciente	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Relativo
Insatisfecho	172	62,32%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

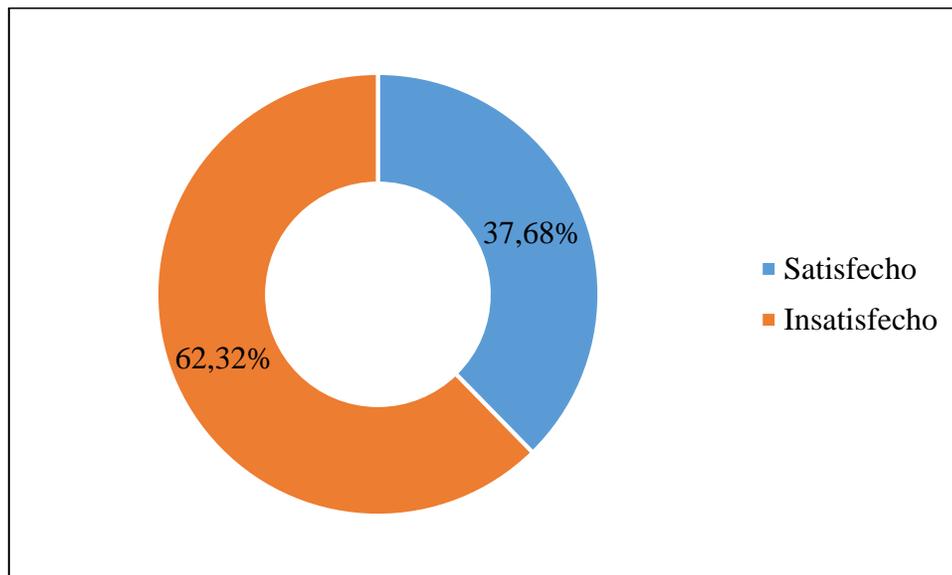


Figura 5.7 Declaración con respecto al interés sincero en solucionar los problemas. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.7, se observa que el 62,32% de los clientes se encuentran insatisfechos con el respecto al interés para resolver sus problemas; esto se debe a que el personal solo alega que esa solicitud depende de los superiores, cuando ellos mismos son los encargados del area; esto por la falta de capacitación en atención al cliente. Los unidos cargos que muestran interés son la gerente y la secretaria de gerencia.

7. Esta declaración está referida a que el instituto realice bien el servicio a la primera vez, sin fallas. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.10.

Tabla 5.10 Declaración con respecto a realizar bien el servicio a la primera vez. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Realiza bien el servicio a la primera vez		
<b>Expectativa</b>	Deberían realizar bien el servicio a la primera vez		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	144	52,17%	52,17%
Insatisfecho	132	47,83%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

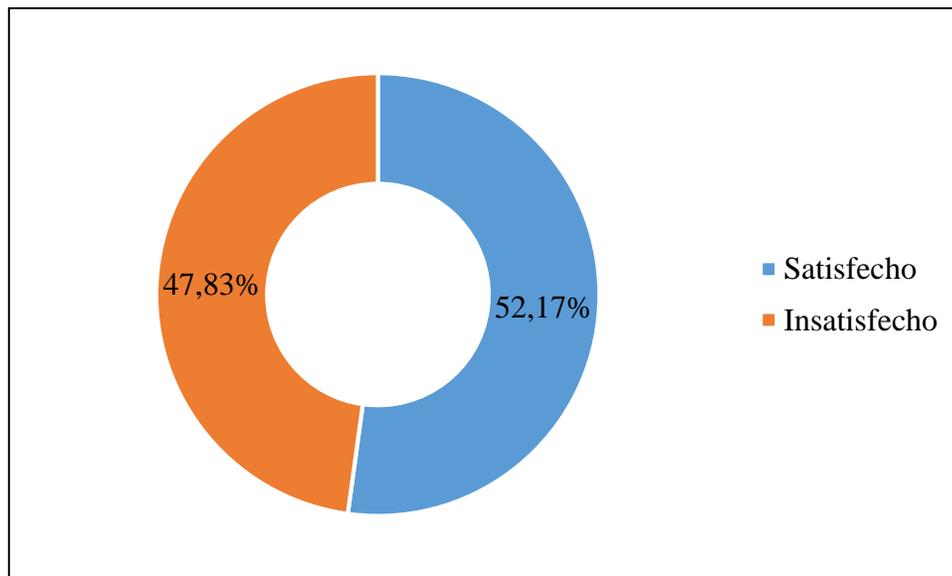


Figura 5.8 Declaración con respecto a realizar bien el servicio a la primera vez. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.8, se puede apreciar que el 52,17% de los clientes están satisfecho con realizar bien el servicio a la primera vez; esto es en los procesos sencillos o que están relacionados con la gerente y secretaria de gerencia. No obstante, un 47,83% están insatisfecho porque han cometido diversos errores; esto debido a la falta e capacitación del personal.

8. Esta declaración está referida en que el instituto, concluye el servicio en el tiempo prometido. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.11.

Tabla 5.11 Declaración con respecto a concluir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Concluyen en el tiempo prometido		
<b>Expectativa</b>	Deberían concluir en el tiempo prometido		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	114	41,30%	41,30%
Insatisfecho	162	58,70%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

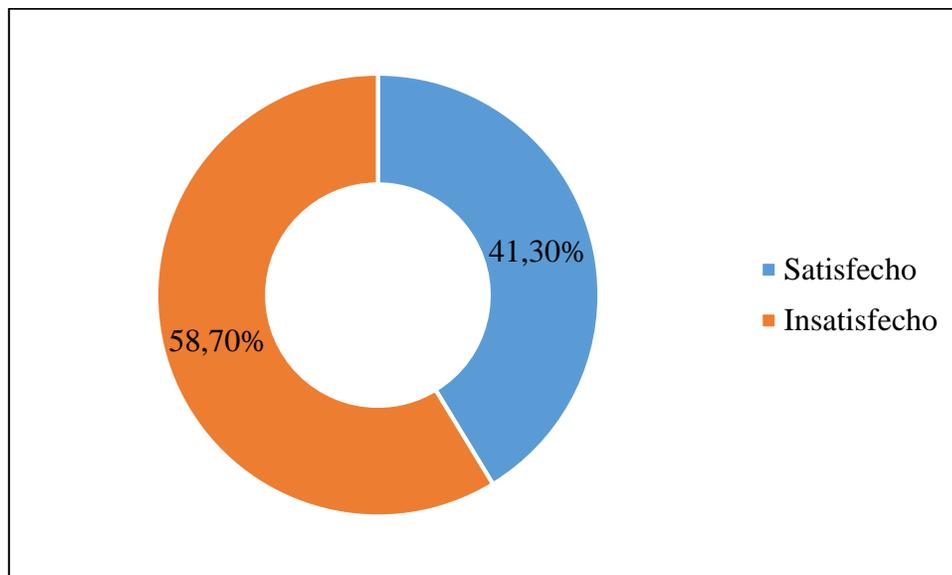


Figura 5.9 Declaración con respecto a concluir el servicio en el tiempo prometido. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.9, se aprecia un 58,70% de los clientes insatisfecho, porque no se concluye el servicio en el tiempo prometido; esto por la falta de capacitación,

materiales, equipos, personal y exceso de trabajo de lo mismo; lo que ocasiona que posterguen cada vez más la fecha de conclusión.

9. Esta declaración está referida en que el instituto, no cometa errores. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.12.

Tabla 5.12 Declaración con respecto a no cometer errores.  
(Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	No comete errores		
<b>Expectativa</b>	No deberían cometer errores		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	130	47,10%	47,10%
Insatisfecho	146	52,90%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

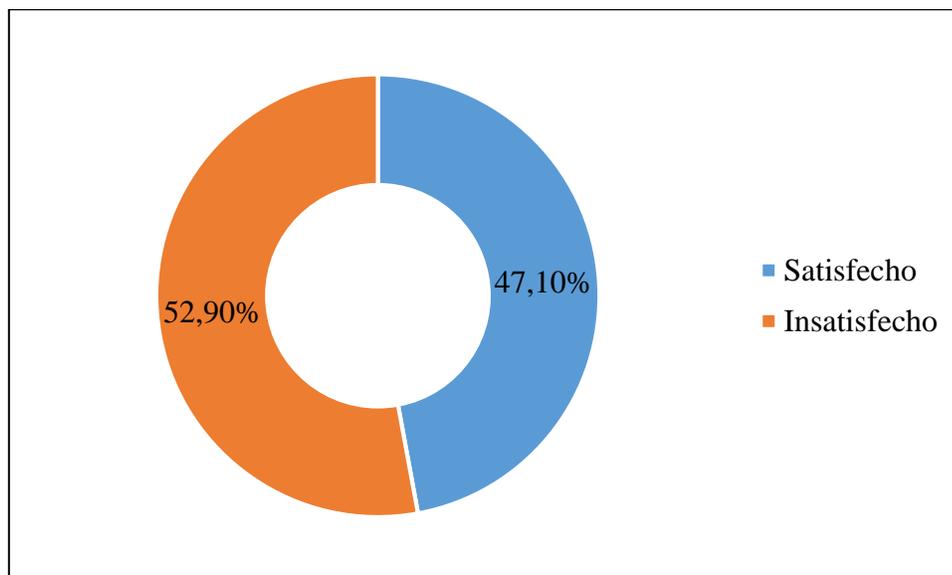


Figura 5.10 Declaración con respecto a no cometer errores.  
(Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.10, el 52,90% de los clientes están insatisfechos; por la cantidad de errores que cometen; que no permiten culminar y cumplir el servicio en el tiempo establecido. Esto debido a la falta de capacitación en los servicios.

### 5.2.1.3 Dimensión de responsabilidad o capacidad de respuesta

Esta dimensión se refiere a la evaluación de un cliente respecto a si la empresa reacciona rápido a sus necesidades y, si está en disposición de ayudar y proporcionar un servicio rápido. Esta dimensión está enfocada por cuatro (4) declaraciones, las cuales se muestran a continuación:

10. Esta declaración está referida si el instituto comunica cuando será concluido el servicio. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.13.

Tabla 5.13 Declaración con respecto a la comunicación de cuando concluirá el servicio. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Comunican a los clientes cuando termina el servicio		
<b>Expectativa</b>	Debería comunicar al cliente cuando termina el servicio		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	112	40,58%	40,58%
Insatisfecho	164	59,42%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

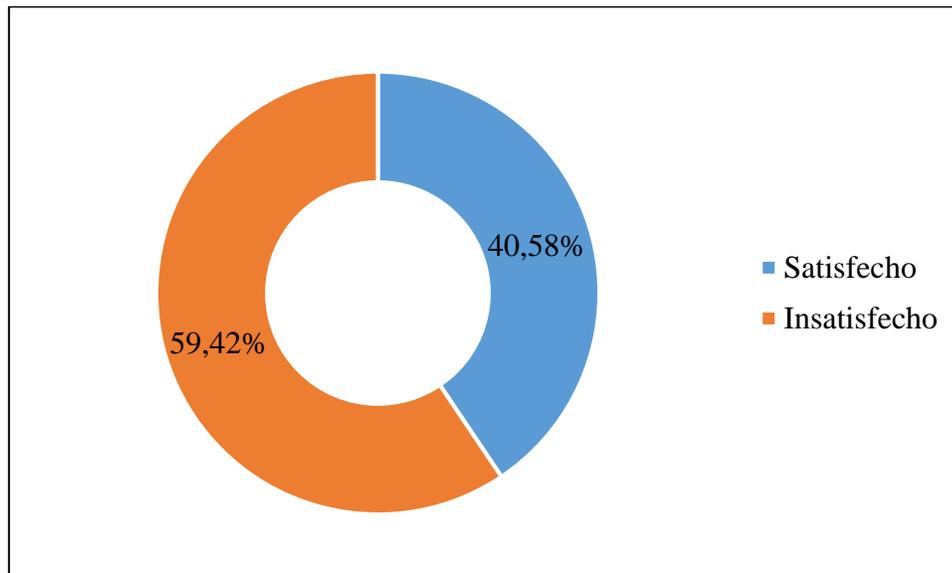


Figura 5.11 Declaración con respecto a la comunicación de cuando concluirá el servicio. (Elaboración propia, 2023)

Según la figura 5.11, un 59,42% de los clientes están insatisfecho con respecto a si el instituto comunica cuando concluirá el servicio; esto debido a que ninguna da una fecha exacta de cuándo va culminar, por distintos factores, dan una fecha estimada y muchas veces para esa fecha no está concluida; ni notifican a los clientes sino cuando ellos mismos se dirigen a las instalaciones.

11. Esta declaración está referida a si se ofrece un servicio rápido. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.14.

Tabla 5.14 Declaración con respecto a la rapidez del servicio. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Ofrecen un servicio rápido a los clientes		
<b>Expectativa</b>	Deberían ofrecer un servicio rápido a los clientes		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	31	11,23%	11,23%

Continuación de la tabla 5.14

<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Insatisfecho	245	88,77%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

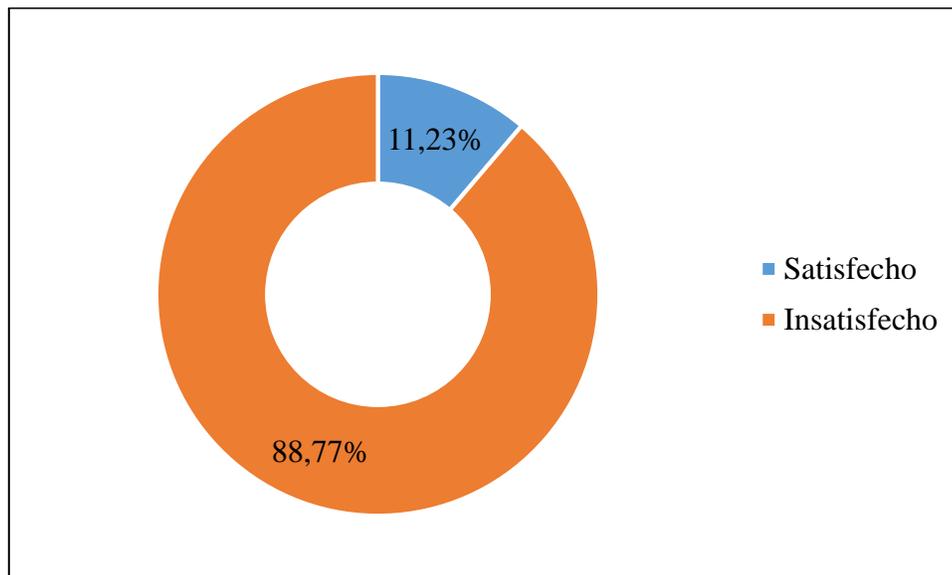


Figura 5.12 Declaración con respecto a la rapidez del servicio.  
(Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.12, se observa que el 88,77% de los clientes se encuentran insatisfechos con la rapidez de los servicios; esto porque no son rápidos en absolutos, debido al exceso de trabajo, falta de materiales, personal, equipos; aunado a la capacitación del personal que cometen errores. Aunado que por ser una empresa centralizada depende mucho de la sede central para ciertas solicitudes.

12. Esta declaración está referida a la disponibilidad de los empleados en ayudar a los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.15.

Tabla 5.15 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en ayudar a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal está dispuesto ayudar a los clientes		
<b>Expectativa</b>	El personal debería estar dispuesto ayudar a los clientes		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	102	36,96%	36,96%
Insatisfecho	174	63,04%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

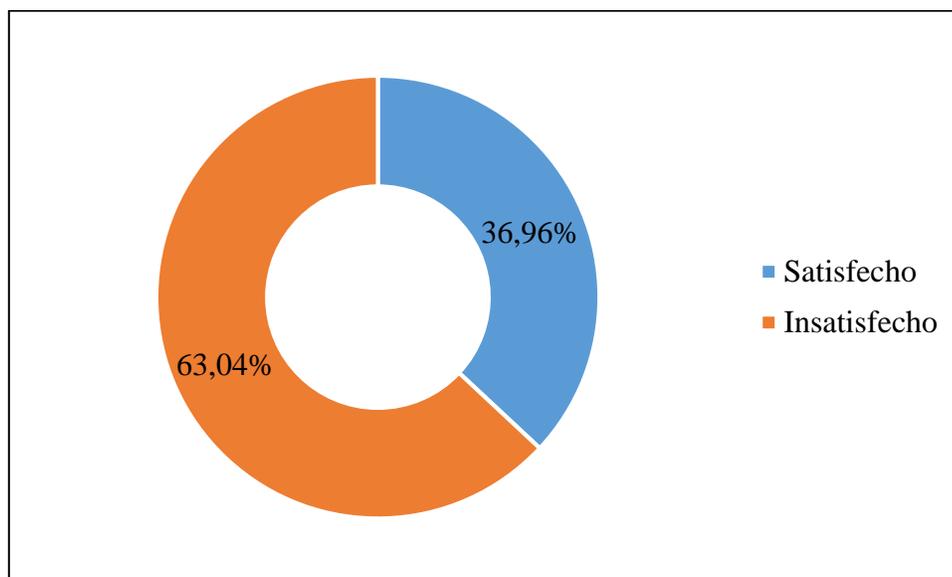


Figura 5.13 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en ayudar a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.13, se puede apreciar que el 63,04% de los clientes están insatisfecho con respecto a que el personal no los ayuda. Apartando el personal de la gerencia, el demás personal no muestra un interés real en ayudar; mucho menos si no están capacitados en los procesos y, calidad de atención al cliente; muchas veces responden de forma descortés y el cliente debe ir varias veces por un servicio.

13. Esta declaración está referida a la disponibilidad de los empleados en responder dudas de los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.16.

Tabla 5.16 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en responder dudas de los clientes.  
(Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal esta disponibles para las dudas a los clientes		
<b>Expectativa</b>	Deberían estar disponibles para las dudas de los clientes		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	101	36,59%	36,59%
Insatisfecho	175	63,41%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

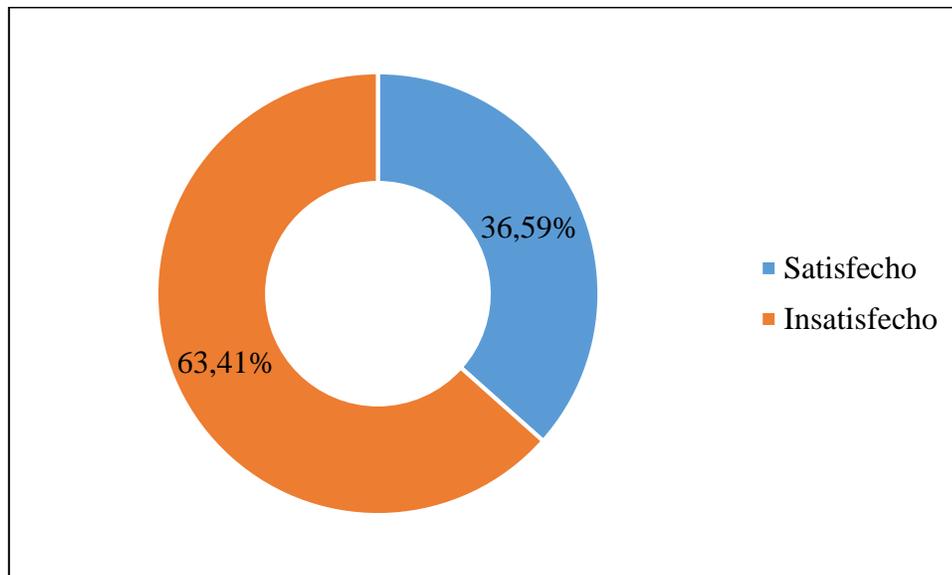


Figura 5.14 Declaración con respecto a la disponibilidad de los empleados en responder dudas de los clientes.  
(Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.14, el 63,41% de los clientes se encuentran satisfechos, con respecto a la disponibilidad en responder dudas; esto debido principalmente a la falta de personal; ya que los que en la actualidad poseen con un exceso de trabajo. Aunado de que no hay material de apoyo, de donde el cliente pueda resolver algunas inquietudes o un canal de comunicación.

#### 5.2.1.4 Dimensión de seguridad

Esta dimensión se refiere a la percepción del consumidor sobre los conocimientos y la atención que muestran los empleados, así como sus habilidades y su capacidad de despertar confianza e inspirar credibilidad. Esta dimensión está comprendida por cuatro (4) declaraciones, las cuales se muestran a continuación:

14. Esta declaración está referida si el comportamiento de los empleados transmite confianza a los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.17.

Tabla 5.17 Declaración con respecto al comportamiento de los empleados en transmitir confianza. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal transmite confianza a los clientes		
<b>Expectativa</b>	El personal debería transmitir confianza a los clientes		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	100	36,23%	36,23%
Insatisfecho	176	63,77%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

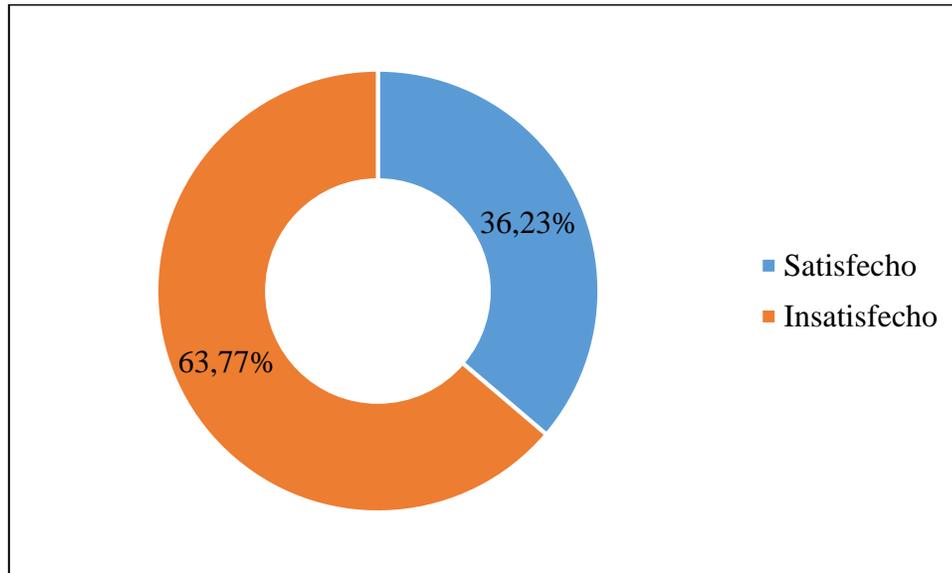


Figura 5.15 Declaración con respecto al comportamiento de los empleados en transmitir confianza. (Elaboración propia, 2023)

Según la figura 5.15, un 68,77% de los clientes están insatisfecho con respecto a al comportamiento de los empleados en transmitir confianza; ya que la forma de expresar, atender y responder las inquietudes no les da confianza; al igual que no cumplir con los tiempos pautados o prometidos.

15. Esta declaración está referida a la seguridad que siente el cliente con el personal. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.18.

Tabla 5.18 Declaración con respecto a la seguridad que siente el cliente con el personal. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Los clientes se sienten seguros con el personal		
<b>Expectativa</b>	Los clientes deberían sentirse seguros con el personal		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	138	50,00%	50,00%

Continuación de la tabla 5.14

<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Insatisfecho	138	50,00%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

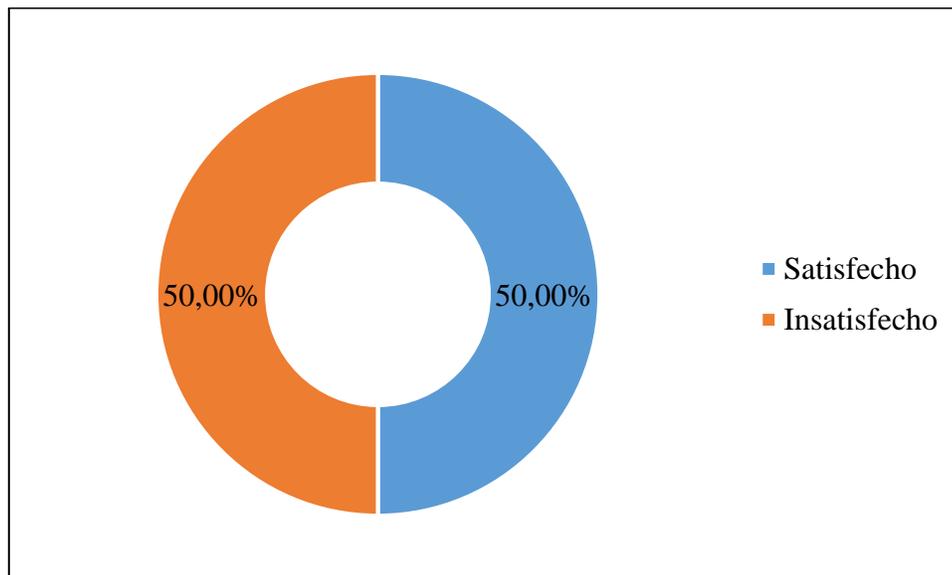


Figura 5.16 Declaración con respecto a la seguridad que siente el cliente con el personal. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.16, se observa que la opinión de los clientes es dividida en 50% satisfechos y 50% insatisfechos; esto debido a que para unos procesos se sienten seguro por su presencia y la forma de expresar; no obstante, los otros consideran que el personal no sabe qué hacer ni cómo articularse con respecto al servicio.

16. Esta declaración está referida a la amabilidad de los empleados con los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.19.

Tabla 5.19 Declaración con respecto a la amabilidad de los empleados con los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	Los empleados son amables con los clientes		
<b>Expectativa</b>	Los empleados deberían ser amables con los clientes		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	135	48,91%	48,91%
Insatisfecho	141	51,09%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

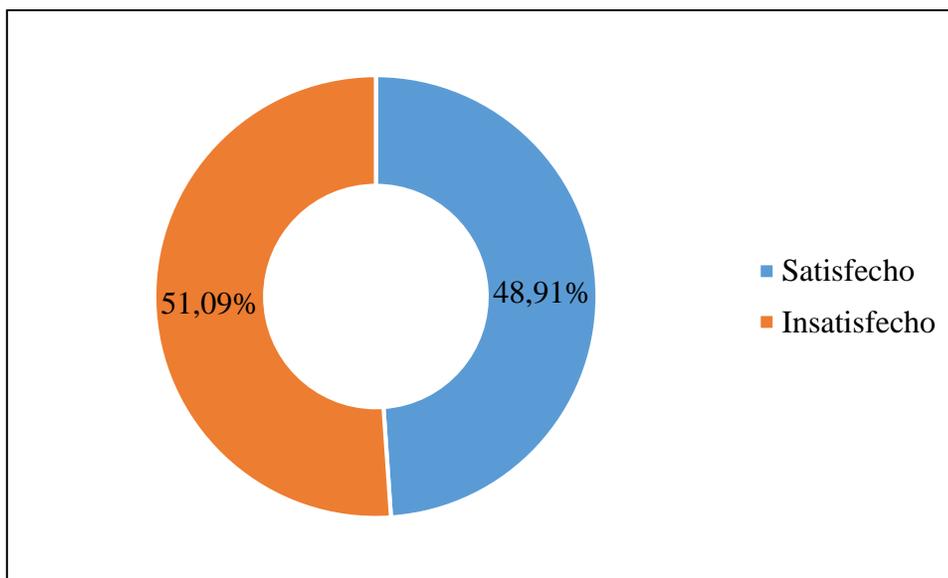


Figura 5.17 Declaración con respecto a la amabilidad de los empleados con los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.17, se puede apreciar que el 51,09% de los clientes se encuentran insatisfecho con respecto a la amabilidad; esto debido a su trato y forma de expresarse, aunado a los malos gestos. En cambio, un 49,91% se encuentran satisfechos porque los personales los atienden muy bien, especialmente el personal femenino; en particular la gerente y la secretaria de gerencia.

17. Esta declaración está referida a la capacidad de responder las inquietudes de los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.20.

Tabla 5.20 Declaración con respecto a la capacidad de responder las inquietudes de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal tiene conocimiento suficiente para las dudas		
<b>Expectativa</b>	El personal debería tener suficiente conocimiento		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	154	55,80%	55,80%
Insatisfecho	122	44,20%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

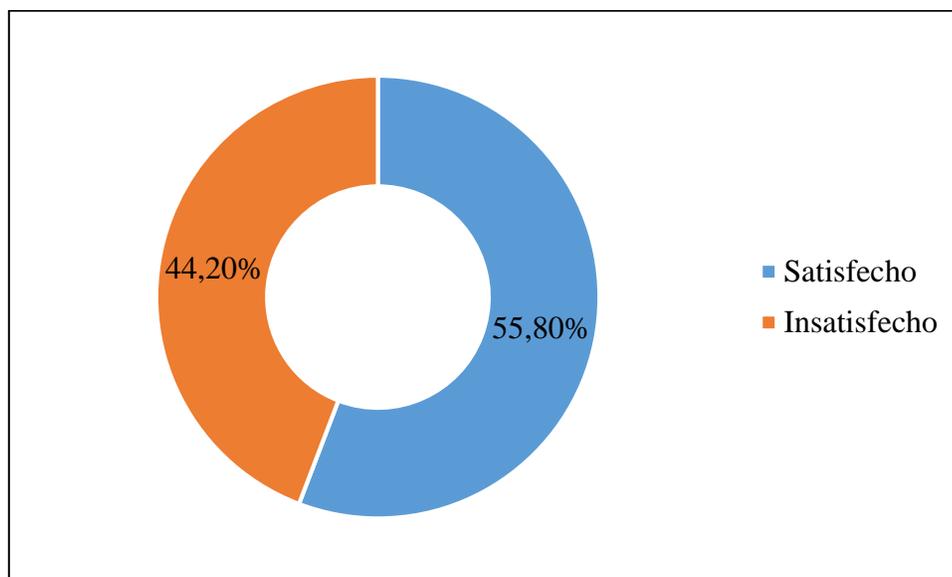


Figura 5.18 Declaración con respecto a la capacidad de responder las inquietudes de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.18, el 55,80% de los clientes se encuentran satisfechos, por la capacidad de responder inquietudes, esto se debe a la secretaria de la gerencia, que

tiene un conocimiento de todas las áreas y generalmente ella da la información. Al contrario, el 44,20% está insatisfecho por falta de capacitación del personal

### 5.2.1.5 Dimensión de empatía

Esta dimensión se refiere a la evaluación que los consumidores realizan de la atención personalizada que dispensa una empresa. Esta dimensión está comprendida por cinco (5) declaraciones, las cuales se muestran a continuación:

18. Esta declaración está referida a la atención individualizada a los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.21.

Tabla 5.21 Declaración con respecto a la atención individualizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	INSOPESCA da atención individualizada		
<b>Expectativa</b>	INSOPESCA debería dar atención individualizada		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	189	68,48%	68,48%
Insatisfecho	87	31,52%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

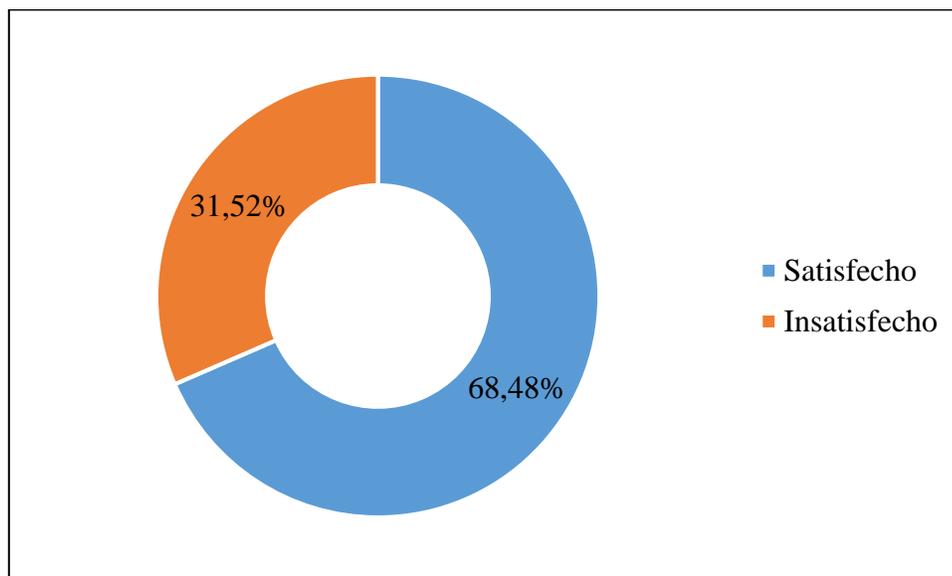


Figura 5.19 Declaración con respecto a la atención individualizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.19, el 68,48% de los clientes se encuentran satisfechos, con la atención individualizada; esto igual que lo anterior, porque la secretaria le da una atención adecuada a cada cliente.

19. Esta declaración está referida si el instituto tiene horarios de trabajos convenientes o accesibles para los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.22.

Tabla 5.22 Declaración con respecto al horario de trabajo conveniente para el cliente. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	INSOPESCA tiene horarios flexibles		
<b>Expectativa</b>	INSOPESCA debería tener horarios flexibles		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	255	92,39%	92,39%
Insatisfecho	21	7,61%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

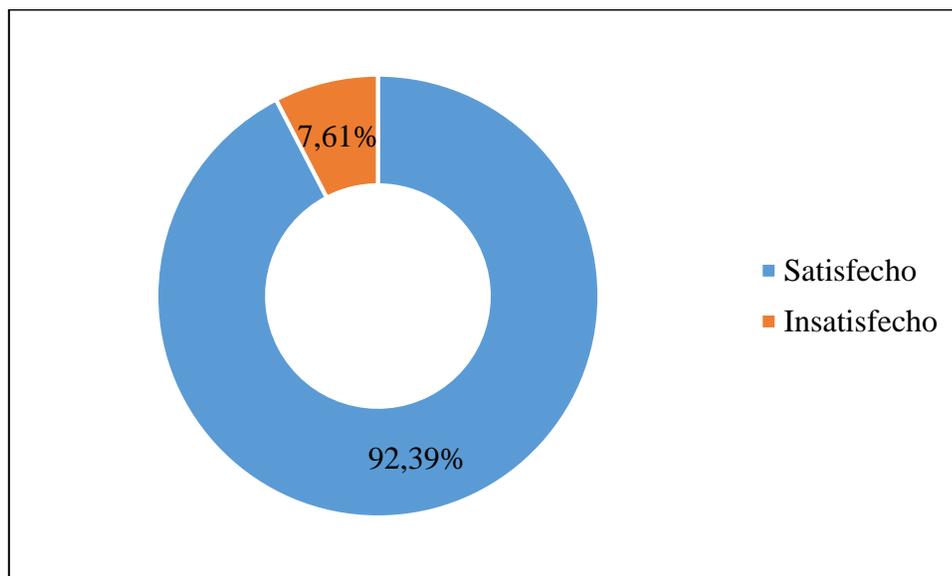


Figura 5.20 Declaración con respecto al horario de trabajo conveniente para el cliente. (Elaboración propia, 2023)

Según la figura 5.20, un 92,39% de los clientes están satisfechos con el horario establecido por el instituto, ya que el mismo permite atender seis (6) días a la semana desde las 8:00am hasta las 4:00pm, exceptuando los sábados que es en el transcurso de la mañana. El porcentaje restante, considera son insatisfecho debido a que son de otras ciudades más retiradas.

20. Esta declaración está referida si el instituto ofrece una atención personalizada. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.23.

Tabla 5.23 Declaración con respecto a la atención personalizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal ofrece atención personalizada		
<b>Expectativa</b>	El personal debería ofrecer atención personalizada		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	83	30,07%	30,07%

Continuación de la tabla 5.23

<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Insatisfecho	193	69,93%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

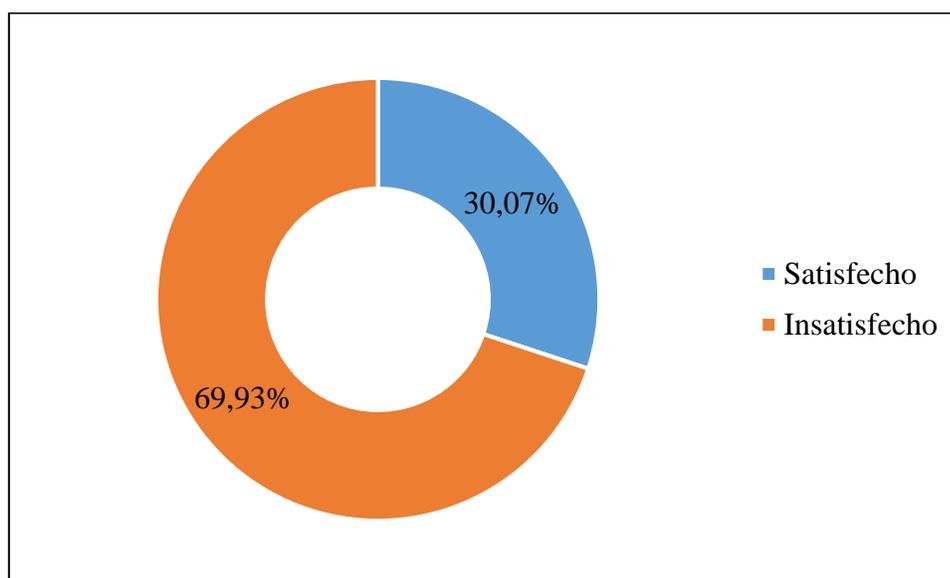


Figura 5.21 Declaración con respecto a la atención personalizada a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.21, se observa que la opinión de los clientes es de un 69,93% insatisfecha; esto debido a que consideran que el personal no está capacitado y generaliza la información del servicio requerido; y a pesar de que la secretaria maneja la mayoría de información, la misma solo da información genera sin puntualizar aspectos importantes.

21. Esta declaración está referida si el instituto se preocupa por el mejor interés de los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.24.

Tabla 5.24 Declaración con respecto a la preocupación por el mejor interés de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	INSOPESCA se preocupa por los intereses de cliente		
<b>Expectativa</b>	INSOPESCA debería preocuparse por el interés el cliente		
<b>Cliente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	168	60,87%	60,87%
Insatisfecho	108	39,13%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

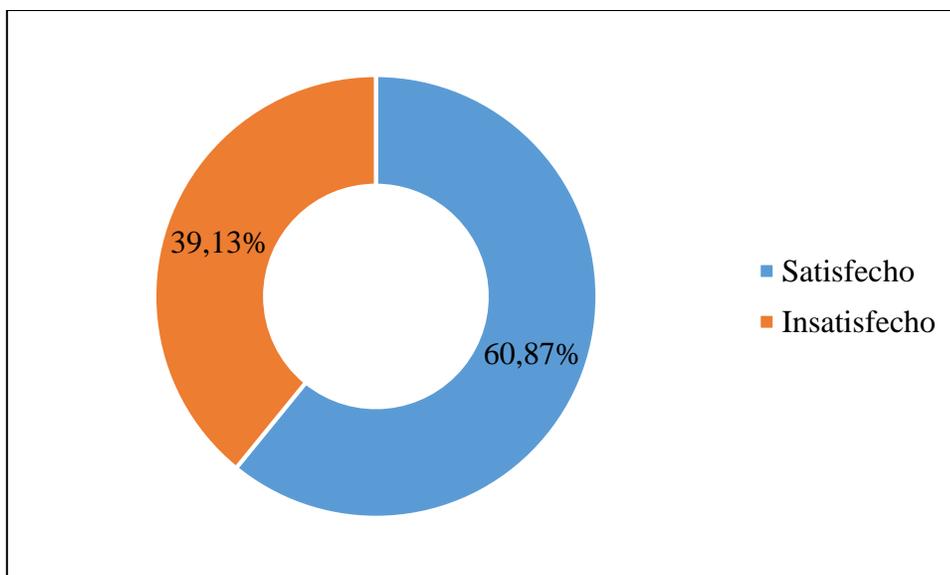


Figura 5.22 Declaración con respecto a la preocupación por el mejor interés de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.22, se puede apreciar que el 60,87% de los clientes, se encuentran satisfechos, más que nada por los cargos de gerencia, secretaria y departamento legal; ya que son los que demuestran un mayor interés en solventar los problemas de cada uno de los clientes del instituto.

22. Esta declaración está referida si el instituto comprende las necesidades específicas de los clientes. Las declaraciones en base a la perspectiva y expectativa, con sus respectivos resultados; se muestran en la siguiente tabla 5.25.

Tabla 5.25 Declaración con respecto a comprender las necesidades específicas de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

<b>Perspectiva</b>	El personal comprenden las necesidades específicas de los clientes		
<b>Expectativa</b>	El personal deben comprender las necesidades específicas de los clientes		
<b>Ciente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Relativo</b>
Satisfecho	201	72,83%	72,83%
Insatisfecho	75	27,17%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100%</b>	

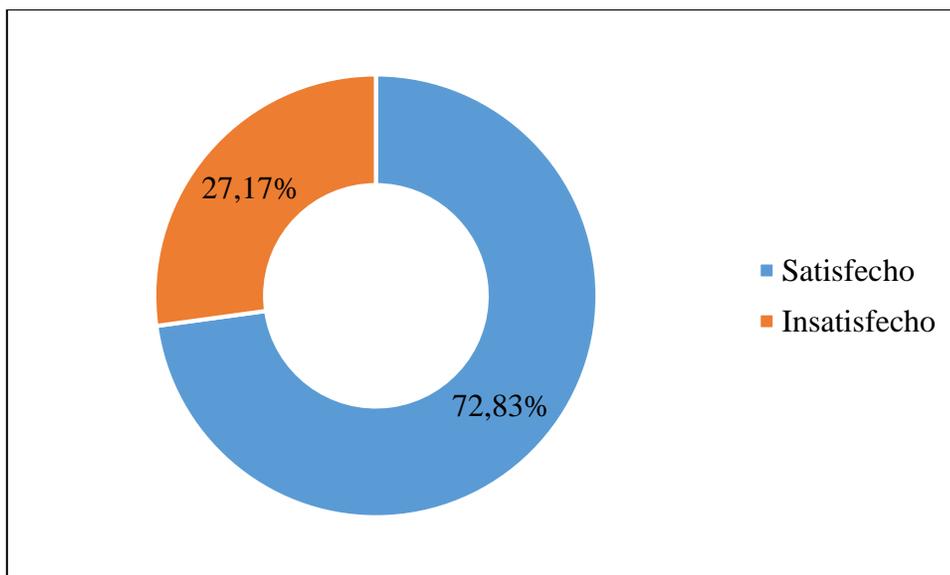


Figura 5.23 Declaración con respecto a comprender las necesidades específicas de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

En base a la figura 5.23, el 72,83% de los clientes son satisfecho; esto al igual que la declaración anterior; por los cargos de gerente y secretaria; a pesar de que el personal no está capacitado; tiene unos procesos bien establecidos y estructurados que le brinda la información necesaria con cada uno de sus requerimientos.

### **5.2.2 Análisis de las dimensiones de la metodología SERVQUAL**

Una vez analizadas las declaraciones a través de las encuestas, es necesario hacer un análisis con respecto a las dimensiones, para determinar cuál o cuáles de ellas están afectando en mayores porciones a la calidad del servicio prestado por el instituto.

Para poder hacer el análisis, se hizo una totalización de las preguntas que corresponden a cada dimensión, tal como se muestra en la siguiente tabla 5.26.

Tabla 5.26 Resumen por dimensiones de la satisfacción de los clientes de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

Cliente	Dimensiones																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Satisfecho	106	46	77	149	74	104	144	114	130	112	31	102	101	100	138	135	154	189	255	83	168	201
Insatisfecho	170	230	199	127	202	172	132	162	146	164	245	174	175	176	138	141	122	87	21	193	108	75
Cliente	Frecuencia																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
Satisfecho	378				566					346				527				896				
Insatisfecho	726				814					758				577				484				
<b>Total</b>	<b>1104</b>				<b>1380</b>					<b>1104</b>				<b>1104</b>				<b>1380</b>				
Cliente	Porcentaje																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
Satisfecho	34,24%				41,01%					31,34%				47,74%				64,93%				
Insatisfecho	65,76%				58,99%					68,66%				52,26%				35,07%				
<b>Total</b>	<b>100%</b>				<b>100%</b>					<b>100%</b>				<b>100%</b>				<b>100%</b>				

Para entender mejor los datos anteriores, es necesario graficarlo, tal como se observa en la siguiente figura 5.24.

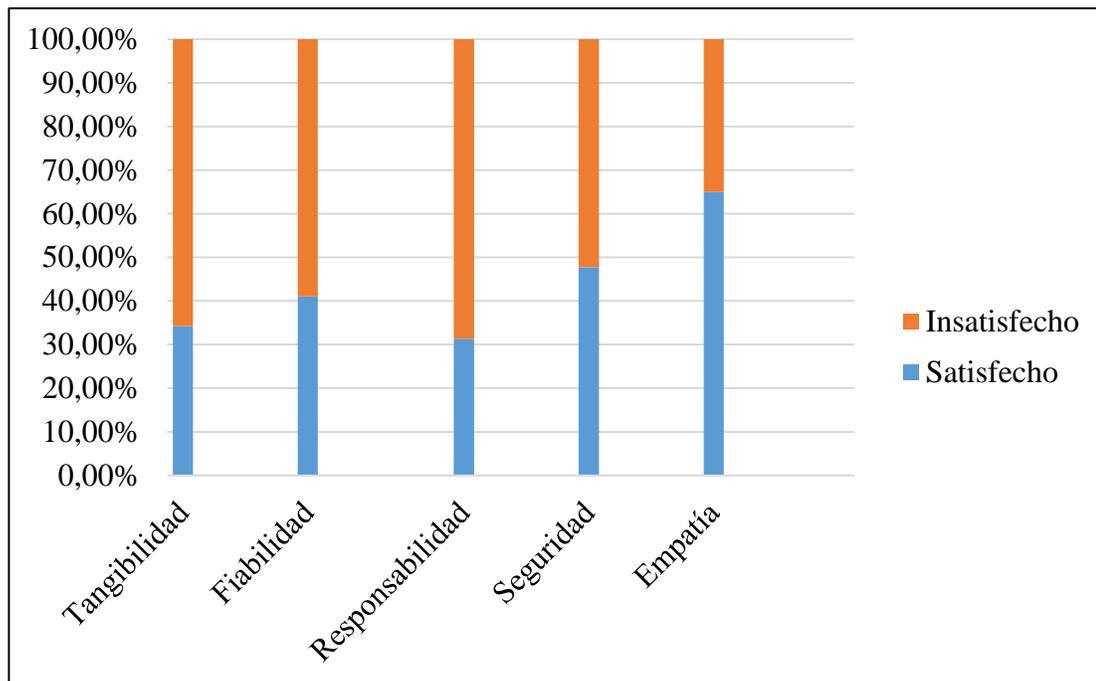


Figura 5.24 Resumen por dimensión de los clientes satisfechos de INSOPECA. (Elaboración propia, 2023)

Según lo observado en la figura anterior, la única dimensión que presenta un mayor número de clientes satisfechos es la de empatía con un 64,93%; no obstante, tiene aspectos a mejorar, para la satisfacción del cliente. En cuanto las demás dimensiones, están por debajo del 50%, teniendo las de mayor impacto negativo para la empresa la dimensión de responsabilidad con un 68,66% de clientes insatisfechos que tiene que ver con la falta de interés del instituto en resolver los problemas de los clientes, el tiempo y falta de interés; y la de tangibilidad con un 65,76% de clientes insatisfechos, que tiene que ver con los aspectos vivibles que afectan la perspectiva del cliente como la desorganización, falta de limpieza, pintura, iluminación, estados de equipos etc.

Igualmente, se encuentran las dimensiones de fiabilidad con un 58,99% de clientes insatisfechos; debido a la falta de credibilidad del servicio fiable, de calidad o cumplimiento del tiempo; ya que consideran que mucho de ellos no se cumplen, en especial el tiempo. Por último, la dimensión de seguridad con un 52,26% de clientes insatisfechos, el cual se da porque la mayoría de trabajadores le falta capacitación en su área y no dan una cierta confianza y credibilidad en su trabajo, más al no saber que responder en ocasiones, retrasando el trabajo o documentos a entregar de las solicitudes por su falta de capacitación, aunado a que los tiempos no son los establecidos por ellos.

En líneas generales, la mayoría de clientes se encuentran insatisfechos con respecto a la calidad del servicio prestada por el instituto. Esto se denota, con los resultados obtenidos dan en cuatro (4) de las cinco (5) dimensiones, mayor cantidad de clientes insatisfechos; lo que implica que requiere mejoras.

### **5.3 Determinación de la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar**

Seguidamente, una vez analizadas la calidad del servicio a través de la encuesta y a su vez de las dimensiones; es necesario cuantificar según la metodología y obtener una mayor exactitud de cuales dimensiones mejorar. Para ello se aplicarán, cálculos estadísticos, al igual que una ponderación de importancia según los investigadores y la gerencia de la empresa.

#### **5.3.1 Cálculo de la calidad del servicio bajo la metodología SERVQUAL**

Primeramente, para calcular la calidad del servicio es necesario realizar ciertos cálculos estadísticos, entre los cuales están el promedio de los valores obtenidos para cada pregunta; al igual que la desviación estándar; que permite identificar cual es la

diferencia entre las respuestas. Estos cálculos se hacen para cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas.

Los cálculos estadísticos del promedio y la desviación estándar se realizaron a través de Excel, los cuales se pueden observar en el apéndice E. Cabe resaltar, que la desviación estándar aplicada fue de la muestra, debido a que se trabajó con una porción representativa de la población.

### 5.3.1.1 Cálculo de las brechas de las declaraciones

El cálculo de las brechas es una forma de determinar y visualizar cuales son las declaraciones que tienen una calidad del servicio insatisfactoria; ya que la misma no basta de la visión de las encuestas, sino de cálculos que permitan su respaldo y así determinar cuáles de ellas tiene fallas ante los clientes.

Para el cálculo de la brecha, lo que se hace es la resta de la desviación estándar de la perspectiva y expectativa; en donde aquellos resultados positivos son favorables y los negativos son los que mayor impacto tienen sobre la calidad del servicio.

En la siguiente tabla 5.27, se observa el cálculo de la brecha de las declaraciones.

Tabla 5.27 Brecha de las declaraciones. (Elaboración propia, 2023)

<b>Dimensión</b>	<b>Declaración</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Brecha</b>
Tangibilidad	1	1,40	1,94	-0,54
	2	1,17	1,15	0,01
	3	1,34	1,15	0,19
	4	1,12	1,38	-0,27
Fiabilidad	5	0,81	1,09	-0,29

Continuación de la tabla 5.27

<b>Dimensión</b>	<b>Declaración</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Brecha</b>
Fiabilidad	6	1,12	1,15	-0,03
	7	0,82	1,11	-0,29
	8	0,83	1,37	-0,54
	9	0,80	1,16	-0,36
Responsabilidad	10	1,99	1,46	0,53
	11	0,79	1,14	-0,35
	12	1,43	1,37	0,06
	13	0,83	0,78	0,05
Seguridad	14	0,50	1,09	-0,59
	15	0,85	1,12	-0,27
	16	1,14	1,99	-0,86
	17	1,39	1,73	-0,34
Empatía	18	1,14	1,41	-0,27
	19	0,83	1,15	-0,32
	20	1,13	1,35	-0,22
	21	1,44	1,37	0,07
	22	1,03	2,13	-1,10

Según lo observado en la tabla 5.27, seis (6) de las veintidós (22) declaraciones, son las que superan lo esperado por los clientes, por lo tanto, se consideran que tienen una calidad del servicio favorable. No obstante, la mayoría de las declaraciones dieron negativas, lo que implica que la calidad del servicio en dichas declaraciones es desfavorable. Es decir, existen una gran disconformidad con el servicio prestado, afectando por lo tanto a la institución con respecto al criterio de los clientes.

El cálculo de la desviación estándar se puede observar en el apéndice E.

### 5.3.1.2 Cálculo de las brechas de la calidad del servicio

Una vez obtenidas las brechas de las dimensiones, se continua a determinar las brechas de la calidad del servicio, lo que permite determinar la calidad del servicio. para ello, es necesario los datos de la desviación estándar de las perspectivas y expectativas de las dimensiones, para posteriormente obtener las brechas para cada una de ellas.

El cálculo de las desviaciones estándar se obtuvo con todos los datos de las declaraciones para cada dimensión; las cuales también se hicieron por el Excel. Dichos cálculos se observan en el apéndice E.

En la siguiente tabla 5.28, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de cada dimensión estándar y el cálculo de las brechas.

Tabla 5.28 Brechas de la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<b>Dimensión</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Brecha</b>
Tangibilidad	1,32	1,48	-0,16
Fiabilidad	0,91	1,28	-0,37
Responsabilidad	1,55	1,43	0,12
Seguridad	1,30	1,68	-0,38
Empatía	1,83	1,65	0,18
<b>Total</b>			<b>-0,61</b>

En la tabla anterior se puede observar; que las tres (3) dimensiones son las que presentan mayor disconformidad ante los clientes, ya que no es lo que esperaban recibir. Entre ellas se tienen: tangibilidad, fiabilidad y seguridad, estos factores que esta

comprendidas por elementos físicos y visuales, al igual que el personal y las características que los hace aptos o no, según el criterio de los trabajadores.

Igualmente, se puede analizar que la calidad del servicio, dio un total de -0,61, es decir, dio un valor negativo y, por lo tanto, la calidad del servicio prestado es desfavorable; la experiencia de los clientes no fue lo que esperaban; lo que implique que hay diversos elementos que mejorar para poder mejorar la calidad del servicio y por ende la satisfacción del cliente.

### **5.3.2 Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio**

Posteriormente, es necesario definir cuál es la importancia que tiene cada una de las dimensiones a mejorar, para a su vez mejorar la calidad del servicio. A pesar, de que el método SERVQUAL, establece que las cinco (5) dimensiones son importantes dentro de la calidad del servicio de cualquier empresa; también establece que es necesario ajustarla en base a las necesidades de dicha empresa o en base a las mejoras de las dimensiones más débiles.

En la siguiente tabla 5.29, se muestra la importancia para cada una de las dimensiones, y lo que permite obtener el índice de la calidad del servicio. Lo cual permitirá establecer mejoras a futuro en base a los criterios. Hay que resaltar, que para establecer las importancias fue necesario contar con la gerencia, para poder ajustarse a la realidad del instituto; eso quiere decir, que está enfocado en aquellos aspectos que es más seguro y rentable mejorar.

Tabla 5.29 Importancia de las dimensiones de la calidad del servicio de INSOPESCA.  
(Elaboración propia, 2023)

Dimensión	Perspectiva	Expectativa	Brecha	Importancia	Índice de Calidad de Servicio
Tangibilidad	1,32	1,48	-0,16	20%	-3,20%
Fiabilidad	0,91	1,28	-0,37	25%	-9,25%
Responsabilidad	1,55	1,43	0,12	15%	1,80%
Seguridad	1,30	1,68	-0,38	25%	-9,50%
Empatía	1,83	1,65	0,18	15%	2,70%
<b>Total</b>				<b>100%</b>	

Según lo observado en la tabla anterior, las importancias de mayor peso, se les dio a las dimensiones que presentaron una calidad insatisfactoria; esto porque están relacionadas con el personal y al mejorar su capacitación tanto de su cargo como en atención al cliente, mejoraran lo que es la dimensión de fiabilidad y seguridad, que también tendrán un impacto favorable sobre la responsabilidad y empatía. La dimensión de tangibilidad, que incurre en una mayor rentabilidad económica para invertir en todos los aspectos tangibles de la empresa (equipos, instalaciones, materiales, etc.), tienen su importancia para los servicios que se ofrece y requieren mayor tiempo para su aplicación, debido a la economía del instituto.

#### **5.4 Establecimiento de las estrategias de mejoras a la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar**

Finalmente, una vez obtenida toda la información de la calidad del servicio por medio técnicas de diagnóstico, como por la metodología SERVQUAL, se procede a establecer una serie de estrategias que permita mejorarla y así mejorar la experiencia

de los clientes. Para ello, se empleará la matriz FODA en conjunto a la entrevista no estructurada a la gerencia; igualmente se aplicará una matriz de priorización (o de Holmes) para priorizar las estrategias de mayor importancia, aunado a un diagrama de Pareto para resaltar el impacto de las mismas a la calidad del servicio.

#### **5.4.1 Formulación de mejoras a la calidad del servicio**

Para la formulación de mejoras se aplicó la matriz FODA, que, en base a la información obtenida, permite generar estrategias para mejorar los aspectos necesarios de la calidad del servicio. Destacando que la formulación de dichas estrategias, fueron discutidas con la gerencia de INSOPESCA, lo cual permite adaptar aquellas que son necesarias y realistas para su aprobación.

Las estrategias se presentan en la siguiente tabla 5.30.

Tabla 5.30 Estrategias de mejoras a la calidad del servicio prestado en INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<h1>MATRIZ FODA</h1>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerencia proactiva.</li> <li>2. Procesos bien definidos.</li> <li>3. Posibilidad de mejoras en las instalaciones.</li> <li>4. Disponibilidad de contratar más personal.</li> <li>5. Cartera de clientes establecida</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones en mal estado.</li> <li>2. Falta de capacitación.</li> <li>3. Falta de personal.</li> <li>4. Planificación deficiente.</li> <li>5. Falta de indicadores.</li> <li>6. Equipos dañados.</li> <li>7. Falta de equipos.</li> <li>8. Falta de actualización</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de contratar personal capacitado.</li> <li>2. Posibilidad de contratar empresas de capacitación en calidad de servicio.</li> <li>3. Alianza estratégica con instituciones gubernamentales.</li> <li>4. Disponibilidad de adquisición de equipos para el servicio.</li> <li>5. Posibilidad de implementar nuevas técnicas de calidad del servicio.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal.</li> <li>2. Establecer técnicas para la calidad del servicio.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal.</li> <li>2. Formular indicadores en función a la calidad del servicio.</li> <li>3. Adquirir nuevos equipos y materiales.</li> <li>4. Mejorar las condiciones de las instalaciones.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa centralizada.</li> <li>2. Situación económica del país.</li> <li>3. Incremento constante de los costos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maximizar el presupuesto.</li> <li>2. Establecer un plan de aprobación.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un medio digital para la recepción y automatización de documentos.</li> <li>2. Formular puestos de trabajos remotos.</li> </ol>

Como se puede observar en la tabla anterior, se formularon estrategias acordes a las necesidades y realidades del instituto que buscan abarcar los problemas en cuestión de calidad del servicio.

#### **5.4.1.1 Priorización de las estrategias**

Una vez formuladas las estrategias de mejoras, es necesario que las mismas sean priorizadas; esto con la finalidad de identificar y ejecutarlas de mayor importancia a menos importancia en mejoría a la calidad del servicio. Para ello, se empleará la matriz de priorización (Holmes) en conjunto a las entrevistas no estructuradas de la gerencia.

En la siguiente tabla 5.31, se observan la priorización de las estrategias formuladas.

Tabla 5.31 Matriz de priorización de las estrategias formuladas. (Elaboración propia, 2023)

Estrategias		Ítem										Total	Orden
Ítem	Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Contratar personal	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	Tercero
2	Establecer técnicas para la calidad del servicio.	0,0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	2,0	Octavo
3	Capacitar al personal	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	6,5	Primero
4	Formular indicadores en función a la calidad del servicio	0,0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	1	2,0	Noveno
5	Adquirir nuevos equipos y materiales	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	6,0	Segundo
6	Mejorar las condiciones de las instalaciones	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	5,5	Cuarto
7	Maximizar el presupuesto	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	Quinto
8	Establecer un plan de aprobación	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	1,5	Decimo
9	Establecer un medio digital para la recepción y automatización de los documentos	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5	3,5	Séptimo
10	Formular puestos de trabajo remotos	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	4,5	Sexto

Finamente, después de haber priorizados las estrategias formuladas, se procede a demostrar el impacto y que incidencia de las mismas, tienen dentro de la calidad del servicio; para ello se aplicará el diagrama de Pareto; el cual permite graficar la incidencia que tiene diversos factores, en este caso las estrategias, en una situación.

Para establecer el diagrama de Pareto, se tomó en cuenta el orden y las puntuaciones obtenidas en la matriz de priorización. La tabla con los datos respectivos para establecer el diagrama de Pareto, se puede observar en la siguiente tabla 5.32.

Tabla 5.32 Datos de frecuencia del diagrama de Pareto. (Elaboración propia, 2023)

<b>Estrategia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Capacitar al personal	6,5	15,48%	15,48%
Adquirir nuevos equipos y materiales	6	14,29%	29,76%
Contratar personal	5,5	13,10%	42,86%
Mejorar las condiciones de las instalaciones	5,5	13,10%	55,95%
Maximizar el presupuesto	5	11,90%	67,86%
Formular puestos de trabajo remotos	4,5	10,71%	78,57%
Establecer un medio digital para la recepción y automatización de los documentos	3,5	8,33%	86,90%
Establecer técnicas para la calidad del servicio	2	4,76%	91,67%
Formular indicadores en función a la calidad del servicio	2	4,76%	96,43%
Establecer un plan de aprobación	1,5	3,57%	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	

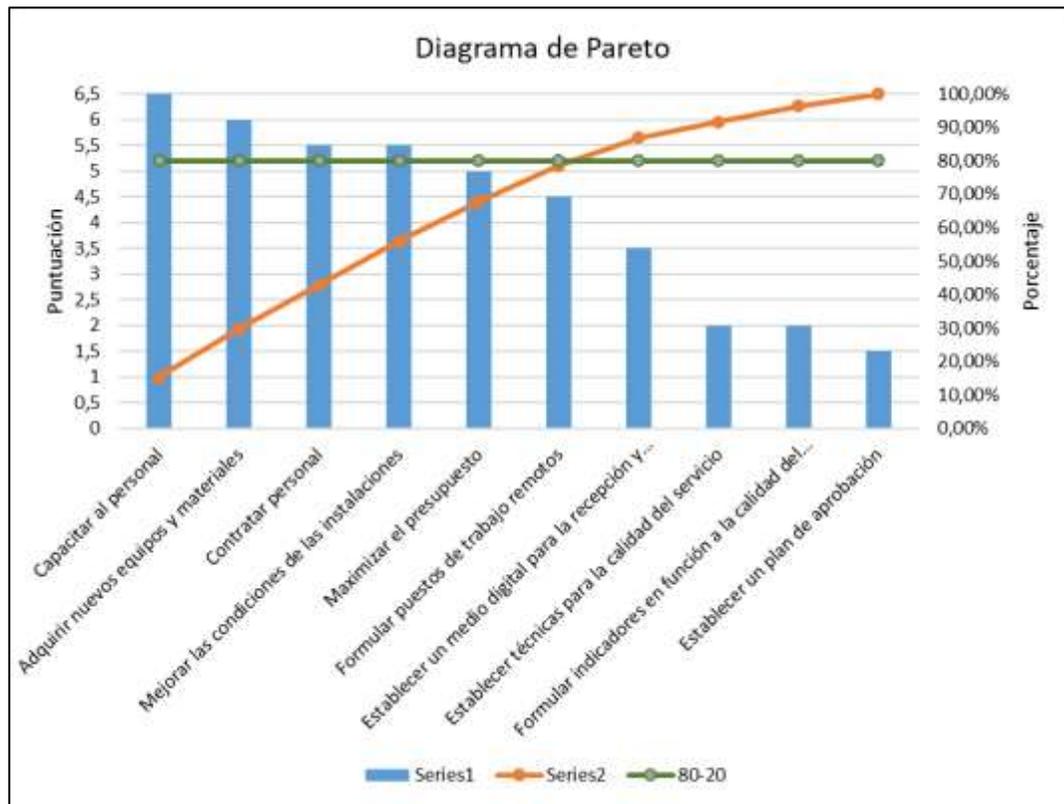


Figura 5.25 Diagrama de Pareto aplicado a las estrategias. (Elaboración propia, 2023)

En la figura 5.25, se puede apreciar que las estrategias formuladas tienen un gran impacto e incidencia dentro de los problemas detectados en la calidad del servicio. Para mejorar significativamente los problemas, es necesario desarrollar seis (6) de las diez (10); resaltando que las mismas (excepto el maximizar el presupuesto); resuelven los problemas detectados en las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad y seguridad. No obstante, que la aplicación de las mismas depende de la disponibilidad y aprobaciones por parte de la SEDE principal.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta tiene como base fundamental, establecer mejoras para mitigar o minimizar los problemas en la calidad del servicio prestado que afectan la experiencia del cliente. Es por ello que se busca mejoras para mejorar la eficiencia y eficacia de sus servicios; siendo así un ejemplo y líder entre las demás sedes. Adicionalmente, se busca mejorar la calidad del servicio para mejorar la visión ante la comunidad.

#### **6.2 Alcance de la propuesta**

La propuesta se centra en establecer lineamientos para mejorar la calidad del servicio de INSOPESCA; con la finalidad de mejorar la perspectiva del cliente y su visión ante la empresa. Lo que también radica en mejorar los elementos claves de los servicios prestados. Resaltando que la misma solo es un establecimiento de las mejoras que pueden ser factibles para su aplicación sin ejecutarlas.

#### **6.3 Objetivos de la propuesta**

##### **6.3.1 Objetivo general de la propuesta**

Desarrollar las estrategias más idóneas para mejorar la calidad del servicio del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar

### **6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta**

1. Crear un plan de acción para el desarrollo de las estrategias.
2. Detallar las acciones para la calidad del servicio.

## **6.4 Desarrollo de la propuesta**

Seguidamente, se procede a desarrollar los objetivos específicos que darán lugar a la propuesta.

### **6.4.1 Creación de un plan de acción para el desarrollo de las estrategias**

La creación de un plan de acción permite a la empresa cuales son las acciones necesarias a realizar y el objetivo de las mismas; aunado de diversos elementos que son indispensable para sus ejecuciones. La importancia de este plan, es que permite de forma resumida y precisa lo que es indispensable hacer para mejorar la calidad del servicio, tomando en cuenta las estrategias formuladas anteriormente.

No obstante, debido a la naturaleza del instituto, de ser una empresa gubernamental y centralizada; esto dificulta la realidad para ejecutar todas las estrategias; ya que las mismas necesitan tener un plan detallado y justificado para su presentación ante las autoridades principales; para posteriormente pasar por un análisis detallado y decidir las aprobaciones. Esto debido a que el presupuesto del instituto en estudio al igual que los demás es limitado y no abarca a cumplir todo lo mencionado para mejorar las deficiencias de la calidad del servicio.

Es por ello, que la creación de este plan de acción, se dividirá en dos (2), un plan a priori y otro plan a posteriori. El plan de acción a priori, son aquellas estrategias que

necesitan ser aplicadas en primera instancia, ya que las mismas ayudaran en gran medida a mejorar la calidad del servicio y, porque las mismas según la gerencia del instituto son rentables para su aprobación y aplicación. En cambio, el plan de acción a posteriori, son aquellas que tienen mayor dificultad de aprobación por el costo que implican; o por las negociaciones que se deben hacer para ir la adaptando poco a poco.

#### **6.4.1.1 Plan de acción a priori**

El plan de acción de las actividades a realizar en primera instancia para mejorar la calidad del servicio, se presenta en la siguiente tabla 6.1.

Tabla 6.1 Plan de acción a priori para mejorar la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<b>Tema</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Materiales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costos</b>
Contratar personal	Reclutamiento y selección de nuevo personal	Contratar el personal necesario en cada uno de los departamento para maximizar el tiempo en atención al cliente y a su vez la eficiencia de los servicios	Gerente	CV Carga Horaria Descripción de puestos	Cada vez que haya despido o renuncia	Información confidencial
Capacitar al personal (Funciones)	Charlas, cursos, talleres con respecto a las funciones de cada puesto	Dotar y orientar al trabajador con respecto a sus funciones e informaciones necesarias para atender las dudas y requerimientos del personal con mayor eficiencia	Gerente / Abogados / Personal de Central	Manual de Funciones / Video Beam / Material de Estudio / Folletos / Trípticos	Cuatrimestral	0\$
Capacitar al personal (Atención al cliente)	Charlas, cursos, talleres en calidad de atención al cliente y satisfacción	Capacitar al personal en la forma de cómo debe atender a los clientes para sus satisfacción	Especialistas	Manual de Funciones / Video Beam / Material de Estudio / Folletos / Trípticos	Semestral	600\$

Continuación de la tabla 6.1

<b>Tema</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Materiales</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Costos</b>
Creación de Medio Digital	Crear una página Web / Repositorio / Site / Formulario para la recepción de documentos	Establecer un medio digital para la recepción de documentos para las solicitudes, agilizando la rapidez de los servicios.	Encargado de Sistema	Computadora	Una sola vez	0\$
Formulación de indicadores	Desarrollar o seleccionar indicadores en función a la calidad y satisfacción del servicio	Establecer un medio cuantitativo para medir y controlar la calidad del servicio	Gerente / Encargado de cada Dpto	Ficha de indicadores / encuestas / SERVQUAL / CMI	Dependiendo del indicador	0\$
Dotación de uniforme al personal	Dotar al personal de vestimenta y elementos de trabajo necesario	Mejorar la imagen y mantener una apariencia pulcra para los clientes	Gerente	Botas / jeans / camisa / overol / guantes / etc	Semestral	0\$
Creación de una cartelera informativa	Dotar una cartelera con información del instituto, servicios, requerimientos, solicitudes, etc.	Suministrar de información al cliente con respecto a los requerimientos y servicios para su agilización	Gerente / Secretaria de gerencia	Cartelera / folletos informativos / tachuelas	Semestral	0\$

Una vez establecidas las acciones en la tabla anterior, es importante analizar que las mismas están destinadas a mejorar la calidad del servicio en las dimensiones de fiabilidad y seguridad; ya que abarcan puntos con respecto al personal, la eficiencia, eficacia y rapidez de los servicios; además de la atención percibida por ello.

Igualmente, es importante resaltar que estas acciones en su mayoría no incluyen costos, ya que cuentan con el personal o material necesario; pero es necesario justificar lo siguiente:

1. En el caso de contratación de personal, la información es confidencial según el instituto; no obstante, la gerencia establece que los pagos para el personal como está establecido en el organigrama (no el actual) es posible; ya que a los encargados actuales de cada departamento se les paga sus funciones más las funciones del trabajador de apoyo, el cual no existe.

2. Con respecto a la capacitación del personal con respecto a las funciones, es un costo de 0\$, porque la sede central manda personal capacitado en los distintos departamentos a capacitar los personales de otras sedes. No obstante, se dejaron de hacer desde el inicio de la pandemia; actualmente solo es falta de solicitud y planificación.

3. En base a la creación del medio digital, es un costo de 0\$, porque el instituto cuenta con un ingeniero en sistema externo el cual tiene un contrato con el instituto y cobra sus mensualidades. Hasta ahora solo asiste a las instalaciones en ciertas ocasiones de fallas en los sistemas de los equipos.

4. La dotación del personal, es un costo nulo, ya que el mismo está dentro de los beneficios del instituto que semestralmente se les suministra el uniforme, jean, zapatos, overol, equipos de protección personal, entre otras cosas; solo que, desde la pandemia

hasta la actualidad, al personal se les ha otorgado la opción de recibir la dotación o equivalente en dinero; lo cual el personal prefería la última opción.

5. Los demás elementos no acaparan costos, porque son acciones con las cuales la empresa cuenta con la información o material y puede realizar.

#### **6.4.1.2 Plan de acción a posteriori**

El plan de acción de las actividades a realizar posteriormente y de forma paulatina para mejorar la calidad del servicio, se presenta en la siguiente tabla 6.2.

Tabla 6.2 Plan de acción a posteriori para mejorar la calidad del servicio de INSOPESCA. (Elaboración propia, 2023)

<b>Tema</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Materiales</b>	<b>Frecuencia</b>
Adquirir nuevos equipos y materiales	Dotar al instituto de equipos y materiales de trabajo	Mejorar la apariencia de los equipos y materiales del instituto para mejorar la percepción del cliente y maximizar los servicios	Gerente	Computadoras / Sillas / Mesas / Escritorio / Impresoras / etc.	Paulatinamente durante 1 año
Mejorar condiciones de instalaciones	Mejorar las instalaciones mediante pintura, iluminación, acondicionamiento, desmalezado, etc.	Mejorar la apariencia interna y externa de las instalaciones para la visión del cliente mejorando la expectativas	Gerente / Personal de limpieza	Pintura / bombillos, lámparas, aire acondicionado, rastrillo, machete, etc.	- Desmalezado trimestralmente. - Acondicionamiento interno anualmente
Crear puestos de trabajos remotos	Establecer funciones que se pueden realizar externamente	Maximizar el presupuesto, mejorar canales de atención al cliente. Maximizar la eficiencia y eficacia de los procesos	Gerente / Jefe de cada dpto	Manual de cargos / carga horaria	Cada vez que se requiera personal
Crear un plan de aprobación de servicios y/o requerimientos	Crear un plan con las medidas y requerimientos para aprobación	Maximizar los tiempos de los requerimientos entre servicios y minimizar los tiempos de espera, minimizando costos	Gerente / Jefe de cada dpto. / Gerente sede principal	Plan detallado / planillas / codificación	Una sola vez con mejoras trimestrales
Maximizar el presupuesto	Priorizar los elementos necesarios para la institución	Controlar, mejorar y maximizar el presupuesto para la mejora interna	Gerente	Prepuestro / Plan de inversión	Anual

Posteriormente a definir las acciones a realizar a posterior, se analizan que las mismas buscan cubrir las deficiencias en la dimensión de tangibilidad, ya que está directamente relacionado con los equipos, materiales y apariencia actual que presenta el instituto, con ello se busca demostrar al cliente que se cumplen las expectativas que ellos esperan de un instituto de gran impacto a nivel regional y una mayor confianza.

Cabe destacar, que dichas acciones no pueden ser ejecutados a la brevedad posible, ya que, para el establecimiento, aprobación y desarrollo de cada una de ellas, deben ser discutidas y aprobadas por el departamento económico de la sede principal y, posteriormente por la gerencia de dicha sede.

#### **6.4.2 Detalle de las acciones para la calidad del servicio**

Seguidamente a identificar las acciones y los beneficios (objetivos) de cada una de ellas para la calidad del servicio de INSOPESCA; se procede a detallar como deben ser aplicadas; para que el instituto sepa que hacer o una guía de lo necesario. No obstante, el detalle de las acciones va dirigida a las acciones a priori ya que las acciones a posteriori, requieren un estudio técnico y económico para su aplicabilidad.

##### **6.4.2.1 Contratación de personal**

Para mejorar la gestión de los servicios ofrecidos es necesario contar con más personal del existente actual; ya que los mismos no abarcan todas los servicios y requerimientos solicitados por los clientes; esto influirá en una mayor eficiencia y rapidez de los servicios; incluida también en una atención individualizada y personalidad.

En la siguiente tabla 6.3, se presenta las contrataciones requeridas en base a la cantidad de servicios y la información suministrada por la gerencia por departamento.

Tabla 6.3 Cantidad a personal a contratar. (Elaboración propia, 2023)

Departamento	Cargo	Cantidad		
		Actual	Requerida	A contratar
Gerencia	Gerente	1	1	0
	Coordinador	0	1	1
	Secretaria	1	1	0
Ordenamiento	Jefe	1	1	0
	Asistente	0	1	1
Permiso para Pescadores y Transporte (PPPYT)	Jefe	1	1	0
	Asistente	0	2	2
Contraloría	Jefe	1	1	0
	Asistente	1	3	2
Sanidad	Jefe	1	1	0
	Asistente	0	1	1
Tramitación, Vigilancia y Control (TVC)	Jefe	1	1	0
	Asistente	0	1	1
Fomento	Jefe	1	1	0
	Asistente	0	2	2
<b>Total personal a contratar</b>				<b>10</b>

Como se puede observar en la tabla anterior, son diez (10) personas adicionales que se necesitan contratar; esto se hizo en base a la información suministrada por la gerencia en cuanto al número de trabajadores por cada departamento; adicional a un análisis detallado con cada uno de los jefes; que en algunos casos establecieron dos (2) asistentes, porque sus funciones y cantidades de trabajo abarca para más personal. Cabe

resaltar que el sueldo de siete (7) de ellos, está reflejado dentro de las finanzas de la empresa; no que deben abarcar o cubrir son los tres (3) sueldos adicionales.

Adicionalmente a lo anterior, se recomienda una (1) secretaria para una recepción; lo que permitirá la empresa contar con encargadas que puedan suministrar información a los clientes con respecto a los requerimientos referidos o cualquier duda que tengan.

Esto conlleva a que el total de trabajadores a contratar sea de once (11).

#### **6.4.2.2 Capacitación del personal en cuanto a sus funciones**

La capacitación del personal con respecto a sus funciones es importante dentro del instituto, esto debido a que permite mejorar eficaz y eficientemente los servicios; aunado a que permitirá darle una explicación más adecuada y acorde a sus dudas e inquietudes a los clientes; además de ayudar en sus necesidades.

La capacitación va ser dirigida y dada por las autoridades del instituto, tanto como la gerencia como el personal a cargo por parte de la sede principal. La estructura de dicha capacitación va cubrir los siguientes lineamientos para cada cargo:

1. Descripción de su puesto de trabajo.
2. Explicación detallada de sus funciones.
3. Llenado y revisado de las planillas.
4. Requerimientos.
5. Control y seguimientos.
6. Entre otras funciones.

Cabe mencionar que las acciones antes mencionadas, no serán dirigidas a la secretaria de gerencia ni la gerente; ya que las mismas son las más capacitadas para sus funciones. Aunado a ello al cargo de secretaria para la recepción, se le explicara sus funciones además de los requerimientos necesarios para cada servicio y de que trata cada uno.

#### **6.4.2.3 Capacitación del personal en cuanto a la atención de los clientes**

Es necesario que el personal conozca la importancia del cliente y por ende el trato que a este se le debe dar; ya que el cliente la razón de ser de la existencia de sus puestos de trabajo. Es por ello que se plantean cursos o talleres, que capaciten al personal en cuanto a la atención al cliente y la calidad del servicio; el cual tendrá un contenido programático que no solo dará información teórica, sino también herramientas y técnicas para la misma.

El contenido programático estará conformado por:

- a) El cliente, quien es y qué debe representar para nosotros.
- b) Nuestra experiencia como cliente.
- c) Entender al cliente y su comportamiento.
- d) Por qué el cliente acude a nosotros. Por qué regresa.
- e) Por qué se pierden los clientes.
- f) Datos estadísticos sobre el comportamiento del cliente.
- g) Expectativas del cliente.
- h) Satisfacción como factor que genera fidelidad en los clientes.
- i) ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?
- j) Lo que a todo cliente no le gusta.
- k) Elementos para afianzar lazos entre el cliente y la empresa.
- l) Manejo de clientes molestos.

- m) Lenguaje corporal.
- n) Actitud, motivación, compromiso en la calidad del servicio.
- o) Principios para tener éxito con los clientes.
- p) Cualidades de un buen trabajador.

Este contenido programático, está dirigido a todo el personal; ya que permitirá mejorar las relaciones entre cliente e instituto; teniendo una perspectiva mejor ante los clientes.

#### **6.4.2.4 Creación de medio digital**

Un medio digital, será de gran importancia para ambas partes, ya que el mismo ayudara al personal si los documentos y solicitudes están bien; aunado que pueden agilizar los servicios para su aprobación más rápida. Igualmente, será un gran beneficio para los clientes, ya que tendrán un medio por donde hacer cualquiera de sus solicitudes y cargos los documentos pertinentes; en cualquier momento. Por lo tanto, será un medio accesible para ambas partes.

Para la creación de este medio digital, se plantea el uso de Sites Google, el cual es una herramienta sencilla de utilizar e intuitiva para todos; ya que las herramientas para su creación o modificación son fáciles de manejar. Aunado a ello, se emplearán los formularios de Google, los cuales permitirán recopilar toda la información pertinente y necesaria para cada una de las solicitudes. La mayor ventaja, de emplear ambas técnicas, es que cada departamento tendrá acceso a su información pertinente y un contacto semi directo con los clientes; además de que tanto para el cliente y el personal es fácil a la hora de carga y descarga de los documentos para las solicitudes.

A continuación, en la figura 6.1 se presenta un bosquejo de cómo sería el Sites de Google para INSOPESCA – Bolívar.



Figura 6.1 Bosquejo de la sites de Google para INSOPECA. (Elaboración propia, 2023)



Continuación de la figura 6.1

Como se pudo observar en la figura anterior, es una página sencilla, con su portada, presentación de la empresa y cada uno de los departamentos pertinentes para cada proceso. Para el empleo este portal, cada uno de los departamentos y la cartelera tendrá el link del mismo para suministrarlos a los clientes, indicándole en qué departamento debe marcar para su solicitud. Cabe destacar que cada uno de los departamentos está vinculado al formulario pertinente para hacer la solicitud que le corresponda; tal como se ve en la siguiente figura 6.2.

**ORDENAMIENTO PESQUERO**

**Bienvenido al departamento de Ordenamiento Pesquero, en donde pobra hacer su solicitud de registro y certificación al Consejo del Poder Popular de Pescadores y Pescadoras, Acuicultores (CONPPA).**

Se registrarán la foto y el nombre asociados con tu Cuenta de Google cuando subas archivos y envíes este formulario. Solo el correo electrónico que ingresas forma parte de tu respuesta.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo electrónico \*

No se puede prerellenar el correo electrónico

Nombre y Apellido del Solicitante \*

Figura 6.2 Bosquejo del formulario para solicitudes de INSOPESCA.  
(Elaboración propia, 2023)

Cada uno de los formularios, contara con:

1. Nombre del departamento.
2. Explicación del servicio o servicios que ofrece.
3. Solicitud de correo.
4. Nombre del solicitante.
5. Cedula del solicitante.
6. Teléfono del solicitante.
7. Fotocopia de la cedula del solicitante.
8. Tipo de servicio o solicitud a escoger (en el caso de los departamentos que tengan más de un (1) servicio).
9. Nombre de la empresa
10. RIF de la empresa.
11. Fotocopia del RIF.
12. Seguimiento de los demás requisitos indispensables para cada actividad.

Esto permitirá maximizar el tiempo para ambas partes, cuando sea aprobado su solicitud, se le informará al cliente para que lleve los requisitos en físico y firme las planillas pertinentes.

#### **6.4.2.5 Formulación de indicadores**

Los indicadores permitirán una manera de cuantificar y medir la calidad del servicio; esto de forma directa permitirá no solo saber si la calidad del servicio la situación de la misma, sino que también permitirá identificar si las estrategias establecidas para mejorarla están actuando satisfactoriamente.

El instituto ya cuenta con una serie de indicadores, entre ellos uno dirigido a la satisfacción de los clientes; la cual está basada bajo una encuesta normal de calificación del 1 al 10, la cual servirá como guía para evaluar cada uno de los ítems; no obstante, es necesario establecer en base a las dimensiones y en base al número de quejas.

La formulación de indicadores tendrá la misma ficha y estructura que los indicadores con lo que cuenta el instituto, tal como se presentan a continuación:

1. Indicador de dimensiones de calidad: en la siguiente figura 6.3, se presenta los elementos de este indicador.

<b>Nombre:</b>	Dimensiones de calidad				
<b>Objetivo:</b>	Medir y controlar las dimensiones de la calidad del servicio por SERVQUAL; para la satisfacción del cliente.				
<b>Formula:</b>	$DC (DC) = (Clientes Satisfecho Por Dimensión / Total de Clientes Por Dimensión) \times 100$				
<b>Unidad:</b>	Porcentual	<b>Frecuencia:</b>	Anual	<b>Meta:</b>	4%
<b>Umbral:</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Medio:</b>		<b>Inaceptable</b>	
	<b>≥ 60%</b>	<b>45% - 59%</b>		<b>&lt; 45%</b>	
<b>Responsable:</b>	Gerente				
<b>Fuente de información:</b>	SERVQUAL				

Figura 6.3 Indicador de dimensiones de calidad. (Elaboración propia, 2022)

Los umbrales se establecen de esta forma por etapa inicial, aunado a los datos obtenidos en la presente investigación. A través del tiempo, se recomienda que los mismos vayan aumentando paulatinamente; ya que deberían buscar las mejoras de dichas dimensiones.

2. Indicador de reclamos: en la siguiente figura 6.4, se presenta los elementos de este indicador.

<b>Nombre:</b>	Reclamos				
<b>Objetivo:</b>	Medir el número de reclamos por parte de los clientes.				
<b>Formula:</b>	$\text{Reclamos (R)} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos totales en periodo}}{\text{Clientes Totales Atendidos en Periodo}} \right) \times 100$				
<b>Unidad:</b>	Porcentual	<b>Frecuencia:</b>	Mensual	<b>Meta:</b>	15%
<b>Umbral:</b>	<b>Aceptable</b>		<b>Medio:</b>		<b>Inaceptable</b>
	≤ 15%		16% - 20%		> 20%
<b>Responsable:</b>	Gerente				
<b>Fuente de información:</b>	Número de quejas				

Figura 6.4 Indicador de reclamos. (Elaboración propia, 2022)

#### 6.4.2.6 Dotación de uniforme al personal

La dotación de uniforme al personal, permitirá mejorar la apariencia pulcra e imagen de la empresa; ya que hasta la fecha solo dos (2) de los personales son los que tiene una apariencia correcta con el uniforme. Es por ello, que además de la dotación se le exigirá al personal el cumplimiento y uso de la misma; aunado a la exigencia de la presentación.

En la siguiente tabla 6.4, se muestran los elementos a entregar por año.

Tabla 6.4 Cantidad de dotación de uniforme anual. (Elaboración propia, 2023)

Ítem	Número de trabajador	Periodo	Por Año
Camisa	20	Semestral	40
Pantalón	20	Semestral	40
Botas	20	Semestral	40
Overol	5	Semestral	10
Gorra	20	Anual	20
Guantes	5	Semestral	10
Lentes	5	Semestral	10

Cabe destacar que el overol, guantes y lentes; son entregados solo al personal de dos (2) departamentos y a la gerente; ya que son quienes hacen los viajes y visitas a los diversos establecimientos.

#### **6.4.2.7 Creación de una cartelera informativa**

La creación de una cartelera informativa ayudara a la clientela a conocer los distintos servicios que se ofrecen en el instituto; permitiendo dar a conocer de una forma clara y precisa acerca del proceso, requerimientos, tiempo estimado para esa solicitud. Al igual que información sobre el instituto, medios de comunicación, páginas web, días y horarios de atención.

La cartera estará conformada por los siguientes elementos:

1. Nombre del instituto
2. Visión
3. Misión
4. Servicios y departamentos a cargo de servicios.
5. Folletos por departamento.
6. Medos de comunicación.

Los folletos deben llevar la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Servicios.
- c) Requisitos por servicios.
- d) Fechas de recepción en personal.
- e) Periodo tentativo de aprobación.
- f) Enlace del formulario Web.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. En el diagnóstico de la situación actual cualitativamente se pudo identificar diversas causas y factores que afectan la calidad del servicio prestado, entre ellos la apariencia del instituto, el estado del equipo, la falta de capacitación del personal.

2. En cuanto al diagnóstico de la situación actual cuantitativamente, se encuentra internamente mal por no aprovechar las fortalezas del instituto con un puntaje de 2,05 en MEFI; en cuanto externamente se encuentra con 2,75 por MEFE, pero no se aprovechan en su totalidad las oportunidades.

3. En cuanto al análisis de la calidad del servicio por una encuesta basada en SERVQUAL, se identificó que el instituto presenta una gran insatisfacción en las dimensiones de SERVQUAL por debajo del 50%; siendo únicamente la dimensión de empatía la que presenta clientes satisfechos con 64,93%.

4. La determinación de la calidad del servicio arrojó que 16/22 de los ítems de SERVQUAL presentan un gran impacto negativo sobre la misma. Aunado la calidad del servicio general es desfavorable con un puntaje de -0,61, debido a la deficiencia en las dimensiones de: tangibilidad, fiabilidad y seguridad.

5. Se formularon diez (10) estrategias de mejoras que están destinadas a mejorar las dimensiones débiles del instituto; al cual se les dio una priorización de como ejecutarlas y el impacto de las mismas dentro del instituto; ya que por centralizada necesita aprobación de las mismas.

6. La propuesta está basada en planes de acción, estas divididas a priori con las acciones que se pueden ejecutar y deben ejecutar ahora por costos nulos o mínimos; mejorando las dimensiones de fiabilidad y seguridad. Al igual que acciones a posteriori, que pueden ser aplicadas paulatinamente por sus costos para mejorar la dimensión de tangibilidad.

### **Recomendaciones**

1. Presentar el estudio a la gerencia para demostrar la importancia de la calidad del servicio.

2. Realizar un estudio técnico – económico para las acciones a posteriori con respecto a la adquisición de nuevos equipos, materiales y mejoras de las condiciones de la instalación.

3. Agregar los indicadores desarrollados a la perspectiva de clientes del estudio realizado sobre cuadro de mando integral de la gerencia.

4. Estudiar la factibilidad de los puestos trabajos remotos para mejorar la calidad del servicio, minimizar costos y tiempos.

5. Capacitar anualmente al personal con respecto a sus funciones y la calidad de atención al cliente.

6. Concientizar a las autoridades de la sede central la importancia de un plan de aprobación para agilizar los trámites de los servicios.

7. Aplicar la metodología SERVQUAL semestralmente para comprobar el funcionamiento de las mejoras.

## REFERENCIAS

Aiteco Consultores (2012). **EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO**. 10 de junio de 2023. [<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>]

Antoima, Yohandry. (2022). **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA COPY LLAVES GOLD C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado. P 132.

Arias, F. (2006). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA**. 5ta edición. Editorial Episteme. Caracas. Pp 23 – 27.

Beltrán, Jesús. (2005). **INDICADORES DE GESTIÓN. HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD**. 2da edición. Editorial 3R Editores Panamericana. Bogotá, Colombia.

Cardozo, Luana (2021). **CALIDAD DEL SERVICIO: QUÉ ES, SU IMPORTANCIA Y LOS 5 PILARES FUNDAMENTALES**. 07 de junio de 2023. [<https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>]

Caravaca, Eva (2022). **CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE: 10 CLAVES PARA EL ÉXITO**. 07 de junio de 2023. [<https://www.andalucialab.org/blog/calidad-en-la-atencion-al-cliente/>]

Cerem Comunicación (2022). **CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**. 08 de junio de 2023. [<https://www.cerem.es/blog/calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente>]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, diciembre 20). **GACETA OFICIAL EXTRAORDINARIA N° 5.453**, marzo 24, 2000

Da Silva, Douglas (2022). **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE [GUÍA]**. 08 de junio de 2023. [<https://www.zendesk.com.mx/blog/importancia-calidad-servicio-cliente/>]

De la Vega, Angélica (2021). **LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**. 07 de junio de 2023. [<https://especificarmag.com.mx/la-importancia-de-la-calidad-en-el-servicio/>]

Gómez, Diana (2022). **SERVQUAL: GUÍA BÁSICA SOBRE EL MODELO DE CALIDAD DE SERVICIO**. 10 de junio de 2023. [<https://blog.hubspot.es/service/que-es-servqual>]

Grönroos, Christian (1994). **MARKETING Y GESTIÓN DE SERVICIOS: LA GESTIÓN DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD Y LA COMPETENCIA EN LOS SERVICIOS**. Editorial Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. P 312.

Gutiérrez, Humberto (2005). **CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD**. 2da edición. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México, México. Pp 145 - 174.

Hammond, Melissa (2023). **CALIDAD EN ATENCIÓN AL CLIENTE: QUÉ ES, IMPORTANCIA Y MEDICIÓN**. 05 de junio de 2023 [<https://blog.hubspot.es/service/calidad-atencion-cliente>]

Hurtado, Jacqueline. (1998). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA**. Editorial Fundación Sypal,. Caracas. Pp. 139-140

León, A. y Scharbay, L. (2021). **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD BAJO LA NORMA TÉCNICA NT-01-2008, EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR – ESTADO BOLÍVAR**. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado. P 340.

Lerner, Mauricio (2021). **CALIDAD DE SERVICIO: FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD**. 05 de junio de 2023. [<https://ucsp.edu.pe/calidad-de-servicio-factor-clave-de-competitividad/>]

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002, octubre 17). **GACETA OFICIAL N° 37.555**, octubre 23, 2002

Melara, Marlon. (2017). **LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**. 08 de junio de 2023. [<https://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>]

Miranda, F., Chamorro, M. y Rubio, S. (2007). **INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CALIDAD**. Editorial Delta Publicaciones Universitarias. Madrid, España.

Moreno, Juan (2019). **APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO DE CRÉDITO – AGENCIA PEDRO RUIZ DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**. Universidad de Piura. 05 de junio de 2023. [[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4981/MAS MDG 205.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4981/MAS_MDG_205.pdf?sequence=2&isAllowed=y)]

Openmet Group (2020). **EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**. 10 de junio de 2023. [<https://www.openmet.com/openmet-customers/calidad-del-servicio/>]

Ortega, Cristina (2021). **EVALUACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: QUÉ ES Y CÓMO REALIZARLA**. 10 de junio de 2023. [<https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-la-experiencia-del-cliente/>]

Parra, Andrea (2021). **TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE**. 10 de junio de 2023. [<https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-evaluacion-del-servicio-al-cliente/>]

Quiroa, Myriam (2021). **MATRIZ DE PRIORIZACIÓN**. 12 de junio de 2023. [<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html>]

Rivas, Ytsamar (2023). **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado. P 117.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) (2015). **DICCIONARIO SERVICIO AL CLIENTE**. 11 de junio de 2023. [<https://prezi.com/ul3rrot4pxju/diccionario-servicio-al-cliente/>]

Talancón, Ponce (2007). **LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**. 11 de junio 2023. [<https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>]

Wigodski, Jacqueline (2003). **¿QUÉ ES SERVQUAL?** 10 de junio de 2023.  
[<https://www.medwave.cl/2001-2011/2763.html>]

Zendesk (2022). **SERVICIO AL CLIENTE DE CALIDAD: CONSÍGUELO EN SOLO 5 PASOS.** 08 de junio de 2023.  
[<https://www.zendesk.com.mx/blog/calidad-servicio-al-cliente/>]

## **APÉNDICES**

**APÉNDICE A**  
**ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES SOBRE LAS**  
**EXPECTATIVAS Y PERSPECTIVAS BAJO SERVQUAL**

### A.1 Encuesta sobre las expectativas aplicadas a los clientes

En la siguiente figura A.1, se aplica la encuesta sobre las expectativas a los clientes sobre lo que espera de la atención de INSOPESCA.

EXPECTATIVAS								
Califique las expectativas que se refieren a la importancia de como usted <b>ESPERA O LE GUSTARÍA QUE FUERA</b> la atención en INSOPESCA.								
Utilice la escala del 1 al 7; considerando 1 la menor calificación y 7 la mayor calificación.								
Nº	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de INSOPESCA deberían tener una apariencia moderna?							
2	La apariencia de las instalaciones (edificio, áreas verdes, departamentos), espera que estén en buen estado?							
3	El personal debería tener apariencia (vestimenta) pulcra (limpia) y arreglada?							
4	Los materiales (hojas, lápiz, carpetas, archiveros) deberían estar en buen estado?							
5	Espera que INSOPESCA realice su servicio en el tiempo cumplido?							
6	INSOPESCA o el personal, deberían mostrar interés en solucionar sus problemas?							
7	Espera que INSOPESCA o el persona, realice bien el servicio a la primera vez (sin fallas)?							
8	Espera que INSOPESCA termine el servicio en el tiempo prometido?							
9	Espera que INSOPESCA o el personal, no cometa errores?							
10	Espera que INSOPESCA o el personal, le diga cuando su solicitud (servicio) terminará?							
11	Espera que INSOPESCA, sea rápido con su servicio?							
12	El personal estaba disponible en todo momento para ayudarlo a su solicitud ?							
13	El personal debería mostrar interés y disponibilidad en responderles sus dudas?							
14	Espera que el personal le genere confianza?							
15	El personal debería responder bien sus inquietudes?							
16	El personal debería ser amable con usted?							
17	El personal debería responder sus dudas de forma sencilla?							
18	El personal debería atenderlo de forma personal y únicamente a usted a sus dudas o requerimientos?							
19	El horario de INSOPESCA debería ser accesible para usted?							
20	Le deberían ofrecer una atención personalizada y única?							
21	Espera que el personal tenga interés en ayudarlo?							
22	Cree que el personal comprenderá o lo ayudará en lo que usted necesita en verdad?							

Figura A.1 Encuesta las expectativas a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

## A.2 Encuesta sobre las perspectivas aplicadas a los clientes

En la siguiente figura A.1, se aplica la encuesta sobre las perspectivas a los clientes sobre lo que han recibido de la atención de INSOPESCA.

PERCEPCIONES								
Califique las percepciones que se refieren a como usted <b>HA RECIBIDO</b> , la atención en INSOPESCA.								
Utilice la escala del 1 al 7; considerando 1 la menor calificación y 7 la mayor calificación.								
Nº	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de INSOPESCA tienen una apariencia moderna?							
2	La apariencia de las instalaciones (edificio, áreas verdes, departamentos), están en buen estado?							
3	La apariencia (vestimenta) del personal es pulcra (limpia) y arreglada?							
4	Los materiales (hojas, lápiz, carpetas, archiveros) están en buen estado?							
5	INSOPESCA realizó su servicio en el tiempo cumplido?							
6	INSOPESCA o el personal, mostraron interés en solucionar sus problemas?							
7	INSOPESCA o el personal, realizó bien el servicio a la primera vez (sin fallas)?							
8	INSOPESCA terminó el servicio en el tiempo prometido?							
9	INSOPESCA o el personal, cometió errores?							
10	INSOPESCA o el personal, le informó cuando su solicitud (servicio) terminará?							
11	INSOPESCA, fue rápido con su servicio?							
12	El personal estaba disponible en todo momento para ayudarlo a su solicitud?							
13	El personal mostró interés y disponibilidad en responderles sus dudas?							
14	El personal le generó confianza?							
15	El personal le generó seguridad con sus inquietudes?							
16	El personal fue amable con usted?							
17	El personal le respondió todas sus dudas de forma entendible y clara?							
18	El personal lo atendió de forma individual a sus inquietudes y requerimientos?							
19	El horario de trabajo de INSOPESCA es conveniente para usted?							
20	El personal le ofreció una atención personalizada?							
21	El personal le demostró el mejor interés en ayudarlo?							
22	Cree que el personal comprendió o ayudó lo que usted realmente necesitaba?							

Figura A.2 Encuesta las perspectivas a los clientes. (Elaboración propia, 2023)

**APÉNDICE B**  
**RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

## B.1 Resultados de la encuesta de la perspectiva de los clientes

En la siguiente tabla B.1, se presentan los resultados obtenidos a los clientes sobre sus perspectivas.

Tabla B.1 Resultados de la encuesta de la perspectiva de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	6	6	4	4	4
2	2	4	1	2	3	4	2	2	1	7	2	5	3	2	2	5	3	4	5	4	4	5
3	1	1	2	4	3	3	1	1	3	1	2	1	2	1	1	4	1	6	6	3	5	7
4	2	4	3	5	3	1	3	1	2	4	2	5	3	2	3	2	5	5	6	3	2	6
5	1	3	1	4	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	6	6	1	1	7
6	2	3	2	5	3	1	3	1	3	1	3	3	3	2	2	4	3	6	5	2	3	6
7	3	4	4	4	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	5	5	7	5	4	2	6
8	1	2	5	4	1	3	3	3	2	4	3	2	3	1	1	4	5	4	7	3	1	4
9	2	2	4	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3	2	1	5	2	7	5	2	2	6
10	3	4	5	2	2	3	1	2	3	4	3	1	1	1	1	2	2	6	7	4	3	6
11	1	1	2	2	2	4	1	3	2	4	2	4	1	2	1	3	4	5	5	4	4	5
12	2	2	3	2	1	2	1	2	3	4	2	2	1	1	1	2	3	4	7	3	4	6
13	2	1	1	2	1	3	3	2	1	7	1	4	1	1	1	3	4	7	7	4	4	4
14	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	1	2	5	1	4	7	2	5	6
15	1	4	2	4	3	2	2	1	1	3	2	5	3	1	3	2	5	7	6	3	1	7
16	3	1	4	5	3	2	2	2	3	4	3	2	1	2	1	2	4	4	6	4	1	5
17	1	4	1	4	1	4	1	2	2	2	2	5	2	1	3	5	1	6	5	2	2	4
18	2	2	1	4	3	3	1	1	1	7	3	4	1	1	3	5	1	7	6	3	1	5
19	3	4	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	5	4	5	7	4	1	5
20	2	4	1	3	2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	5	1	6	5	2	2	7
21	1	2	5	5	2	4	1	1	1	2	3	2	1	2	2	5	3	4	7	3	1	4
22	1	4	3	4	2	4	1	1	3	5	1	5	1	2	1	5	4	6	5	4	3	4
23	5	1	1	2	1	2	3	2	1	3	2	5	3	2	3	3	2	5	7	2	5	4
24	1	2	4	5	1	4	3	3	2	7	1	3	2	2	2	5	2	6	6	4	5	5
25	3	3	2	4	1	1	2	1	2	5	1	5	2	2	1	2	3	7	6	4	2	5
26	4	3	2	4	3	4	2	3	2	3	3	1	1	1	1	2	1	7	7	1	2	5
27	1	4	3	3	3	1	3	1	2	3	2	2	3	1	3	2	2	6	5	1	1	5
28	3	4	4	5	2	4	1	2	1	5	3	3	2	1	3	3	5	5	6	1	4	4
29	4	4	4	5	2	2	3	1	1	5	2	4	2	2	1	5	5	7	6	2	5	5
30	2	3	2	4	2	4	2	3	3	3	3	4	2	1	3	4	1	7	6	4	3	6
31	5	1	5	4	3	2	3	3	1	5	2	2	2	2	1	2	4	4	7	2	3	6
32	1	1	3	2	3	2	2	2	3	7	3	5	2	1	3	2	4	6	7	4	3	7

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
33	4	1	1	2	1	1	2	1	1	7	1	3	1	2	1	5	4	5	5	3	2	6
34	3	2	4	3	3	1	3	1	1	2	2	3	3	2	1	4	3	5	5	1	5	6
35	2	2	5	2	1	4	1	3	2	5	3	5	1	2	2	4	1	5	7	3	2	5
36	2	3	5	3	2	4	1	3	2	5	3	4	3	2	2	4	3	7	5	4	1	6
37	1	3	1	2	2	3	3	1	3	5	2	3	3	2	3	4	4	6	5	1	5	7
38	1	4	2	2	1	3	2	1	2	3	1	1	1	1	1	5	1	4	7	2	5	6
39	1	1	5	3	2	4	2	3	1	6	2	2	3	2	1	2	3	4	7	2	5	7
40	3	2	5	3	1	1	1	2	2	4	3	4	2	1	2	4	3	5	6	3	1	6
41	1	2	1	4	3	2	1	2	2	1	2	5	1	1	1	4	5	5	6	2	2	4
42	4	4	2	4	2	4	3	2	1	7	1	2	3	1	1	3	3	6	7	1	4	6
43	3	2	2	5	2	4	3	3	3	5	1	2	3	2	2	2	2	7	5	4	5	4
44	2	1	2	4	3	3	1	3	1	1	3	2	3	1	1	3	3	4	6	4	5	7
45	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	3	5	3	2	2	3	4	7	5	3	5	5
46	2	2	3	5	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	3	4	4	7	5	2	5	4
47	1	4	2	2	3	1	2	1	3	7	1	2	2	1	3	4	2	7	7	3	3	5
48	1	4	4	4	2	3	1	3	3	5	3	5	3	1	2	2	3	4	6	4	3	4
49	5	1	2	3	3	4	3	2	3	2	1	4	2	1	3	3	2	5	6	4	2	6
50	3	1	2	2	1	3	2	3	1	7	2	2	1	2	1	4	4	4	6	1	5	6
51	2	2	2	4	1	3	1	2	2	3	1	4	2	2	1	2	5	6	7	4	3	5
52	5	3	5	2	2	1	3	2	1	7	1	1	2	2	3	4	1	4	7	2	2	7
53	4	3	5	4	2	1	1	1	2	5	3	3	3	1	3	2	2	7	7	2	2	5
54	3	4	5	4	2	3	1	1	3	7	3	2	1	1	3	2	4	6	7	1	1	6
55	2	3	1	4	1	2	3	3	1	1	3	3	3	1	3	4	2	7	5	2	5	7
56	1	4	4	4	2	1	3	1	3	3	2	1	3	1	1	2	3	7	7	4	3	4
57	2	4	4	5	3	3	2	3	3	2	1	3	1	1	1	5	5	4	5	4	3	5
58	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	3	3	2	2	3	4	5	5	5	4	2	5
59	1	1	4	4	1	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	4	5	2	5	5
60	2	2	3	4	3	3	3	2	2	5	1	3	3	2	2	2	5	6	5	2	3	5
61	3	4	2	5	1	2	2	1	1	4	3	3	2	2	3	2	3	4	7	1	1	6
62	6	3	4	3	3	1	2	2	1	1	1	4	3	2	2	2	4	6	5	4	1	7
63	3	1	1	5	3	2	3	2	1	4	3	5	3	2	1	3	2	7	6	4	4	7
64	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	3	2	1	3	3	4	6	7	2	1	6
65	2	3	1	5	3	2	2	3	1	4	1	2	3	1	1	2	5	7	7	4	5	5
66	1	2	3	5	2	3	2	2	1	6	3	5	1	2	1	3	4	5	6	2	2	4
67	7	2	2	3	1	4	1	3	3	7	2	4	3	1	1	4	4	7	7	1	2	7
68	2	4	2	2	3	3	3	1	1	2	3	3	1	2	3	4	4	7	7	3	1	7
69	3	3	1	3	3	4	1	3	1	7	1	3	3	1	1	5	1	7	6	3	1	4
70	5	2	3	3	1	1	3	2	1	1	3	1	1	1	1	2	2	5	6	2	1	4
71	6	4	1	3	1	1	3	2	1	2	1	4	1	2	1	5	3	4	5	1	3	5
72	3	4	4	5	1	4	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	5	4	6	4	1	4
73	4	3	4	3	2	1	1	2	1	2	2	5	2	1	2	2	2	5	6	2	5	6

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
74	2	2	1	2	3	3	2	2	3	5	3	2	2	1	2	3	2	4	5	1	4	6
75	1	1	2	5	1	2	3	1	1	7	3	3	2	1	2	4	4	7	5	3	5	7
76	2	2	5	5	3	3	1	1	3	2	2	2	3	2	2	5	5	4	7	4	2	7
77	1	1	5	4	3	2	2	3	1	3	3	3	1	1	3	4	2	6	5	3	3	6
78	2	1	5	3	1	4	3	3	2	3	2	2	1	1	2	5	3	6	6	3	4	6
79	3	1	1	3	1	2	3	2	1	7	2	3	2	1	2	2	5	7	6	3	3	5
80	5	1	3	5	1	3	1	1	1	5	2	4	2	2	2	2	4	7	1	2	6	
81	2	4	1	3	1	4	2	2	2	5	3	2	2	2	3	2	4	7	6	1	1	6
82	4	2	2	2	2	4	2	3	3	5	1	2	2	2	1	4	4	7	5	4	1	6
83	3	4	4	3	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2	1	5	3	7	6	2	1	6
84	2	3	4	2	3	1	2	1	2	4	2	5	3	2	3	3	3	4	6	2	5	5
85	6	4	2	2	3	2	2	3	2	6	3	1	1	1	1	2	4	6	7	3	2	5
86	1	3	5	2	2	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1	2	1	7	5	3	5	6
87	2	4	1	3	2	3	2	1	3	2	1	3	3	1	1	4	1	6	7	3	1	6
88	5	1	3	4	2	2	3	1	2	5	1	1	3	2	1	2	2	6	5	2	3	4
89	4	3	5	4	1	1	3	2	3	5	1	4	3	1	1	3	4	6	5	1	1	4
90	3	2	2	4	3	2	3	1	1	4	3	5	3	2	2	4	5	6	7	4	5	6
91	5	2	4	3	2	3	1	2	1	2	3	4	3	2	3	4	3	5	6	3	5	5
92	1	4	4	2	2	4	2	3	2	6	2	5	1	1	1	2	4	5	5	3	1	5
93	2	4	5	3	3	3	2	1	1	4	2	5	2	1	1	5	3	4	7	4	5	7
94	3	3	3	4	3	1	3	2	1	6	3	2	1	2	2	3	2	7	6	1	1	6
95	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	1	5	3	1	3	5	3	7	6	1	5	7
96	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	2	1	5	2	5	5	3	5	5
97	3	4	5	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	1	3	3	1	4	5	4	4	5
98	3	4	2	4	1	3	3	2	3	7	2	1	3	1	3	5	4	5	7	2	4	4
99	2	4	1	4	3	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	4	1	7	7	4	1	6
100	1	1	1	3	2	4	1	3	3	5	3	2	1	2	3	5	3	7	7	1	4	4
101	2	2	3	5	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	5	5	1	1	6
102	4	2	4	2	2	1	1	2	2	4	3	5	2	1	1	3	5	6	7	1	5	6
103	2	4	5	4	1	3	3	3	3	3	2	2	1	2	1	4	5	4	7	2	1	6
104	3	4	4	4	3	4	1	1	3	2	3	3	1	1	1	5	5	6	7	2	1	6
105	5	4	3	4	3	4	2	1	3	1	2	5	2	1	2	3	5	5	6	3	4	7
106	2	2	5	5	1	3	2	1	2	2	2	2	1	2	3	4	5	6	7	4	4	5
107	1	4	4	4	1	4	2	2	2	1	3	1	3	1	3	4	2	5	7	3	1	5
108	2	1	3	2	3	1	3	3	1	2	2	1	3	2	1	3	4	7	6	3	4	7
109	3	1	5	4	2	3	2	1	2	3	1	4	3	2	1	3	3	6	5	1	2	6
110	5	1	3	5	3	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	1	4	7	1	4	5
111	1	2	4	2	3	3	2	3	2	5	2	5	2	2	1	5	1	7	5	3	3	5
112	4	3	4	5	1	2	1	2	1	1	2	3	3	1	3	2	5	4	6	3	5	6
113	2	4	5	4	2	2	3	1	3	5	2	1	3	1	1	2	1	6	6	1	4	4
114	1	2	3	2	1	1	3	3	1	4	3	3	1	2	3	5	3	7	7	2	5	4

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
115	2	1	1	2	3	2	1	2	1	2	3	1	2	1	1	3	1	6	6	3	2	4
116	1	3	2	4	3	1	1	1	2	6	1	3	3	1	3	5	2	5	7	1	1	5
117	2	1	2	5	3	1	3	3	2	2	3	4	2	1	3	3	1	4	7	1	1	5
118	1	1	3	3	2	3	1	2	3	7	1	3	1	2	2	3	5	4	6	3	1	4
119	2	4	5	3	2	4	1	2	3	4	1	2	3	2	1	5	1	5	5	1	4	4
120	3	1	1	5	3	2	1	3	3	4	2	1	1	1	3	5	1	7	7	3	4	6
121	1	4	4	3	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	3	5	4	4	7	1	2	6
122	2	2	2	2	3	2	2	1	2	5	1	2	1	2	3	2	5	6	7	4	1	6
123	3	2	4	5	1	4	1	1	1	2	1	5	1	2	1	5	4	5	5	3	3	4
124	1	3	4	4	3	4	2	2	1	2	3	5	1	2	3	2	3	4	6	4	3	6
125	2	4	2	3	2	1	2	2	2	7	2	2	2	1	2	4	1	6	5	1	3	5
126	2	2	3	4	2	4	1	3	2	6	1	3	3	1	1	5	5	4	7	4	2	4
127	1	3	2	4	1	2	2	1	3	5	2	4	2	2	1	3	4	5	7	3	2	7
128	1	2	5	2	3	4	2	1	2	2	2	5	2	1	3	5	3	5	7	1	3	7
129	3	2	2	3	3	2	3	1	3	7	3	4	2	2	3	4	4	6	7	1	2	7
130	1	4	4	3	2	3	1	3	1	1	2	5	3	1	3	5	5	5	7	4	3	6
131	2	2	4	4	3	1	1	3	2	3	1	4	1	1	3	4	1	4	7	3	5	5
132	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	3	4	2	1	1	4	4	6	5	1	5	4
133	2	4	3	4	2	1	2	3	3	5	3	2	3	2	2	5	4	5	7	4	2	5
134	1	3	3	5	1	4	2	1	2	5	1	3	1	1	3	2	5	4	7	4	4	7
135	1	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	4	5	2	1	4
136	5	2	3	5	2	2	3	3	1	6	1	1	2	2	3	2	1	6	6	2	3	4
137	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1	3	4	3	2	3	3	3	5	7	4	2	4
138	3	1	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	2	2	1	4	3	6	6	3	2	4
139	4	3	3	3	1	4	1	1	1	3	1	4	1	2	2	4	1	7	5	1	5	6
140	1	1	1	5	2	3	1	1	3	3	2	4	1	2	1	4	5	5	5	1	3	5
141	3	1	3	3	2	1	1	1	2	5	1	3	3	1	3	4	2	7	6	2	2	5
142	4	1	3	2	2	1	1	2	3	7	2	1	2	1	2	5	4	5	5	4	1	7
143	2	2	3	5	2	1	2	3	2	4	3	1	2	2	1	2	3	5	6	3	2	4
144	5	4	4	3	2	2	3	2	1	1	2	2	1	1	3	5	5	6	6	4	3	4
145	1	1	1	4	2	4	3	3	2	4	2	3	3	1	1	2	4	6	5	3	5	5
146	4	3	5	4	2	3	3	3	3	7	1	3	2	1	3	4	4	7	5	2	3	6
147	3	2	3	5	3	1	1	1	2	1	3	5	3	1	2	2	3	7	5	4	4	7
148	2	4	2	5	3	3	1	1	3	3	2	3	1	2	3	3	2	7	6	3	3	4
149	2	1	5	2	3	3	2	3	2	2	3	5	3	2	2	4	3	7	7	1	5	5
150	1	3	2	3	3	3	3	1	2	5	2	5	3	2	1	4	3	6	7	4	2	6
151	1	1	2	3	1	4	3	1	1	6	2	2	1	1	3	3	4	4	5	2	5	6
152	1	4	3	3	1	3	1	1	1	4	2	5	1	2	1	2	4	4	6	2	5	7
153	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	4	6	4	1	4
154	1	2	5	3	1	3	2	2	3	5	1	4	2	1	2	2	3	4	6	2	2	4
155	4	4	5	5	1	2	1	2	2	5	3	3	2	1	1	5	4	4	7	4	4	5

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
156	3	4	4	2	1	2	1	2	2	3	3	4	2	1	1	3	3	6	5	1	4	5
157	2	2	5	5	3	2	3	1	1	6	2	3	1	1	3	4	5	5	6	3	2	5
158	2	2	5	2	3	4	1	3	2	6	3	3	2	1	2	5	2	6	5	2	1	5
159	2	4	4	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	4	5	5	5	3	5	6
160	1	1	1	2	1	4	1	1	1	6	2	1	3	1	1	2	4	7	7	3	2	4
161	1	1	3	5	1	4	2	3	1	4	2	4	3	1	3	2	5	6	6	3	4	5
162	5	4	3	4	2	1	1	3	3	7	2	4	1	2	3	3	1	5	7	3	1	4
163	3	1	3	5	3	1	3	1	3	4	3	4	2	2	3	2	1	4	6	2	4	4
164	2	4	2	5	1	4	1	1	2	5	2	4	3	2	2	2	2	5	6	4	3	5
165	5	1	4	2	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	5	4	5	5	2	3	5
166	4	1	5	5	1	3	2	3	2	3	3	5	1	1	3	3	3	6	6	3	3	4
167	3	3	3	4	1	4	3	3	3	6	3	4	1	2	3	2	1	6	7	4	4	6
168	2	4	4	5	3	1	3	3	2	1	1	2	1	1	1	2	3	6	5	2	3	6
169	1	2	2	3	2	2	1	1	2	7	3	1	1	2	2	3	3	4	5	4	2	5
170	2	2	2	2	1	1	2	2	2	7	3	1	1	1	3	3	5	4	7	2	4	6
171	3	4	1	4	1	2	1	2	3	3	3	3	3	1	1	5	1	6	7	2	2	5
172	1	3	3	4	2	1	2	3	1	2	3	2	1	2	2	2	1	6	5	4	2	7
173	2	1	4	2	3	4	2	2	2	4	3	5	2	2	1	2	1	5	5	3	1	7
174	3	2	3	3	3	3	1	2	1	7	3	5	1	2	2	4	5	6	7	4	4	7
175	6	4	4	2	2	3	2	3	2	7	1	3	2	2	3	5	4	4	6	3	5	5
176	3	3	4	4	3	3	1	3	3	2	2	1	2	2	3	4	3	5	7	4	1	6
177	2	3	1	5	3	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	5	5	7	6	1	5	4
178	2	2	1	2	3	2	3	1	2	5	3	3	1	2	2	5	1	6	5	1	1	5
179	1	4	2	5	1	4	1	1	1	5	3	1	2	1	1	3	5	6	7	1	5	4
180	7	2	3	4	3	4	3	3	1	4	2	3	1	1	2	4	1	6	6	3	1	5
181	2	3	4	5	3	3	2	1	3	4	2	3	3	2	1	5	3	6	6	4	3	5
182	3	4	3	5	1	1	3	2	3	7	2	2	2	1	3	2	3	6	7	2	5	7
183	5	4	5	3	1	4	3	3	2	7	2	4	2	2	3	4	5	4	7	2	5	5
184	6	4	4	5	1	1	1	1	2	3	2	5	2	1	2	2	1	6	7	3	4	6
185	3	4	4	2	2	4	1	3	1	5	1	2	2	1	3	2	3	7	7	4	3	7
186	4	3	4	5	3	4	1	1	1	4	2	1	1	1	1	4	5	4	5	1	3	5
187	2	2	3	3	2	4	1	3	2	4	3	1	2	2	2	3	2	6	7	4	3	5
188	1	4	5	4	1	3	3	3	2	4	3	3	1	2	2	3	3	5	6	4	3	6
189	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	2	4	4	6	6	3	3	4
190	1	3	3	4	1	4	3	3	3	3	1	1	1	1	2	3	4	7	6	1	4	5
191	2	3	5	4	2	3	2	1	3	6	2	3	1	2	3	3	2	7	7	1	4	4
192	3	1	5	2	3	4	3	1	2	6	1	5	1	1	2	4	2	7	5	1	4	5
193	5	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3	5	3	2	3	4	3	6	5	4	1	5
194	2	2	4	5	3	3	1	2	1	7	2	2	1	1	1	5	5	7	5	4	3	5
195	4	1	1	3	3	3	3	2	3	7	3	1	3	1	1	4	5	6	7	1	3	6
196	3	4	3	4	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	3	4	2	4	5	3	3	5

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
197	2	4	5	3	2	3	2	1	2	3	2	5	3	2	2	3	5	4	5	4	5	6
198	6	1	3	2	2	1	1	1	1	7	1	4	1	2	3	5	4	6	5	3	4	4
199	1	1	4	4	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	3	4	5	6	7	2	1	6
200	2	3	5	4	3	2	2	2	1	4	2	2	1	1	3	3	4	5	6	2	5	4
201	5	2	2	5	3	3	2	2	2	6	3	1	2	2	1	5	4	4	6	1	1	4
202	4	4	2	2	2	1	1	3	3	3	1	5	3	2	2	4	2	7	6	1	3	4
203	3	1	3	2	1	2	2	3	3	3	1	4	3	1	2	4	5	7	6	1	5	5
204	5	2	2	4	2	4	3	1	1	4	2	1	1	2	1	5	3	6	7	4	1	7
205	1	1	2	4	2	3	2	3	3	4	1	5	1	1	3	3	2	5	7	4	3	5
206	2	2	1	5	3	2	3	1	2	4	3	3	2	2	1	2	3	4	5	2	4	6
207	3	3	2	3	2	2	2	1	3	5	2	4	1	2	1	4	1	6	5	1	1	6
208	2	4	3	3	3	4	3	3	2	7	2	2	1	2	1	5	5	6	7	3	1	7
209	1	1	5	5	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1	2	5	4	5	3	2	4
210	3	2	2	4	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	5	2	3	5
211	3	1	4	2	1	4	3	1	1	2	1	2	2	1	2	3	3	4	7	3	3	4
212	2	3	3	4	3	4	2	2	2	3	1	4	1	2	1	4	1	6	6	3	4	6
213	1	1	3	3	1	1	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	2	4	5	2	1	4
214	2	1	2	5	3	2	2	3	1	2	1	1	3	1	3	3	4	7	7	4	5	4
215	4	4	4	3	2	1	2	2	1	2	2	5	3	1	2	2	4	6	5	2	3	6
216	2	3	3	2	3	3	2	1	2	6	3	5	3	2	3	2	2	4	7	3	4	5
217	3	2	4	4	2	3	3	3	3	4	3	5	1	1	2	5	4	4	5	2	5	6
218	5	4	3	5	2	1	2	1	1	2	3	4	2	2	2	2	2	5	6	4	1	5
219	2	4	5	4	3	1	2	2	1	1	2	4	1	1	3	5	1	5	5	2	4	4
220	1	1	3	4	1	1	3	2	3	6	2	4	2	1	2	5	3	4	7	1	3	6
221	2	4	1	2	3	3	2	3	1	4	3	3	2	1	3	2	3	4	7	2	3	4
222	3	2	1	2	3	2	1	1	3	5	1	4	2	1	1	4	5	5	7	4	3	6
223	5	2	3	3	2	2	2	3	1	4	2	4	3	2	3	2	4	6	7	4	4	5
224	1	4	5	5	2	1	2	3	1	1	3	2	1	1	3	4	3	4	7	1	4	6
225	4	4	2	2	1	2	3	3	3	2	1	4	1	2	2	3	4	4	7	4	2	6
226	2	3	1	5	1	1	3	3	3	6	1	2	1	2	3	3	2	6	5	4	4	5
227	1	4	5	2	1	2	2	3	3	1	2	1	1	2	3	5	5	6	7	3	4	4
228	5	4	4	5	2	3	2	1	1	2	3	4	3	1	2	4	5	4	5	4	3	4
229	1	4	3	5	3	4	2	2	2	4	2	1	2	1	1	2	1	5	5	4	5	7
230	3	1	1	2	1	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	5	1	7	7	3	3	5
231	4	1	3	2	2	4	1	3	1	6	3	4	1	2	3	5	5	6	6	2	1	6
232	1	3	2	3	2	4	1	3	1	1	3	5	3	1	2	5	2	5	6	4	2	7
233	3	1	4	4	3	4	2	2	2	5	2	5	2	2	1	2	3	4	6	1	2	5
234	4	1	4	3	2	3	2	3	1	6	1	4	3	2	2	3	5	6	7	1	1	5
235	2	1	4	3	2	3	2	2	2	7	1	3	2	1	2	3	2	4	7	1	3	6
236	5	4	3	2	3	1	3	1	3	2	1	5	1	2	2	4	2	7	6	1	5	6
237	1	2	4	5	1	2	1	3	3	5	3	1	2	2	1	3	2	4	6	2	1	5

Continuación de la tabla B.1

Número de encuestado	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
238	4	2	3	2	3	1	3	3	2	7	2	2	2	2	2	4	3	7	6	1	5	7
239	3	1	2	3	1	3	1	1	3	3	1	3	2	1	3	2	5	5	7	4	5	6
240	2	2	1	5	1	4	1	2	2	7	3	1	3	2	2	5	4	6	7	3	5	6
241	2	2	2	5	2	1	1	3	2	3	3	5	3	2	2	3	5	4	7	3	2	5
242	1	1	1	2	1	4	2	2	3	1	3	1	2	1	2	5	5	6	5	2	5	6
243	1	4	1	4	3	3	2	1	3	3	3	1	1	2	1	2	2	6	7	3	1	6
244	1	2	4	5	2	3	3	3	2	6	3	1	1	1	3	2	1	7	7	2	1	4
245	3	3	1	5	3	3	1	1	3	4	2	3	3	2	3	4	4	6	5	1	5	6
246	1	1	5	4	3	2	1	3	2	2	1	5	1	1	3	3	5	7	6	4	1	5
247	4	1	1	3	3	3	1	1	3	3	2	3	2	1	3	2	1	4	5	4	3	4
248	3	1	1	3	2	2	3	2	2	7	3	1	2	1	3	3	5	6	5	4	3	7
249	2	1	5	4	2	4	1	3	3	7	2	1	2	2	3	4	3	7	6	1	2	6
250	2	4	2	4	3	2	2	1	3	1	3	1	3	1	3	3	2	4	6	3	1	7
251	2	3	4	5	3	3	3	3	2	7	3	5	2	2	2	4	2	7	6	2	3	5
252	1	2	1	4	2	4	3	3	1	7	2	1	1	1	2	2	3	7	7	1	3	4
253	1	3	3	5	2	3	2	1	2	4	3	3	3	1	3	5	4	6	5	1	3	4
254	5	1	3	2	2	3	1	3	2	1	2	1	3	1	1	5	1	5	7	2	4	6
255	3	2	3	3	3	4	1	3	1	3	1	1	1	2	1	3	1	5	7	2	5	6
256	2	1	4	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	7	5	1	5	6
257	5	1	4	2	3	1	2	2	1	7	2	4	1	2	3	4	3	4	7	4	5	5
258	2	1	1	2	1	4	1	1	2	2	2	1	3	1	3	3	2	4	7	4	1	7
259	3	2	4	3	1	3	1	1	1	7	3	1	2	2	1	4	4	4	7	4	4	6
260	5	1	1	4	2	3	3	3	3	1	3	1	1	1	3	2	5	4	6	4	3	4
261	1	3	1	2	2	3	3	1	3	4	2	4	3	2	2	2	2	7	5	2	2	4
262	4	1	4	5	3	1	2	3	2	5	1	5	3	2	1	2	3	7	6	1	1	6
263	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	7	5	1	4	7
264	1	3	3	5	1	1	2	2	3	7	1	2	2	1	3	2	5	6	5	3	3	4
265	2	1	2	3	3	4	3	3	1	3	3	4	3	1	3	3	1	7	6	2	3	7
266	1	2	1	5	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	4	1	7	6	1	1	7
267	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	5	3	2	1	5	2	4	6	3	5	7
268	3	3	2	5	2	4	3	1	1	4	1	2	3	2	3	4	2	7	7	2	1	6
269	4	3	3	2	1	4	3	3	2	7	1	2	2	1	2	4	3	7	5	3	2	6
270	2	3	5	4	1	1	2	3	2	1	2	5	3	2	1	2	2	7	7	1	2	6
271	1	2	2	4	3	1	3	3	2	2	3	5	1	2	1	5	3	4	7	3	3	7
272	2	4	2	2	1	4	3	2	3	5	3	5	3	2	1	2	1	4	7	1	2	4
273	1	4	2	4	3	1	3	2	2	1	1	4	1	1	1	4	1	6	7	2	4	6
274	2	1	3	4	3	2	2	2	2	4	2	4	1	2	3	2	2	7	6	3	3	5
275	3	3	3	5	2	4	3	2	1	4	1	5	3	2	2	2	1	4	6	2	3	5
276	5	3	1	2	1	1	1	3	3	7	1	1	3	2	1	5	4	6	6	3	3	7

## B.2 Resultados de la encuesta de la expectativa de los clientes

En la siguiente tabla B.1, se presentan los resultados obtenidos a los clientes sobre sus expectativas.

Tabla B.2 Resultados de la encuesta de la expectativa de los clientes. (Elaboración propia, 2023)

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	5	5	4	3	2	4	1	1	1	7	5	3	3	3	1	4	5	3	6	2	3	7
2	2	5	5	5	3	2	4	3	1	3	5	5	3	3	2	1	3	3	6	4	1	4
3	1	4	5	2	3	3	3	2	2	4	4	6	3	1	2	1	5	7	4	6	5	3
4	2	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	3	3	1	4	1	5	5	6	3	2
5	1	6	3	4	3	4	2	2	4	3	6	5	3	1	4	1	2	4	4	5	1	5
6	2	4	4	2	2	3	1	4	2	7	6	4	4	2	3	7	6	3	6	4	4	3
7	3	4	4	6	3	4	1	4	2	4	3	6	3	2	2	5	1	3	6	3	3	1
8	2	3	4	4	4	2	2	4	4	3	6	5	2	4	4	7	2	5	6	5	4	6
9	1	3	4	5	5	5	4	1	4	7	6	5	3	3	1	1	2	5	3	4	5	7
10	2	6	3	4	5	4	2	4	2	7	4	2	4	3	2	1	3	4	3	5	1	2
11	4	3	3	6	2	2	4	1	1	3	3	2	3	1	2	1	3	7	5	2	2	1
12	1	6	3	4	3	2	1	2	3	5	5	4	2	3	2	5	3	7	4	3	5	2
13	2	3	3	5	5	3	4	5	1	3	4	5	3	2	1	4	1	7	6	4	2	1
14	3	5	5	6	3	2	1	2	2	5	3	3	2	4	2	6	1	3	6	4	2	2
15	5	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3	5	3	2	2	5	1	3	4	2	4	2
16	2	5	5	5	5	5	2	3	1	6	6	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	5
17	6	3	4	5	3	2	2	5	4	4	5	2	2	4	2	2	6	6	3	5	4	1
18	1	5	5	6	4	4	2	3	4	3	3	5	4	3	2	3	5	5	6	2	1	1
19	2	5	6	4	5	5	2	3	2	7	5	6	4	3	3	4	4	3	5	5	5	7
20	3	5	5	4	4	5	2	1	4	7	4	2	3	4	4	5	3	7	6	6	5	4
21	4	3	5	3	2	4	1	3	1	7	4	2	4	1	3	4	3	5	3	2	3	7
22	7	3	5	6	5	2	3	5	2	4	5	3	4	4	1	4	5	3	6	4	5	7
23	2	5	6	4	5	3	3	5	4	6	3	5	3	4	3	3	1	6	6	5	5	5
24	3	4	6	4	3	5	3	5	3	6	6	6	3	4	4	1	1	4	4	6	4	2
25	2	6	4	6	5	3	3	2	4	3	5	6	3	4	1	5	2	3	5	2	1	7
26	4	6	4	3	3	4	2	2	3	6	3	3	2	4	2	5	4	6	4	4	4	6
27	6	3	5	3	4	4	2	2	1	7	6	2	2	1	2	7	5	4	3	3	2	1
28	6	6	5	3	3	3	2	2	4	3	5	3	4	1	2	1	5	6	5	2	3	6
29	2	5	3	2	2	2	2	5	4	7	3	5	4	2	1	5	6	3	3	5	4	1
30	4	5	6	2	5	4	2	2	4	6	6	5	2	4	1	6	4	6	5	4	2	7
31	4	3	5	3	3	3	1	1	2	4	3	5	3	4	2	7	3	5	5	5	1	4
32	2	4	6	2	3	2	3	2	4	7	3	3	3	2	3	2	4	5	3	2	5	3

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
33	1	3	6	6	3	5	1	2	1	5	3	4	2	3	4	2	6	7	6	5	2	7
34	2	4	3	2	2	4	1	4	2	7	3	5	2	4	2	3	5	6	6	4	3	4
35	7	6	5	4	3	2	1	3	4	7	3	3	2	3	4	1	4	5	6	2	2	7
36	2	6	6	5	3	4	3	3	4	7	6	6	2	1	4	7	1	3	4	2	3	1
37	2	3	3	6	2	4	2	2	4	6	3	3	2	1	4	6	2	3	5	3	1	2
38	6	6	3	6	3	3	3	2	2	3	6	4	2	3	1	4	3	7	3	2	1	2
39	1	6	3	2	5	5	4	1	2	7	6	5	4	2	3	7	4	4	6	5	5	1
40	6	4	3	2	4	2	2	2	2	3	5	4	4	3	1	4	6	6	4	6	4	6
41	5	6	5	5	2	2	4	5	2	7	3	6	2	3	1	3	1	4	4	3	4	7
42	6	6	6	6	2	2	2	5	1	3	3	4	2	4	2	6	2	5	4	2	5	2
43	1	3	5	3	2	2	4	5	4	5	6	2	3	2	2	3	6	6	6	4	5	1
44	5	6	4	5	5	4	4	1	1	4	4	5	2	1	2	4	6	6	3	4	3	4
45	1	4	4	2	5	2	3	5	4	4	6	6	3	4	3	5	2	3	5	2	3	1
46	1	5	6	5	3	4	1	2	1	6	3	5	2	1	1	1	5	3	6	6	3	5
47	3	5	4	6	4	2	4	5	1	6	3	6	2	4	2	7	3	6	3	2	4	4
48	2	3	5	5	5	2	4	5	4	4	5	5	3	4	3	2	6	6	6	5	3	6
49	5	6	5	3	3	5	3	4	1	3	6	3	2	3	2	4	1	6	6	4	3	3
50	3	3	5	3	5	4	1	4	2	7	3	4	2	1	4	2	1	6	5	3	1	6
51	1	5	6	3	5	2	2	4	1	6	5	4	3	3	1	4	4	5	4	5	2	4
52	3	5	5	2	2	4	1	2	1	5	3	2	2	3	1	3	6	7	6	2	5	7
53	7	6	5	2	3	5	2	1	1	6	5	3	2	2	4	2	2	3	6	6	5	3
54	7	5	4	3	4	5	2	4	3	3	5	4	2	1	3	5	4	6	5	5	2	6
55	1	5	4	4	5	2	1	5	1	6	4	5	3	2	2	4	4	5	5	2	1	1
56	6	4	5	5	5	4	3	3	4	5	6	5	2	2	1	5	3	3	3	6	2	3
57	7	6	3	4	5	5	4	2	1	6	6	2	4	1	3	5	5	4	4	4	5	5
58	2	6	4	2	3	2	4	2	2	3	5	2	3	2	4	4	2	3	4	6	4	7
59	2	6	6	2	3	3	2	1	3	5	5	4	4	4	2	5	2	6	6	3	1	1
60	3	5	3	4	3	4	2	3	4	7	4	4	3	2	1	6	6	6	5	4	4	2
61	3	3	5	2	5	4	3	1	4	5	5	3	2	3	2	1	2	7	3	3	4	1
62	7	3	4	5	2	4	1	5	1	6	4	2	3	4	2	2	3	6	4	2	5	1
63	6	6	3	4	3	2	4	4	1	6	4	4	3	2	3	1	1	4	4	3	1	6
64	1	6	5	3	2	5	1	2	3	6	5	6	4	3	2	7	5	3	5	2	1	4
65	3	3	6	3	3	4	4	2	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	5	5	3	7
66	6	4	4	5	3	4	1	3	2	4	4	6	2	2	2	5	3	5	6	4	1	1
67	4	5	6	4	2	5	3	1	2	4	3	3	2	1	3	6	2	4	3	5	3	5
68	6	6	6	2	4	2	1	4	1	7	6	3	4	1	1	4	4	7	5	4	4	5
69	1	6	3	2	5	4	4	5	2	6	5	5	2	3	2	5	2	3	4	4	3	7
70	7	3	3	5	2	5	3	2	1	6	4	5	3	3	3	6	1	4	4	5	4	3
71	5	6	3	5	3	5	4	2	2	3	4	5	2	4	3	4	5	7	3	6	5	5
72	3	6	4	2	2	3	4	2	2	7	5	3	4	4	2	4	4	7	4	6	2	5
73	2	4	6	4	2	5	1	4	3	7	4	4	2	1	1	1	2	4	6	2	5	1

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
74	5	3	4	5	3	5	4	4	1	4	6	4	4	4	3	6	3	5	5	2	5	1
75	4	4	4	3	4	5	4	5	2	7	4	5	2	2	1	3	5	4	4	5	5	3
76	1	3	6	3	2	2	2	1	3	7	5	5	4	3	3	2	3	7	4	5	5	6
77	2	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	6	5	7	4	4	1	4
78	5	4	4	2	3	3	2	4	2	7	6	4	3	2	3	6	6	3	3	2	2	2
79	6	4	6	5	4	2	1	4	2	6	3	6	2	1	3	5	3	6	5	4	5	2
80	2	4	6	6	4	5	1	4	2	4	3	3	3	2	3	7	4	6	3	5	4	5
81	4	4	5	2	4	5	3	4	3	6	3	6	3	4	4	5	3	5	5	6	3	2
82	7	4	4	2	2	2	2	3	1	4	5	2	3	1	4	1	6	7	5	6	3	5
83	5	4	6	6	4	3	2	5	1	3	5	2	3	3	4	3	1	5	3	6	3	6
84	4	4	3	5	2	2	1	3	4	7	4	5	4	3	1	7	3	4	4	2	4	6
85	6	6	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	7	6	2	2	6
86	3	6	3	2	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	1	6	6	4	5	3	2	7
87	7	3	3	4	3	5	4	1	1	5	4	6	3	2	4	2	6	3	6	6	5	7
88	6	3	4	2	3	4	4	1	2	3	5	4	2	4	1	6	3	4	6	3	1	6
89	5	6	6	3	2	2	1	2	2	3	4	4	3	1	2	1	5	6	3	6	2	1
90	6	5	4	3	5	5	4	3	1	4	3	5	3	4	3	1	2	5	3	5	3	7
91	4	6	4	4	2	3	1	3	1	6	4	2	4	1	2	1	1	4	6	3	5	6
92	2	6	3	3	3	5	2	3	1	3	6	4	2	3	3	7	6	6	4	5	3	5
93	4	5	6	3	5	3	3	2	2	5	5	4	3	2	1	1	1	5	4	2	3	1
94	2	6	3	5	3	2	3	5	1	6	6	5	3	4	2	1	1	6	3	6	3	6
95	3	3	4	2	5	5	2	3	1	4	6	2	3	2	3	6	2	5	3	5	1	1
96	2	6	3	5	5	3	2	2	3	5	4	3	2	3	3	2	3	4	5	4	3	3
97	2	3	6	4	5	4	2	4	1	7	6	2	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4
98	2	5	3	4	5	3	4	2	1	5	6	6	2	2	1	7	4	6	3	6	2	3
99	2	5	6	6	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3	4	1	5	6	6	4	2	1
100	2	4	5	5	2	4	3	2	1	3	3	4	4	1	3	3	6	5	3	3	2	6
101	4	5	3	2	2	2	1	1	4	4	6	4	3	2	1	3	1	6	3	2	3	1
102	4	3	3	5	3	4	4	5	1	7	3	2	3	1	1	6	3	3	6	4	4	5
103	5	6	3	5	5	5	3	4	1	6	5	6	2	2	2	3	4	4	4	2	3	1
104	2	6	6	4	2	5	3	4	3	3	6	6	4	4	4	4	5	4	6	5	1	4
105	6	5	3	5	4	2	2	2	4	7	3	5	3	1	4	4	2	7	6	3	5	1
106	4	5	6	5	5	4	2	5	4	6	4	6	3	1	4	5	1	6	4	6	4	6
107	3	3	3	5	5	4	4	2	4	3	3	3	2	1	3	4	4	7	6	3	1	6
108	1	5	6	6	5	2	2	1	2	6	5	6	3	2	4	3	6	5	3	6	3	2
109	5	4	6	2	4	4	1	3	2	5	6	6	3	4	1	3	3	5	3	3	3	7
110	7	4	3	4	2	3	4	1	2	4	5	4	3	4	1	7	5	3	5	2	5	3
111	5	6	6	4	4	4	2	1	1	4	6	5	2	1	2	7	6	7	3	2	3	3
112	4	6	3	5	5	3	3	4	4	7	4	6	4	4	2	3	4	3	6	6	5	1
113	5	3	4	2	4	2	3	4	2	5	5	2	2	4	4	3	6	7	4	3	4	7
114	3	4	6	4	5	3	2	5	2	7	6	6	2	3	2	2	1	7	6	3	4	6

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
115	5	5	6	5	5	3	3	4	3	4	5	3	2	3	3	7	6	5	6	5	3	4
116	5	6	5	2	5	5	3	5	4	6	4	4	4	1	4	2	5	6	3	3	1	1
117	7	6	6	5	5	3	2	5	3	4	5	3	2	4	4	5	5	5	3	5	4	3
118	6	6	3	6	2	2	2	1	4	6	3	5	2	3	1	2	5	5	5	3	4	2
119	1	3	5	5	4	2	2	5	3	3	4	2	4	3	3	5	6	3	4	3	3	7
120	7	3	4	3	4	5	3	5	4	7	5	6	2	4	3	7	1	4	4	4	4	5
121	3	4	5	4	3	5	1	4	4	7	6	6	3	2	4	1	4	4	3	3	4	7
122	2	5	4	6	4	4	3	5	3	6	5	4	2	3	2	2	3	4	6	5	3	3
123	1	3	6	2	5	2	1	4	2	4	5	6	4	3	1	7	2	7	3	4	4	6
124	2	3	4	4	2	3	1	2	3	4	6	3	3	2	1	2	5	3	3	5	2	5
125	4	5	4	5	4	4	1	1	4	5	3	2	2	2	1	7	3	7	3	3	3	2
126	6	4	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	4	1	1	1	4	7	3	5	5	5
127	1	4	6	5	3	4	3	3	3	6	4	5	2	1	3	2	3	7	6	6	1	2
128	4	3	4	3	5	5	3	1	1	4	3	4	4	1	3	2	1	6	5	4	3	2
129	6	4	3	5	4	4	4	2	4	6	3	5	4	2	1	2	5	4	3	3	2	7
130	3	6	6	4	4	3	1	5	4	5	4	5	2	2	3	1	4	3	4	5	2	2
131	5	3	6	4	5	5	2	5	1	4	4	3	4	3	2	5	3	3	4	5	5	3
132	1	5	5	2	4	3	1	3	4	6	3	5	2	3	3	7	3	4	3	4	1	6
133	3	5	4	2	3	4	3	1	4	4	4	4	2	2	1	2	6	3	3	3	4	1
134	2	6	6	4	2	3	3	1	2	5	6	4	4	3	1	1	2	6	3	3	5	3
135	4	5	6	2	4	2	1	1	3	5	3	6	4	4	1	3	1	3	4	6	4	1
136	7	4	3	2	2	4	3	2	4	4	4	5	3	1	2	3	5	3	6	2	2	5
137	5	3	5	3	5	3	3	2	3	5	3	4	3	4	4	1	3	6	6	4	2	3
138	4	5	4	6	2	3	1	3	4	3	3	5	4	2	1	1	2	4	4	3	2	3
139	1	4	4	3	4	5	1	1	2	5	4	2	4	3	4	4	2	4	3	5	3	7
140	3	5	4	6	4	4	1	3	4	3	6	6	3	1	1	1	2	7	5	2	3	4
141	3	5	4	2	4	2	4	4	2	7	6	6	2	2	2	6	6	5	6	6	3	1
142	2	6	6	2	4	4	2	3	4	3	5	5	2	4	1	6	2	6	4	6	1	3
143	5	6	6	5	2	5	1	3	3	7	5	2	4	2	2	7	3	6	5	2	3	4
144	2	5	5	2	3	2	2	4	3	4	4	3	3	2	1	4	3	6	6	5	2	3
145	1	3	5	4	5	5	4	1	4	4	3	3	4	3	4	6	4	7	6	2	1	2
146	6	3	4	5	4	5	1	4	1	7	5	5	2	1	2	7	5	7	4	3	2	3
147	5	5	3	4	2	5	4	3	3	3	3	5	3	3	1	3	2	3	6	6	3	1
148	7	3	3	5	4	4	1	1	3	5	3	4	2	2	3	6	6	7	5	3	3	6
149	6	6	6	2	5	3	3	5	4	6	3	2	4	4	3	3	1	3	5	5	2	2
150	2	6	4	4	2	3	1	2	1	3	6	5	4	4	1	1	2	5	3	2	4	7
151	4	6	3	3	4	5	4	4	1	3	4	3	4	4	4	3	5	6	6	5	5	1
152	4	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	2	3	6	1	3	4	5	1	7
153	6	3	6	5	2	4	3	2	2	4	4	3	4	3	4	7	1	4	5	6	1	4
154	2	6	5	5	4	4	4	4	2	7	3	4	2	3	4	4	6	7	4	3	2	7
155	3	5	4	4	4	3	2	3	2	5	5	3	3	4	1	3	4	6	6	5	4	6

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
156	6	3	3	3	3	5	1	1	2	4	4	2	3	4	1	4	3	5	3	3	3	4
157	2	3	3	4	5	3	3	3	2	4	5	5	2	2	1	6	4	7	4	5	2	5
158	2	4	4	6	2	2	4	3	3	7	3	6	3	4	3	7	6	4	5	4	5	5
159	2	6	6	4	4	3	1	2	2	7	6	5	2	1	1	2	3	4	3	6	5	1
160	2	6	4	3	4	3	2	4	2	3	3	5	4	4	1	5	1	6	6	3	2	4
161	3	3	3	2	4	3	1	5	3	4	5	3	2	2	4	5	6	3	6	4	4	2
162	6	6	3	3	2	5	3	3	4	5	3	4	4	1	1	1	1	5	3	3	5	4
163	4	3	5	3	3	5	3	2	2	7	5	2	2	3	4	1	5	3	5	6	5	4
164	3	6	3	3	2	2	3	5	3	4	6	5	3	1	2	2	6	5	5	2	2	1
165	5	6	6	5	3	2	4	2	2	5	5	5	4	2	1	5	5	4	5	6	3	6
166	4	4	6	3	5	3	3	4	4	7	3	2	3	3	1	6	5	6	4	6	1	2
167	3	4	3	4	5	5	2	3	2	7	6	4	4	2	4	6	5	5	3	6	2	2
168	4	4	4	4	5	2	3	5	4	7	4	6	4	1	3	6	5	6	4	5	2	6
169	7	6	4	3	4	5	1	2	4	6	4	5	3	3	3	6	5	3	3	2	4	6
170	7	5	3	4	2	2	2	5	4	6	5	6	2	3	4	4	3	5	5	4	5	2
171	5	6	4	6	3	5	1	1	3	5	3	4	4	4	4	4	1	5	3	5	4	3
172	5	4	6	3	2	3	2	4	1	5	3	2	3	2	4	1	1	5	3	5	5	5
173	6	5	6	6	3	4	2	4	4	5	5	3	2	3	2	7	1	6	3	5	1	3
174	5	6	5	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	7	2	6	3	2	2	2
175	2	3	6	6	2	5	1	2	3	3	4	6	3	2	4	4	5	4	3	3	4	6
176	7	5	5	6	2	5	3	3	2	6	3	2	3	3	3	5	3	5	4	5	3	6
177	4	4	4	4	3	4	4	2	2	7	3	6	3	1	3	5	5	4	4	3	2	1
178	3	3	6	4	3	4	2	5	1	3	3	5	3	3	3	1	6	7	4	3	3	6
179	6	3	4	6	5	2	1	3	1	7	4	3	2	3	1	4	6	4	4	2	1	7
180	3	3	3	5	5	5	1	5	3	4	3	3	3	4	2	7	5	7	4	2	4	7
181	4	5	3	3	4	5	1	5	3	4	3	5	3	4	1	5	1	5	6	4	5	3
182	5	3	6	6	4	2	1	5	4	5	4	4	3	4	3	5	2	4	6	4	2	1
183	2	6	6	5	5	3	4	3	4	3	3	6	4	3	2	5	6	3	3	2	4	2
184	2	4	4	2	4	5	4	3	2	6	4	5	4	3	2	2	4	3	4	5	4	1
185	1	6	3	3	3	2	2	4	2	7	3	6	2	4	1	6	2	6	4	3	1	3
186	5	4	4	2	5	4	3	3	4	4	5	5	2	4	4	1	3	5	6	6	2	7
187	4	3	3	3	4	4	2	3	2	3	4	3	2	1	4	5	3	4	5	3	1	1
188	7	5	6	5	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	3	1	7	6	2	3	5
189	4	3	3	3	3	3	2	5	1	6	5	3	3	2	1	3	4	3	4	6	2	1
190	2	5	5	3	3	4	2	2	2	7	5	3	2	1	1	3	3	3	5	5	3	7
191	2	3	4	3	4	3	4	5	4	7	3	3	4	2	1	1	2	6	5	2	1	6
192	3	4	6	2	5	5	1	1	3	5	6	2	3	2	1	1	1	7	5	5	3	3
193	1	3	3	6	5	2	2	3	4	5	5	4	3	1	4	5	6	3	5	6	1	7
194	5	5	5	2	4	5	4	3	4	4	6	5	3	3	2	4	5	6	4	5	1	2
195	5	5	4	3	4	2	3	2	1	5	4	2	4	4	3	4	4	5	4	6	3	7
196	1	6	4	4	4	5	2	2	2	5	3	6	3	1	4	1	3	4	4	6	3	6

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
197	2	6	5	5	2	2	3	5	1	6	3	4	2	1	1	6	6	6	6	3	4	2
198	3	5	3	6	5	5	4	4	4	5	3	4	4	1	3	2	1	7	6	5	2	5
199	3	6	5	2	3	2	3	5	4	5	3	3	2	2	1	4	5	3	3	4	4	5
200	4	3	4	3	2	4	4	2	1	7	5	6	3	3	4	4	1	4	4	3	4	4
201	2	6	4	2	4	2	4	5	4	4	3	6	3	3	2	4	4	7	3	3	1	1
202	2	4	5	2	3	4	3	1	3	7	3	5	3	2	4	4	3	7	6	5	2	1
203	2	6	5	2	5	2	1	2	1	6	6	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
204	1	5	3	5	3	4	2	5	3	5	5	4	3	2	3	1	2	3	3	4	4	3
205	3	6	3	5	2	3	1	3	1	5	3	6	4	3	4	7	2	6	6	6	3	6
206	5	5	5	3	5	2	4	4	1	4	6	2	2	2	4	5	6	4	4	4	2	6
207	7	3	6	2	3	3	2	4	2	5	4	6	4	1	3	5	2	6	5	3	4	7
208	4	4	6	6	3	3	4	2	1	3	5	3	2	2	3	3	6	4	3	3	1	3
209	6	5	6	6	4	4	3	4	2	4	6	6	3	1	2	6	4	7	3	6	2	6
210	1	5	3	2	4	4	1	4	1	6	3	4	2	1	1	5	6	7	3	4	2	6
211	2	6	5	4	2	4	3	3	2	4	6	4	4	3	1	4	2	5	4	2	4	6
212	7	3	6	2	4	2	4	2	4	3	6	2	2	1	1	3	6	6	6	5	5	6
213	1	3	5	3	4	5	2	4	1	5	3	2	2	3	2	7	4	5	3	4	2	3
214	5	4	3	5	5	3	2	2	1	5	6	5	4	4	3	6	6	3	6	5	2	5
215	1	6	3	4	5	5	1	1	2	4	4	2	3	3	3	6	4	4	6	4	4	1
216	7	4	4	2	5	2	3	2	2	7	6	6	2	3	4	2	1	5	3	3	1	1
217	5	4	6	3	4	4	1	5	2	6	5	2	3	4	3	4	3	5	5	3	5	7
218	5	5	6	2	4	4	1	4	4	3	5	5	2	2	3	2	6	6	6	5	1	4
219	5	3	3	4	2	2	1	1	1	3	5	4	3	3	2	7	2	3	4	4	3	3
220	1	6	5	3	5	2	2	5	1	7	3	2	4	3	1	5	4	7	6	2	1	4
221	7	6	4	5	3	4	1	3	3	5	4	3	2	2	3	5	3	7	4	4	1	3
222	2	4	5	6	4	5	1	3	4	3	6	5	4	3	3	2	6	4	5	3	4	7
223	4	5	3	6	4	5	1	1	4	4	6	4	3	2	4	3	4	7	6	2	4	1
224	7	5	5	4	2	3	3	3	4	4	6	4	4	3	3	4	5	5	4	6	1	4
225	5	5	4	5	4	4	2	2	1	7	3	6	4	1	1	4	6	6	5	5	1	7
226	7	4	5	2	5	3	1	4	4	6	5	5	4	4	1	6	3	6	6	4	4	4
227	5	3	6	5	5	4	1	5	4	3	4	5	2	1	3	4	6	5	5	2	3	7
228	6	3	6	3	5	3	1	3	3	3	6	3	3	3	3	3	6	6	6	4	3	2
229	3	5	3	6	5	2	3	3	4	3	4	2	4	4	2	5	6	5	4	5	2	6
230	6	5	3	3	5	5	2	4	2	6	6	3	4	4	1	7	3	4	4	4	5	4
231	6	3	6	2	2	4	2	3	1	6	6	6	4	1	2	4	1	6	5	5	3	5
232	1	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3	2	4	1	3	7	2	6	5	5	5	4
233	4	3	6	5	4	4	4	2	2	3	3	6	3	3	4	2	5	4	4	3	3	1
234	5	6	4	6	3	4	4	1	3	7	4	4	4	1	4	2	5	4	5	3	4	3
235	4	6	5	4	3	2	4	2	4	5	6	4	3	1	4	5	1	4	6	4	4	5
236	1	3	6	5	5	4	1	1	1	7	6	5	2	4	3	7	1	6	4	3	3	2
237	7	4	3	2	3	5	2	2	3	5	4	4	3	1	4	5	1	5	6	4	5	2

Continuación de la tabla B.2

Número de encuestado	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
238	3	5	6	3	2	5	1	3	4	7	4	6	3	2	1	1	4	3	6	3	5	2
239	6	6	5	2	2	5	4	1	2	7	4	2	4	2	2	3	4	7	3	4	5	6
240	2	6	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	2	1	3	6	1	3	5	5	4	6
241	5	3	3	4	4	3	2	3	1	7	3	2	3	3	3	4	6	5	5	5	2	6
242	7	4	6	5	5	4	4	4	2	7	5	4	2	1	1	7	4	4	5	2	4	7
243	7	5	3	3	4	4	1	2	1	4	3	5	4	4	3	5	1	3	5	4	1	6
244	3	4	6	5	3	4	2	4	2	5	5	3	3	1	2	1	6	6	4	4	2	6
245	3	5	4	3	5	5	2	3	2	3	5	5	4	3	3	6	4	5	3	5	5	1
246	7	4	6	5	2	2	2	1	4	3	6	2	2	3	3	6	4	3	3	6	2	6
247	3	3	3	4	4	2	2	4	4	6	3	5	3	2	2	4	2	6	5	6	5	4
248	3	5	5	6	3	5	1	4	4	4	3	6	4	1	1	5	6	7	4	3	2	3
249	3	3	5	3	5	3	3	2	2	7	4	5	2	1	2	1	3	7	5	3	2	2
250	3	5	3	4	5	2	1	5	4	3	4	4	2	3	4	1	5	7	6	4	4	6
251	6	6	4	4	3	4	1	1	2	3	6	2	3	1	3	7	2	5	3	3	1	3
252	3	5	3	4	3	3	3	1	2	6	3	4	2	3	3	6	3	4	3	4	4	2
253	5	5	4	6	4	3	2	3	3	4	6	5	3	1	2	6	1	5	3	3	1	6
254	6	4	3	6	2	2	2	4	1	6	4	5	3	3	1	2	6	5	4	3	5	6
255	7	3	3	2	5	4	2	5	2	3	6	2	2	3	2	7	3	7	3	3	2	2
256	4	3	3	5	3	4	4	5	3	4	4	6	2	3	4	6	2	7	3	5	2	1
257	1	4	5	5	4	2	1	1	1	6	5	6	3	2	1	4	6	5	3	6	5	3
258	2	5	5	2	4	2	1	2	1	7	3	2	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4
259	7	6	5	4	5	4	4	3	4	6	3	4	2	3	1	3	2	6	6	3	2	5
260	1	5	6	6	4	2	2	1	2	7	3	6	3	2	4	5	2	6	4	4	3	2
261	2	5	3	2	3	5	3	1	1	4	4	5	4	1	1	5	6	6	4	4	4	2
262	3	3	5	5	3	2	2	1	2	3	4	6	3	3	2	7	2	7	3	4	5	7
263	4	6	4	5	2	3	1	5	4	5	6	2	4	3	4	6	3	6	4	2	4	7
264	4	6	6	4	5	5	3	3	4	3	5	3	3	3	1	6	5	6	6	4	4	2
265	2	5	6	2	2	3	2	2	3	4	5	5	2	4	2	3	2	7	3	4	5	1
266	7	5	4	6	4	4	4	3	2	4	3	6	3	1	4	7	1	3	6	4	4	7
267	4	3	6	6	4	5	3	1	1	6	6	6	4	2	4	7	2	4	4	6	4	4
268	2	3	3	4	3	2	2	1	4	7	3	3	3	1	3	7	3	6	4	5	2	2
269	4	4	3	3	4	3	3	3	4	6	6	4	3	2	2	2	3	6	3	2	2	1
270	3	3	4	2	4	2	3	2	1	5	3	4	3	3	1	3	2	7	5	2	5	1
271	5	6	3	5	3	2	3	5	3	7	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3
272	7	4	6	4	3	5	3	5	4	6	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	7
273	1	4	4	4	4	4	1	3	4	5	3	6	3	4	1	7	2	4	6	5	1	7
274	5	5	5	6	5	3	3	5	4	7	4	5	4	4	1	4	2	6	3	2	5	3
275	1	3	6	2	2	5	1	5	2	4	6	5	3	3	4	1	3	3	6	2	1	4
276	6	4	3	6	4	3	4	4	2	5	5	5	3	1	3	4	2	5	6	5	2	4

**APÉNDICE C**  
**CALCULO DE LA DIFERENCIA ENTRE LA PERSPECTIVA –**  
**EXPECTATIVA**

Tabla C.1 Diferencia de la perspectiva y expectativa del cliente. (Elaboración propia, 2023)

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	-4	-3	-2	0	0	-3	0	1	1	-6	-3	-1	-1	-2	0	-1	-3	3	0	2	1	-3
2	0	-1	-4	-3	0	2	-2	-1	0	4	-3	0	0	-1	0	4	0	1	-1	0	3	1
3	0	-3	-3	2	0	0	-2	-1	1	-3	-2	-5	-1	0	-1	3	-4	-1	2	-3	0	4
4	0	0	-1	3	-1	-2	-1	-2	0	1	-2	3	0	-1	2	-2	4	0	1	-3	-1	4
5	0	-3	-2	0	-1	-2	1	-1	-3	0	-4	-3	-1	1	-1	1	0	2	2	-4	0	2
6	0	-1	-2	3	1	-2	2	-3	1	-6	-3	-1	-1	0	-1	-3	-3	3	-1	-2	-1	3
7	0	0	0	-2	-2	-2	1	-2	-1	-2	-1	-5	-2	0	-1	0	4	4	-1	1	-1	5
8	-1	-1	1	0	-3	1	1	-1	-2	1	-3	-3	1	-3	-3	-3	3	-1	1	-2	-3	-2
9	1	-1	0	-3	-4	-4	-2	1	-2	-5	-5	-4	0	-1	0	4	0	2	2	-2	-3	-1
10	1	-2	2	-2	-3	-1	-1	-2	1	-3	-1	-1	-3	-2	-1	1	-1	2	4	-1	2	4
11	-3	-2	-1	-4	0	2	-3	2	1	1	-1	2	-2	1	-1	2	1	-2	0	2	2	4
12	1	-4	0	-2	-2	0	0	0	0	-1	-3	-2	-1	-2	-1	-3	0	-3	3	0	-1	4
13	0	-2	-2	-3	-4	0	-1	-3	0	4	-3	-1	-2	-1	0	-1	3	0	1	0	2	3
14	-2	-2	-2	-4	-1	0	1	1	1	-2	-1	2	0	-3	0	-1	0	1	1	-2	3	4
15	-4	1	-3	0	0	-3	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	-1	1	-3	4	4	2	1	-3	5
16	1	-4	-1	0	-2	-3	0	-1	2	-2	-3	-2	-3	-1	-1	-1	0	1	2	1	-1	0
17	-5	1	-3	-1	-2	2	-1	-3	-2	-2	-3	3	0	-3	1	3	-5	0	2	-3	-2	3
18	1	-3	-4	-2	-1	-1	-1	-2	-3	4	0	-1	-3	-2	1	2	-4	2	0	1	0	4
19	1	-1	-3	-2	-2	-2	0	-1	-1	-6	-4	-4	-3	-2	-2	1	0	2	2	-1	-4	-2
20	-1	-1	-4	-1	-2	-3	-1	1	-1	-6	-2	1	-2	-2	-2	0	-2	-1	-1	-4	-3	3
21	-3	-1	0	2	0	0	0	-2	0	-5	-1	0	-3	1	-1	1	0	-1	4	1	-2	-3
22	-6	1	-2	-2	-3	2	-2	-4	1	1	-4	2	-3	-2	0	1	-1	3	-1	0	-2	-3
23	3	-4	-5	-2	-4	-1	0	-3	-3	-3	-1	0	0	-2	0	0	1	-1	1	-3	0	-1
24	-2	-2	-2	1	-2	-1	0	-2	-1	1	-5	-3	-1	-2	-2	4	1	2	2	-2	1	3
25	1	-3	-2	-2	-4	-2	-1	-1	-2	2	-4	-1	-1	-2	0	-3	1	4	1	2	1	-2
26	0	-3	-2	1	0	0	0	1	-1	-3	0	-2	-1	-3	-1	-3	-3	1	3	-3	-2	-1
27	-5	1	-2	0	-1	-3	1	-1	1	-4	-4	0	1	0	1	-5	-3	2	2	-2	-1	4
28	-3	-2	-1	2	-1	1	-1	0	-3	2	-2	0	-2	0	1	2	0	-1	1	-1	1	-2
29	2	-1	1	3	0	0	1	-4	-3	-2	-1	-1	-2	0	0	0	-1	4	3	-3	1	4
30	-2	-2	-4	2	-3	0	0	1	-1	-3	-3	-1	0	-3	2	-2	-3	1	1	0	1	-1
31	1	-2	0	1	0	-1	2	2	-1	1	-1	-3	-1	-2	-1	-5	1	-1	2	-3	2	2
32	-1	-3	-3	0	0	0	-1	0	-1	0	0	2	-1	-1	0	0	0	1	4	2	-2	4
33	3	-2	-5	-4	-2	-4	1	-1	0	2	-2	-1	-1	-1	-3	3	-2	-2	-1	-2	0	-1
34	1	-2	1	1	1	-3	2	-3	-1	-5	-1	-2	1	-2	-1	1	-2	-1	-1	-3	2	2
35	-5	-4	0	-2	-2	2	0	0	-2	-2	0	2	-1	-1	-2	3	-3	0	1	1	0	-2
36	0	-3	-1	-2	-1	0	-2	0	-2	-2	-3	-2	1	1	-2	-3	2	4	1	2	-2	5
37	-1	0	-2	-4	0	-1	1	-1	-1	-1	-1	0	1	1	-1	-2	2	3	0	-2	4	5
38	-5	-2	-1	-4	-2	0	-1	-1	0	0	-5	-3	-1	-2	0	1	-2	-3	4	0	4	4
39	0	-5	2	1	-3	-1	-2	2	-1	-1	-4	-3	-1	0	-2	-5	-1	0	1	-3	0	6
40	-3	-2	2	1	-3	-1	-1	0	0	1	-2	0	-2	-2	1	0	-3	-1	2	-3	-3	0

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
41	-4	-4	-4	-1	1	0	-3	-3	0	-6	-1	-1	-1	-2	0	1	4	1	2	-1	-2	-3
42	-2	-2	-4	-2	0	2	1	-3	0	4	-2	-2	1	-3	-1	-3	1	1	3	-1	-1	4
43	2	-1	-3	2	0	2	-1	-2	-1	0	-5	0	0	0	0	-1	-4	1	-1	0	0	3
44	-3	-5	-2	-1	-2	-1	-3	2	0	-3	-1	-3	1	0	-1	-1	-3	-2	3	0	2	3
45	1	-2	-3	0	-4	-1	-1	-4	-2	-3	-3	-1	0	-2	-1	-2	2	4	0	1	2	4
46	1	-3	-3	0	-1	-2	0	0	2	-3	-1	-4	-1	1	2	3	-1	4	-1	-4	2	-1
47	-2	-1	-2	-4	-1	-1	-2	-4	2	1	-2	-4	0	-3	1	-3	-1	1	4	1	-1	1
48	-1	1	-1	-1	-3	1	-3	-2	-1	1	-2	0	0	-3	-1	0	-3	-2	0	-1	0	-2
49	0	-5	-3	0	0	-1	0	-2	2	-1	-5	1	0	-2	1	-1	1	-1	0	0	-1	3
50	0	-2	-3	-1	-4	-1	1	-1	-1	0	-1	-2	-1	1	-3	2	3	-2	1	-2	4	0
51	1	-3	-4	1	-4	1	-1	-2	1	-3	-4	0	-1	-1	0	-2	1	1	3	-1	1	1
52	2	-2	0	0	0	-3	2	0	0	2	-2	-1	0	-1	2	1	-5	-3	1	0	-3	0
53	-3	-3	0	2	-1	-4	-1	0	1	-1	-2	0	1	-1	-1	0	0	4	1	-4	-3	2
54	-4	-1	1	1	-2	-2	-1	-3	0	4	-2	-2	-1	0	0	-3	0	0	2	-4	-1	0
55	1	-2	-3	0	-4	0	2	-2	0	-5	-1	-2	0	-1	1	0	-2	2	0	0	4	6
56	-5	0	-1	-1	-3	-3	0	-2	-1	-2	-4	-4	1	-1	0	-3	0	4	4	-2	1	1
57	-5	-2	1	1	-2	-2	-2	1	2	-4	-5	1	-3	0	-2	0	0	0	1	0	-2	0
58	1	-4	-3	0	-1	-1	-3	-1	0	-1	-2	1	-1	0	-1	0	3	2	1	-2	-2	-2
59	-1	-5	-2	2	-2	0	1	0	-2	-3	-3	-2	-3	-3	0	-2	0	-2	-1	-1	4	4
60	-1	-3	0	0	0	-1	1	-1	-2	-2	-3	-1	0	0	1	-4	-1	0	0	-2	-1	3
61	0	1	-3	3	-4	-2	-1	0	-3	-1	-2	0	0	-1	1	1	1	-3	4	-2	-3	5
62	-1	0	0	-2	1	-3	1	-3	0	-5	-3	2	0	-2	0	0	1	0	1	2	-4	6
63	-3	-5	-2	1	0	0	-1	-2	0	-2	-1	1	0	0	-2	2	1	3	2	1	3	1
64	1	-4	-4	1	1	-4	0	0	-1	-4	-3	-3	-2	-2	1	-4	-1	3	2	0	0	2
65	-1	0	-5	2	0	-2	-2	1	-2	-1	-3	-1	0	-2	-2	-1	3	4	2	-1	2	-2
66	-5	-2	-1	0	-1	-1	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	0	-1	-2	1	0	0	-2	1	3
67	3	-3	-4	-1	-1	-1	-2	2	1	3	-1	1	1	0	-2	-2	2	3	4	-4	-1	2
68	-4	-2	-4	0	-1	1	2	-3	0	-5	-3	0	-3	1	2	0	0	0	2	-1	-3	2
69	2	-3	-2	1	-2	0	-3	-2	-1	1	-4	-2	1	-2	-1	0	-1	4	2	-1	-2	-3
70	-2	-1	0	-2	-1	-4	0	0	0	-5	-1	-4	-2	-2	-2	-4	1	1	2	-3	-3	1
71	1	-2	-2	-2	-2	-4	-1	0	-1	-1	-3	-1	-1	-2	-2	1	-2	-3	2	-5	-2	0
72	0	-2	0	3	-1	1	-2	1	1	-4	-3	1	-1	-2	1	-2	1	-3	2	-2	-1	-1
73	2	-1	-2	-1	0	-4	0	-2	-2	-5	-2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	5
74	-3	-1	-3	-3	0	-2	-2	-2	2	1	-3	-2	-2	-3	-1	-3	-1	-1	0	-1	-1	5
75	-3	-3	-2	2	-3	-3	-1	-4	-1	0	-1	-2	0	-1	1	1	-1	3	1	-2	0	4
76	1	-1	-1	2	1	1	-1	0	0	-5	-3	-3	-1	-1	-1	3	2	-3	3	-1	-3	1
77	-1	-2	0	0	0	-1	-2	0	-2	0	-1	0	-1	-2	-1	-2	-3	-1	1	-1	2	2
78	-3	-3	1	1	-2	1	1	-1	0	-4	-4	-2	-2	-1	-1	-1	-3	3	3	1	2	4
79	-3	-3	-5	-2	-3	0	2	-2	-1	1	-1	-3	0	0	-1	-3	2	1	1	-1	-2	3
80	3	-3	-3	-1	-3	-2	0	-3	-1	1	-1	1	-1	0	-1	-5	-2	-2	4	-4	-2	1
81	-2	0	-4	1	-3	-1	-1	-2	-1	-1	0	-4	-1	-2	-1	-3	1	2	1	-5	-2	4

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
82	-3	-2	-2	0	0	2	0	0	2	1	-4	0	-1	1	-3	3	-2	0	0	-2	-2	1
83	-2	0	-2	-3	-2	-2	-1	-2	0	0	-4	1	-1	-1	-3	2	2	2	3	-4	-2	0
84	-2	-1	1	-3	1	-1	1	-2	-2	-3	-2	0	-1	-1	2	-4	0	0	2	0	1	-1
85	0	-2	-2	-3	0	-3	-1	-1	-1	3	0	-2	-2	-3	-2	-1	1	-1	1	1	0	-1
86	-2	-3	2	0	-2	0	0	0	-2	-2	-1	-2	-2	-2	0	-4	-5	3	0	0	3	-1
87	-5	1	-2	-1	-1	-2	-2	0	2	-3	-3	-3	0	-1	-3	2	-5	3	1	-3	-4	-1
88	-1	-2	-1	2	-1	-2	-1	0	0	2	-4	-3	1	-2	0	-4	-1	2	-1	-1	2	-2
89	-1	-3	-1	1	-1	-1	2	0	1	2	-3	0	0	0	-1	2	-1	0	2	-5	-1	3
90	-3	-3	-2	1	-2	-3	-1	-2	0	0	0	0	0	-2	-1	3	3	1	4	-1	2	-1
91	1	-4	0	-1	0	0	0	-1	0	-4	-1	2	-1	1	1	3	2	1	0	0	0	-1
92	-1	-2	1	-1	-1	-1	0	0	1	3	-4	1	-1	-2	-2	-5	-2	-1	1	-2	-2	0
93	-2	-1	-1	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	-3	1	-1	-1	0	4	2	-1	3	2	2	6
94	1	-3	0	-1	0	-1	0	-3	0	0	-3	-3	-2	-2	0	2	1	1	3	-5	-2	0
95	-1	-1	-3	1	-4	-2	0	0	0	-3	-5	3	0	-1	0	-1	1	2	3	-4	4	6
96	-1	-4	-1	-3	-3	0	0	1	-1	-3	-2	1	1	-1	-2	3	-1	1	0	-1	2	2
97	1	1	-1	-1	-2	-2	0	-3	1	-5	-3	1	0	-3	-1	-2	-4	0	1	0	1	1
98	1	-1	-1	0	-4	0	-1	0	2	2	-4	-5	1	-1	2	-2	0	-1	4	-4	2	1
99	0	-1	-5	-2	-1	-1	1	0	-3	-2	-2	-1	-2	-1	-1	3	-4	1	1	0	-1	5
100	-1	-3	-4	-2	0	0	-2	1	2	2	0	-2	-3	1	0	2	-3	2	4	-2	2	-2
101	-2	-3	0	3	0	1	1	2	-1	-1	-4	-1	0	0	2	1	3	-1	2	-1	-2	5
102	0	-1	1	-3	-1	-3	-3	-3	1	-3	0	3	-1	0	0	-3	2	3	1	-3	1	1
103	-3	-2	2	-1	-4	-2	0	-1	2	-3	-3	-4	-1	0	-1	1	1	0	3	0	-2	5
104	1	-2	-2	0	1	-1	-2	-3	0	-1	-3	-3	-3	-3	-3	1	0	2	1	-3	0	2
105	-1	-1	0	-1	-1	2	0	-1	-1	-6	-1	0	-1	0	-2	-1	3	-2	0	0	-1	6
106	-2	-3	-1	0	-4	-1	0	-4	-2	-4	-2	-4	-2	1	-1	-1	4	0	3	-2	0	-1
107	-2	1	1	-1	-4	0	-2	0	-2	-2	0	-2	1	0	0	0	-2	-2	1	0	0	-1
108	1	-4	-3	-4	-2	-1	1	2	-1	-4	-3	-5	0	0	-3	0	-2	2	3	-3	1	5
109	-2	-3	-1	2	-2	-1	1	-2	0	-2	-5	-2	0	-2	0	0	0	1	2	-2	-1	-1
110	-2	-3	0	1	1	0	-1	2	1	-2	-4	-3	-2	-3	0	-4	-4	1	2	-1	-1	2
111	-4	-4	-2	-2	-1	-1	0	2	1	1	-4	0	0	1	-1	-2	-5	0	2	1	0	2
112	0	-3	1	0	-4	-1	-2	-2	-3	-6	-2	-3	-1	-3	1	-1	1	0	-3	0	5	
113	-3	1	1	2	-2	0	0	-3	1	0	-3	-1	1	-3	-3	-1	-5	-1	2	-2	0	-3
114	-2	-2	-3	-2	-4	-2	1	-2	-1	-3	-3	-3	-1	-1	1	3	2	0	1	-1	1	-2
115	-3	-4	-5	-3	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	-2	-2	-4	-5	1	0	-2	-1	0
116	-4	-3	-3	2	-2	-4	-2	-4	-2	0	-3	-1	-1	0	-1	3	-3	-1	4	-2	0	4
117	-5	-5	-4	0	-2	-2	1	-2	-1	-2	-2	1	0	-3	-1	-2	-4	-1	4	-4	-3	2
118	-5	-5	0	-3	0	1	-1	1	-1	1	-2	-2	-1	-1	1	1	0	-1	1	0	-3	2
119	1	1	0	-2	-2	2	-1	-3	0	1	-3	0	-1	-1	-2	0	-5	2	1	-2	1	-3
120	-4	-2	-3	2	-1	-3	-2	-2	-1	-3	-3	-5	-1	-3	0	-2	0	3	3	-1	0	1
121	-2	0	-1	-1	-2	-3	2	-2	-2	-6	-5	-4	-2	-1	-1	4	0	0	4	-2	-2	-1
122	0	-3	-2	-4	-1	-2	-1	-4	-1	-1	-4	-2	-1	-1	1	0	2	2	1	-1	-2	3

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
123	2	-1	-2	3	-4	2	0	-3	-1	-2	-4	-1	-3	-1	0	-2	2	-2	2	-1	-1	-2
124	-1	0	0	0	1	1	1	0	-2	-2	-3	2	-2	0	2	0	-2	1	3	-1	1	1
125	-2	-1	-2	-2	-2	-3	1	1	-2	2	-1	0	0	-1	1	-3	-2	-1	2	-2	0	3
126	-4	-2	-1	1	0	2	-1	1	0	3	-3	-1	-1	0	0	4	1	-3	4	-1	-3	-1
127	0	-1	-4	-1	-2	-2	-1	-2	0	-1	-2	-1	0	1	-2	1	1	-2	1	-3	1	5
128	-3	-1	1	-1	-2	-1	-1	0	1	-2	-1	1	-2	0	0	3	2	-1	2	-3	0	5
129	-3	-2	-1	-2	-1	-2	-1	-1	-1	1	0	-1	-2	0	2	2	-1	2	4	-2	0	0
130	-2	-2	-2	-1	-2	0	0	-2	-3	-4	-2	0	1	-1	0	4	1	2	3	-1	1	4
131	-3	-1	-2	0	-2	-4	-1	-2	1	-1	-3	1	-3	-2	1	-1	-2	1	3	-2	0	2
132	2	-2	-3	2	-1	-1	2	0	-1	-4	0	-1	0	-2	-2	-3	1	2	2	-3	4	-2
133	-1	-1	-1	2	-1	-3	-1	2	-1	1	-1	-2	1	0	1	3	-2	2	4	1	-2	4
134	-1	-3	-3	1	-1	1	-1	0	0	0	-5	-1	-3	-2	2	1	3	-2	4	1	-1	4
135	-3	-2	-3	0	-2	1	0	2	-1	-2	0	-4	-2	-2	1	0	3	1	1	-4	-3	3
136	-2	-2	0	3	0	-2	0	1	-3	2	-3	-4	-1	1	1	-1	-4	3	0	0	1	-1
137	-4	-2	-2	-1	-3	-2	-2	1	-1	-4	0	0	0	-2	-1	2	0	-1	1	0	0	1
138	-1	-4	-1	-3	1	0	2	0	-3	2	0	-4	-2	0	0	3	1	2	2	0	0	1
139	3	-1	-1	0	-3	-1	0	0	-1	-2	-3	2	-3	-1	-2	0	-1	3	2	-4	2	-1
140	-2	-4	-3	-1	-2	-1	0	-2	-1	0	-4	-2	-2	1	0	3	3	-2	0	-1	0	1
141	0	-4	-1	1	-2	-1	-3	-3	0	-2	-5	-3	1	-1	1	-2	-4	2	0	-4	-1	4
142	2	-5	-3	0	-2	-3	-1	-1	-1	4	-3	-4	0	-3	1	-1	2	-1	1	-2	0	4
143	-3	-4	-3	0	0	-4	1	0	-1	-3	-2	-1	-2	0	-1	-5	0	-1	1	1	-1	0
144	3	-1	-1	1	-1	0	1	-2	-2	-3	-2	-1	-2	-1	2	1	2	0	0	-1	1	1
145	0	-2	-4	0	-3	-1	-1	2	-2	0	-1	0	-1	-2	-3	-4	0	-1	-1	1	4	3
146	-2	0	1	-1	-2	-2	2	-1	2	0	-4	-2	0	0	1	-3	-1	0	1	-1	1	3
147	-2	-3	0	1	1	-4	-3	-2	-1	-2	0	0	0	-2	1	-1	1	4	-1	-2	1	6
148	-5	1	-1	0	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	0	0	-3	-4	0	1	0	0	-2
149	-4	-5	-1	0	-2	0	-1	-2	-2	-4	0	3	-1	-2	-1	1	2	4	2	-4	3	3
150	-1	-3	-2	-1	1	0	2	-1	1	2	-4	0	-1	-2	0	3	1	1	4	2	-2	-1
151	-3	-5	-1	0	-3	-1	-1	-3	0	3	-2	-1	-3	-3	-1	0	-1	-2	-1	-3	0	5
152	-3	1	0	0	-2	1	-3	-3	-2	0	-2	1	-1	0	-2	-4	3	1	2	-3	4	0
153	-3	1	-3	-2	1	0	0	1	1	-1	-1	0	-1	-2	-3	-4	2	0	1	-2	0	0
154	-1	-4	0	-2	-3	-1	-2	-2	1	-2	-2	0	0	-2	-2	-2	-3	-3	2	-1	0	-3
155	1	-1	1	1	-3	-1	-1	-1	0	0	-2	0	-1	-3	0	2	0	-2	1	-1	0	-1
156	-3	1	1	-1	-2	-3	0	1	0	-1	-1	2	-1	-3	0	-1	0	1	2	-2	1	1
157	0	-1	2	1	-2	-1	0	-2	-1	2	-3	-2	-1	-1	2	-2	1	-2	2	-2	0	0
158	0	-2	1	-4	1	2	-3	0	-1	-1	0	-3	-1	-3	-1	-2	-4	2	0	-2	-4	0
159	0	-2	-2	-1	-2	-2	2	0	-1	-6	-5	-4	-1	0	2	2	2	1	2	-3	0	5
160	-1	-5	-3	-1	-3	1	-1	-3	-1	3	-1	-4	-1	-3	0	-3	3	1	1	0	0	0
161	-2	-2	0	3	-3	1	1	-2	-2	0	-3	1	1	-1	-1	-3	-1	3	0	-1	0	3
162	-1	-2	0	1	0	-4	-2	0	-1	2	-1	0	-3	1	2	2	0	0	4	0	-4	0
163	-1	-2	-2	2	0	-4	0	-1	1	-3	-2	2	0	-1	-1	1	-4	1	1	-4	-1	0

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
164	-1	-2	-1	2	-1	2	-2	-4	-1	1	-4	-1	0	1	0	0	-4	0	1	2	1	4
165	0	-5	-2	-3	0	-1	-3	1	-1	-4	-4	-3	-3	-1	1	0	-1	1	0	-4	0	-1
166	0	-3	-1	2	-4	0	-1	-1	-2	-4	0	3	-2	-2	2	-3	-2	0	2	-3	2	2
167	0	-1	0	0	-4	-1	1	0	1	-1	-3	0	-3	0	-1	-4	-4	1	4	-2	2	4
168	-2	0	0	1	-2	-1	0	-2	-2	-6	-3	-4	-3	0	-2	-4	-2	0	1	-3	1	0
169	-6	-4	-2	0	-2	-3	0	-1	-2	1	-1	-4	-2	-1	-1	-3	-2	1	2	2	-2	-1
170	-5	-3	-1	-2	-1	-1	0	-3	-2	1	-2	-5	-1	-2	-1	-1	2	-1	2	-2	-1	4
171	-2	-2	-3	-2	-2	-3	0	1	0	-2	0	-1	-1	-3	-3	1	0	1	4	-3	-2	2
172	-4	-1	-3	1	0	-2	0	-1	0	-3	0	0	-2	0	-2	1	0	1	2	-1	-3	2
173	-4	-4	-2	-4	0	0	0	-2	-2	-1	-2	2	0	-1	-1	-5	0	-1	2	-2	0	4
174	-2	-4	-2	1	0	-1	-2	-2	-3	4	0	1	-3	0	0	-3	3	0	4	2	2	5
175	4	1	-2	-4	0	-2	1	1	-1	4	-3	-3	-1	0	-1	1	-1	0	3	0	1	-1
176	-4	-2	-1	-2	1	-2	-2	0	1	-4	-1	-1	-1	-1	0	-1	0	0	3	-1	-2	0
177	-2	-1	-3	1	0	-3	-2	-1	0	-5	-1	-3	0	0	-2	0	0	3	2	-2	3	3
178	-1	-1	-5	-2	0	-2	1	-4	1	2	0	-2	-2	-1	-1	4	-5	-1	1	-2	-2	-1
179	-5	1	-2	-1	-4	2	0	-2	0	-2	-1	-2	0	-2	0	-1	-1	2	3	-1	4	-3
180	4	-1	0	-1	-2	-1	2	-2	-2	0	-1	0	-2	-3	0	-3	-4	-1	2	1	-3	-2
181	-2	-2	1	2	-1	-2	1	-4	0	0	-1	-2	0	-2	0	0	2	1	0	0	-2	2
182	-2	1	-3	-1	-3	-1	2	-3	-1	2	-2	-2	-1	-3	0	-3	1	2	1	-2	3	6
183	3	-2	-1	-2	-4	1	-1	0	-2	4	-1	-2	-2	-1	1	-1	-1	1	4	0	1	3
184	4	0	0	3	-3	-4	-3	-2	0	-3	-2	0	-2	-2	0	0	-3	3	3	-2	0	5
185	2	-2	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-2	-2	-4	0	-3	2	-4	1	1	3	1	2	4
186	-1	-1	0	3	-2	0	-2	-2	-3	0	-3	-4	-1	-3	-3	3	2	-1	-1	-5	1	-2
187	-2	-1	0	0	-2	0	-1	0	0	1	-1	-2	0	1	-2	-2	-1	2	2	1	2	4
188	-6	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	-2	-1	0	-2	-2	-2	0	2	-2	0	2	0	1	
189	-2	-2	0	0	-1	0	0	-3	0	-5	-4	-2	-1	-1	1	1	0	3	2	-3	1	3
190	-1	-2	-2	1	-2	0	1	1	1	-4	-4	-2	-1	0	1	0	1	4	1	-4	1	-2
191	0	0	1	1	-2	0	-2	-4	-1	-1	-1	0	-3	0	2	2	0	1	2	-1	3	-2
192	0	-3	-1	0	-2	-1	2	0	-1	1	-5	3	-2	-1	1	3	1	0	0	-4	1	2
193	4	-2	-2	-4	-3	0	-1	-2	-3	-4	-2	1	0	1	-1	-1	-3	3	0	-2	0	-2
194	-3	-3	-1	3	-1	-2	-3	-1	-3	3	-4	-3	-2	-2	-1	1	0	1	1	-1	2	3
195	-1	-4	-3	0	-1	1	0	0	2	2	-1	-1	-1	-3	-2	0	1	1	3	-5	0	-1
196	2	-2	-1	0	-3	-2	0	0	0	-2	-1	-5	-1	0	-1	3	-1	0	1	-3	0	-1
197	0	-2	0	-2	0	1	-1	-4	1	-3	-1	1	1	1	1	-3	-1	-2	-1	1	1	4
198	3	-4	0	-4	-3	-4	-3	-3	-3	2	-2	0	-3	1	0	3	3	-1	-1	-2	2	-1
199	-2	-5	-1	2	-2	1	-2	-2	-3	-4	-2	-2	1	-1	2	0	0	3	4	-2	-3	1
200	-2	0	1	1	1	-2	-2	0	0	-3	-3	-4	-2	-2	-1	-1	3	1	2	-1	1	0
201	3	-4	-2	3	-1	1	-2	-3	-2	2	0	-5	-1	-1	-1	1	0	-3	3	-2	0	3
202	2	0	-3	0	-1	-3	-2	2	0	-4	-2	0	0	0	-2	0	-1	0	0	-4	1	3
203	1	-5	-2	0	-4	0	1	1	2	-3	-5	-1	1	-2	-1	1	1	4	3	-2	2	2
204	4	-3	-1	-1	-1	0	1	-4	-2	-1	-3	-3	-2	0	-2	4	1	3	4	0	-3	4

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
205	-2	-5	-1	-1	0	0	1	0	2	-1	-2	-1	-3	-2	-1	-4	0	-1	1	-2	0	-1
206	-3	-3	-4	2	-2	0	-1	-3	1	0	-3	1	0	0	-3	-3	-3	0	1	-2	2	0
207	-4	0	-4	1	-1	-1	0	-3	1	0	-2	-2	-3	1	-2	-1	-1	0	0	-2	-3	-1
208	-2	0	-3	-3	0	1	-1	1	1	4	-3	-1	-1	0	-2	2	-1	2	4	0	0	4
209	-5	-4	-1	-1	-2	-1	-2	-2	1	-2	-4	-4	-2	0	-1	-4	1	-3	2	-3	0	-2
210	2	-3	-1	2	-2	-3	0	-2	0	-3	-1	-2	0	1	2	-2	-3	-3	2	-2	1	-1
211	1	-5	-1	-2	-1	0	0	-2	-1	-2	-5	-2	-2	-2	1	-1	1	-1	3	1	-1	-2
212	-5	0	-3	2	-1	2	-2	0	-2	0	-5	2	-1	1	0	1	-5	0	0	-2	-1	0
213	0	-2	-2	0	-3	-4	1	-1	0	-3	-2	0	0	-1	0	-3	-2	-1	2	-2	-1	1
214	-3	-3	-1	0	-2	-1	0	1	0	-3	-5	-4	-1	-3	0	-3	-2	4	1	-1	3	-1
215	3	-2	1	-1	-3	-4	1	1	-1	-2	-2	3	0	-2	-1	-4	0	2	-1	-2	-1	5
216	-5	-1	-1	0	-2	1	-1	-1	0	-1	-3	-1	1	-1	-1	0	1	-1	4	0	3	4
217	-2	-2	-2	1	-2	-1	2	-2	1	-2	-2	3	-2	-3	-1	1	1	-1	0	-1	0	-1
218	0	-1	-3	3	-2	-3	1	-3	-3	-1	-2	-1	0	0	-1	0	-4	-1	0	-1	0	1
219	-3	1	2	0	1	-1	1	1	0	-2	-3	0	-2	-2	1	-2	-1	2	1	-2	1	1
220	0	-5	-2	1	-4	-1	1	-3	2	-1	-1	2	-2	-2	1	0	-1	-3	1	-1	2	2
221	-5	-2	-3	-3	0	-1	1	0	-2	-1	-1	0	0	-1	0	-3	0	-3	3	-2	2	1
222	1	-2	-4	-4	-1	-3	0	-2	-1	2	-5	-1	-2	-2	-2	2	-1	1	2	1	-1	-1
223	1	-3	0	-3	-2	-3	1	2	-3	0	-4	0	0	0	-1	-1	0	-1	1	2	0	4
224	-6	-1	0	1	0	-2	-1	0	-3	-3	-3	-2	-3	-2	0	0	-2	-1	3	-5	3	2
225	-1	-1	-2	-3	-3	-2	1	1	2	-5	-2	-2	-3	1	1	-1	-2	-2	2	-1	1	-1
226	-5	-1	-4	3	-4	-2	2	-1	-1	0	-4	-3	-3	-2	2	-3	-1	0	-1	0	0	1
227	-4	1	-1	-3	-4	-2	1	-2	-1	-2	-2	-4	-1	1	0	1	-1	1	2	1	1	-3
228	-1	1	-2	2	-3	0	1	-2	-2	-1	-3	1	0	-2	-1	1	-1	-2	-1	0	0	2
229	-2	-1	0	-1	-2	2	-1	-1	-2	1	-2	-1	-2	-3	-1	-3	-5	0	1	-1	3	1
230	-3	-4	-2	-1	-4	-3	1	-2	0	-3	-3	-2	-1	-2	1	-2	-2	3	3	-1	-2	1
231	-2	-2	-3	0	0	0	-1	0	0	0	-3	-2	-3	1	1	1	4	0	1	-3	-2	1
232	0	-1	-2	-2	-3	-1	-3	0	-3	-2	0	3	-1	0	-1	-2	0	-1	1	-1	-3	3
233	-1	-2	-2	-1	-1	0	-2	0	0	2	-1	-1	-1	-1	-3	0	-2	0	2	-2	-1	4
234	-1	-5	0	-3	-1	-1	-2	2	-2	-1	-3	0	-1	1	-2	1	0	2	2	-2	-3	2
235	-2	-5	-1	-1	-1	1	-2	0	-2	2	-5	-1	-1	0	-2	-2	1	0	1	-3	-1	1
236	4	1	-3	-3	-2	-3	2	0	2	-5	-5	0	-1	-2	-1	-3	1	1	2	-2	2	4
237	-6	-2	1	3	-2	-3	-1	1	0	0	-1	-3	-1	1	-3	-2	1	-1	0	-2	-4	3
238	1	-3	-3	-1	1	-4	2	0	-2	0	-2	-4	-1	0	1	3	-1	4	0	-2	0	5
239	-3	-5	-3	1	-1	-2	-3	0	1	-4	-3	1	-2	-1	1	-1	1	-2	4	0	0	0
240	0	-4	-4	2	-4	-1	-3	-3	-1	2	-1	-2	1	1	-1	-1	3	3	2	-2	1	0
241	-3	-1	-1	1	-2	-2	-1	0	1	-4	0	3	0	-1	-1	-1	-1	2	-2	0	-1	
242	-6	-3	-5	-3	-4	0	-2	-2	1	-6	-2	-3	0	0	1	-2	1	2	0	0	1	-1
243	-6	-1	-2	1	-1	-1	1	-1	2	-1	0	-4	-3	-2	-2	-3	1	3	2	-1	0	0
244	-2	-2	-2	0	-1	-1	1	-1	0	1	-2	-2	-2	0	1	1	-5	1	3	-2	-1	-2
245	0	-2	-3	2	-2	-2	-1	-2	1	1	-3	-2	-1	-1	0	-2	0	1	2	-4	0	5

Continuación de la tabla C.1

Número de encuestado	Perspectiva - Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad				Responsabilidad				Seguridad				Empatía					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
246	-6	-3	-1	-1	1	0	-1	2	-2	-1	-5	3	-1	-2	0	-3	1	4	3	-2	-1	-1
247	1	-2	-2	-1	-1	1	-1	-3	-1	-3	-1	-2	-1	-1	1	-2	-1	-2	0	-2	-2	0
248	0	-4	-4	-3	-1	-3	2	-2	-2	3	0	-5	-2	0	2	-2	-1	-1	1	1	1	4
249	-1	-2	0	1	-3	1	-2	1	1	0	-2	-4	0	1	1	3	0	0	1	-2	0	4
250	-1	-1	-1	0	-2	0	1	-4	-1	-2	-1	-3	1	-2	-1	2	-3	-3	0	-1	-3	1
251	-4	-3	0	1	0	-1	2	2	0	4	-3	3	-1	1	-1	-3	0	2	3	-1	2	2
252	-2	-3	-2	0	-1	1	0	2	-1	1	-1	-3	-1	-2	-1	-4	0	3	4	-3	-1	2
253	-4	-2	-1	-1	-2	0	0	-2	-1	0	-3	-2	0	0	1	-1	3	1	2	-2	2	-2
254	-1	-3	0	-4	0	1	-1	-1	1	-5	-2	-4	0	-2	0	3	-5	0	3	-1	-1	0
255	-4	-1	0	1	-2	0	-1	-2	-1	0	-5	-1	-1	-1	-1	-4	-2	-2	4	-1	3	4
256	-2	-2	1	-2	0	-2	-3	-2	0	-2	-1	-3	1	-2	-1	-3	1	0	2	-4	3	5
257	4	-3	-1	-3	-1	-1	1	1	0	1	-3	-2	-2	0	2	0	-3	-1	4	-2	0	2
258	0	-4	-4	0	-3	2	0	-1	1	-5	-1	-1	0	-3	-1	-1	-2	-1	3	0	-4	3
259	-4	-4	-1	-1	-4	-1	-3	-2	-3	1	0	-3	0	-1	0	1	2	-2	1	1	2	1
260	4	-4	-5	-2	-2	1	1	2	1	-6	0	-5	-2	-1	-1	-3	3	-2	2	0	0	2
261	-1	-2	-2	0	-1	-2	0	0	2	0	-2	-1	-1	1	1	-3	-4	1	1	-2	-2	2
262	1	-2	-1	0	0	-1	0	2	0	2	-3	-1	0	-1	-1	-5	1	0	3	-3	-4	-1
263	-2	-2	-2	-1	0	-1	1	-3	-2	-3	-5	0	-2	-2	-2	-4	-1	1	1	-1	0	0
264	-3	-3	-3	1	-4	-4	-1	-1	-1	4	-4	-1	-1	-2	2	-4	0	0	-1	-1	-1	2
265	0	-4	-4	1	1	1	1	1	-2	-1	-2	-1	1	-3	1	0	-1	0	3	-2	-2	6
266	-6	-3	-3	-1	-2	-3	-3	-2	0	-2	-1	-4	-1	0	-2	-3	0	4	0	-3	-3	0
267	-2	-1	-4	-4	-2	-2	0	1	1	-4	-4	-1	-1	0	-3	-2	0	0	2	-3	1	3
268	1	0	-1	1	-1	2	1	0	-3	-3	-2	-1	0	1	0	-3	-1	1	3	-3	-1	4
269	0	-1	0	-1	-3	1	0	0	-2	1	-5	-2	-1	-1	0	2	0	1	2	1	0	5
270	-1	0	1	2	-3	-1	-1	1	1	-4	-1	1	0	-1	0	-1	0	0	2	-1	-3	5
271	-4	-4	-1	-1	0	-1	0	-2	-1	-5	-2	2	-3	-1	-2	0	-1	0	3	0	-1	4
272	-5	0	-4	-2	-2	-1	0	-3	-1	-1	-2	2	0	-1	-2	0	-1	1	4	-2	0	-3
273	0	0	-2	0	-1	-3	2	-1	-2	-4	-2	-2	-2	-3	0	-3	-1	2	1	-3	3	-1
274	-3	-4	-2	-2	-2	-1	-1	-3	-2	-3	-2	-1	-3	-2	2	-2	0	1	3	1	-2	2
275	2	0	-3	3	0	-1	2	-3	-1	0	-5	0	0	-1	-2	1	-2	1	0	0	2	1
276	-1	-1	-2	-4	-3	-2	-3	-1	1	2	-4	-4	0	1	-2	1	2	1	0	-2	1	3

**APÉNDICE D**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES POR DECLARACIÓN**

Tabla D.1 Resumen de la clasificación de los clientes por declaración. (Elaboración propia, 2023)

Cliente	Dimensiones																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad				Seguridad				Empatía				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Satisfecho	106	46	77	149	74	104	144	114	130	112	31	102	101	100	138	135	154	189	255	83	168	201
Insatisfecho	170	230	199	127	202	172	132	162	146	164	245	174	175	176	138	141	122	87	21	193	108	75

**APÉNDICE E**  
**DESVIACIÓN ESTÁNDAR**

## **E.1 Desviación estándar de las declaraciones**

En las siguientes tablas E.1 y E.2, se presentan las desviaciones estándar de las declaraciones para la perspectiva y expectativa; respectivamente.

Tabla E.1 Desviación estándar de las declaraciones de la perspectiva. (Elaboración propia, 2023)

	Perspectiva																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Promedio</b>	2,53	2,50	2,93	3,50	2,07	2,53	1,99	2,05	1,96	3,87	2,08	2,97	1,99	1,49	2,01	3,46	3,08	5,53	6,08	2,58	2,97	5,40
<b>Desviación</b>	1,40	1,17	1,34	1,12	0,81	1,12	0,82	0,83	0,80	1,99	0,79	1,43	0,83	0,50	0,85	1,14	1,39	1,14	0,83	1,13	1,44	1,03

Tabla E.2 Desviación estándar de las declaraciones de la expectativa. (Elaboración propia, 2023)

	Expectativa																					
	Tangibilidad				Fiabilidad					Responsabilidad					Seguridad				Empatía			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Promedio</b>	3,79	4,53	4,47	3,88	3,59	3,52	2,40	3,04	2,53	5,03	4,38	4,13	2,94	2,53	2,43	4,06	3,49	5,02	4,47	3,95	3,04	3,93
<b>Desviación</b>	1,94	1,15	1,15	1,38	1,09	1,15	1,11	1,37	1,16	1,46	1,14	1,37	0,78	1,09	1,12	1,99	1,73	1,41	1,15	1,35	1,37	2,13

## **E.2 Desviación estándar de las dimensiones**

En las siguientes tablas E.3 y E.4, se presentan las desviaciones estándar de las dimensiones para la perspectiva y expectativa; respectivamente.

Tabla E.3 Desviación estándar de las dimensiones de la perspectiva. (Elaboración propia, 2023)

	<b>Perspectiva</b>																					
	<b>Tangibilidad</b>				<b>Fiabilidad</b>					<b>Responsabilidad</b>				<b>Seguridad</b>				<b>Empatía</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Desviación</b>	1,324464824				0,907638955					1,553206807				1,295038851				1,833306581				

Tabla E.4 Desviación estándar de las dimensiones de la expectativa. (Elaboración propia, 2023)

	<b>Expectativa</b>																					
	<b>Tangibilidad</b>				<b>Fiabilidad</b>					<b>Responsabilidad</b>				<b>Seguridad</b>				<b>Empatía</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Desviación</b>	1,481220948				1,278108316					1,431486807				1,676121565				1,653751019				

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EXISTENTES EN LA RECTIFICADORA LANDER C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
ARAUJO R. HUAYNA	<b>CVLAC</b>	21.261.033
	<b>e-mail</b>	alcantara18jose@gmail.com
BEJARANO E. GABRIEL J.	<b>CVLAC</b>	14.409.872
	<b>e-mail</b>	alcantara18jose@gmail.com

### Palabras o frases claves:

Calidad del Servicio
Metodología SERVQUAL
Percepción, expectativas, brechas
INSOPESCA
Estrategias
Diagrama de Ishikawa
Matriz FODA
Matrices de evaluaciones internas y externas (MEFI y MEFE)
Matriz de Priorización
Diagrama de Pareto

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<b>Departamento de Ingeniería Industrial</b>	<b>Ingeniería Industrial</b>

### Resumen (abstract):

La investigación tuvo como objetivo general proponer mejoras de la calidad del servicio del Instituto Socialista De La Pesca Y Acuicultura (INSOPESCA), Ciudad Bolívar – Estado Bolívar; el cual se enmarco en tipo de investigación descriptiva y proyectiva, además de un diseño de campo y documental. La población estuvo comprendida por 968 clientes del año 2022 y la muestra fue probabilística con 276 clientes. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual mediante el diagrama de Ishikawa y la matriz FODA; arrojando que cualitativamente la empresa presenta deficiencias por causas y factores como la apariencia de equipos, instalaciones, personal, falta de capacitación y los tiempos; se acompañó con un análisis cuantitativo a través MEFI y MEFE; arrojando 2,05 y 2,75 respectivamente; indicando que internamente es débil y externamente levemente favorable. Se siguió con el análisis de la calidad del servicio mediante una encuesta bajo las declaraciones de SERVQUA; dando como resultados que la mayoría de los clientes se encuentran insatisfechos por debajo del 50% en 4/5 dimensiones, siendo la única favorable la empatía. Se procedió a determinar la calidad del servicio dando como resultado que 16/22 de las declaraciones de SERVQUAL afectan a la calidad del servicio; y de forma general dio un resultado de -0,61, que implica que la calidad del servicio es deficiente debido a 3/5 dimensiones como lo son: tangibilidad, fiabilidad y seguridad. Seguidamente formularon un total de diez (10) estrategias para mejorar la calidad del servicio, jerarquizando su aplicación y determinando que 6/10 representan una mejoría del 80%. Finalmente, se realizó la propuesta en base a planes de acción, divididos en: a priori para aquellas acciones que no requieren inversión o una gran inversión; y posteriori para aquellas que necesitan una gran inversión y aprobación de la sede principal. La finalidad de la investigación es demostrar cómo es percibida la calidad del servicio ofrecida a las autoridades de INSOPESCA, para establecer acciones que permitan mejorarla y a su vez tener una mejor impresión ante la comunidad de la región; siendo la sede líder en este ramo.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Gámez Martín	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-18.261.488
	e-mail	martingamezaro@gmail.com
	e-mail	
Estanga Mauyori	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-15.970.481
	e-mail	mauyoriestanga@gmail.com
	e-mail	
Eneida Herrera	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-10.553.178
	e-mail	enersh@gmail.com
	e-mail	

### Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2023	12	08
------	----	----

Lenguaje: spa

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

Nombre de archivo
Tesisaraujo&bejaranocalidaddelservicio.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M  
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3  
4 5 6 7 8 9 \_ - .**

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el** Ingeniero Industrial

**Nivel Asociado con el** Pregrado

**Área de** Departamento de Ingeniería Industrial

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>Martínez</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Cuveto*  
**JUAN A. BOLANOS CUVETO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del 11 de Septiembre de 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”

---

**AUTOR**

---

**AUTOR**

---

**TUTOR**